

Université de Montréal

Socialisation du salariat professionnel et transmission de la culture
dans les organisations syndicales québécoises

par
Martin Langlois

Département de sociologie
Faculté des arts et des sciences

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

Décembre, 2007

©, Martin Langlois, 2007

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Socialisation du salariat professionnel et transmission de la culture
dans les organisations syndicales québécoises

présenté par :
Martin Langlois

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jacques Hamel
président-rapporteur

Mona-Josée Gagnon
directrice de recherche

Reynald Bourque
membre du jury

Résumé

Français : Partant de la question du renouvellement de la main-d'œuvre québécoise, ce mémoire s'intéresse aux salariés professionnels des organisations syndicales québécoises. Ces dernières se sont dotées d'un important salariat professionnel dont le renouvellement en cours ou à prévoir suppose des défis importants, notamment à propos de la transmission de la culture organisationnelle. Ainsi, ce mémoire portera sur la socialisation des salariés professionnels des organisations syndicales québécoises à partir de quatre études de cas (FTQ, Syndicat des Métallos, CSN et FIQ). Il sera notamment question des pratiques de gestion de personnel de ces organisations liées au transfert de la culture, soit les pratiques de socialisation et de recrutement, de la formalisation de ces pratiques et de leur contrôle.

Les résultats permettent de mettre en évidence les rapports entre la structure administrative des organisations syndicales et le modèle de socialisation des salariés professionnels nouvellement embauchés y ayant cours. De plus, bien que la tendance va en s'amplifiant, les pratiques de socialisation, à l'instar des autres pratiques de gestion de personnel en milieu syndical, demeurent peu formalisées. Enfin, les résultats permettent également de constater que le contrôle des dirigeants syndicaux sur la transmission de la culture aux professionnels est relativement faible comparativement à celui des pairs.

Mots-clés : Socialisation organisationnelle; Culture organisationnelle; Sociologie des organisations; Syndicat; Salarié syndical; Conseiller syndical; Québec;

English : In the larger question of staff renewal in Québec, it is interesting to tackle more specifically union staff renewal. The union organizations are in the process or will soon be largely hiring new appointed staff, which will be a challenge in terms of organizational culture transmission. This memoir will research into the socialization of the appointed staff of Québec's unions based on four case studies: the FTQ, Syndicat des Métallos, CSN and FIQ. The question of culture transfers in the personnel management practices of these organizations will be tackled by studying hiring and socialization practices, and the formalization and control of these practices.

The results of our studies bring forth a link between administrative structure in the studied unions and the way the newly hired appointed staff are socialized. Even if there is a slight increase in the socialization practices' formalization, on the whole, like in other practices of personnel management in union organizations, the formalization is minor. Moreover, our studies also show that the union leaders' hold on culture transmission is minimal compared to the peers'.

Keywords : Organizational socialization; Organizational culture; Organisational sociology; Trade union; Appointed staff union, Union rep.; Québec.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	III
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
REMERCIEMENTS.....	IX
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	5
1. L'OBJET SYNDICAL EN TANT QU'ORGANISATION.....	5
1.1 <i>Le syndicat en tant qu'organisation</i>	6
1.2 <i>Le syndicat en tant qu'oligarchie</i>	7
1.3 <i>Le syndicat en tant que bureaucratie</i>	9
2. LE SYNDICAT EN TANT QU'EMPLOYEUR.....	11
2.1 <i>Le dirigeant gestionnaire</i>	12
2.2 <i>Le salariat professionnel syndical</i>	13
2.2.1 Le professionnel généraliste.....	15
2.2.2 Le professionnel spécialiste.....	17
2.3 <i>Le syndicat dans le syndicat</i>	17
3. LES PRATIQUES DE GESTION DU PERSONNEL SYNDICAL.....	18
3.1 <i>Transmission de la culture syndicale</i>	20
3.2 <i>La culture organisationnelle</i>	21
3.3 <i>La socialisation professionnelle</i>	24
3.3.1 Les pratiques de recrutement.....	27
3.3.2 Les pratiques de socialisation.....	28
CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE.....	30
1. PROBLÉMATIQUE.....	30
1.1 <i>Le renouvellement de la main-d'œuvre dans les organisations syndicales</i>	33
1.2 <i>La transmission de la culture</i>	34
1.3 <i>Le contrôle de la transmission de la culture organisationnelle</i>	36
2. MODÈLE THÉORIQUE.....	37
2.1 <i>L'appareil syndical et ses acteurs</i>	37
2.1.1 L'organisation syndicale.....	38
2.1.2 Les salariés syndicaux.....	40
2.2 <i>La transmission de la culture organisationnelle</i>	41
2.2.1 Les pratiques de socialisation.....	42
2.2.2 Comparaison inter-organisationnelle.....	43
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE.....	45
1. DÉMARCHE DE COLLECTE DE DONNÉES.....	45
1.1 <i>Échantillonnage et études de cas</i>	46
1.1.1 Sélection des organisations syndicales québécoises.....	47
1.2 <i>Méthodes de collecte de données utilisées</i>	48
1.2.1 Recherche documentaire.....	49
1.2.2 Observation directe.....	50
1.2.3 Entretiens semi-dirigés.....	53
1.2.4 Triangulation des méthodes.....	57

2.	MÉTHODE D'ANALYSE.....	58
2.1	<i>Traitement des données</i>	58
2.2	<i>Présentation des données</i>	59
2.3	<i>Éléments d'analyse des données</i>	61
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES DONNÉES.....		62
1.	LA FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC.....	62
1.1	<i>Structure</i>	63
1.2	<i>Salariat professionnel</i>	64
1.2.1	Profil sociodémographique.....	64
1.2.2	Organisation du travail.....	66
1.2.3	Relations entre l'organisation et ses employés.....	67
1.3	<i>Pratiques de recrutement</i>	68
1.3.1	Organisation de l'embauche	69
1.3.2	Critères de sélection.....	70
1.4	<i>Pratiques de socialisation</i>	71
1.4.1	Les pratiques formelles.....	71
1.4.2	Les pratiques informelles	75
1.5	<i>Renouvellement de la main-d'œuvre</i>	78
2.	SYNDICAT DES MÉTALLOS.....	79
2.1	<i>Structure</i>	79
2.2	<i>Salariat professionnel</i>	81
2.2.1	Profil sociodémographique.....	81
2.2.2	Organisation du travail.....	83
2.2.3	Relations entre l'organisation et ses employés.....	84
2.3	<i>Pratiques de recrutement</i>	85
2.3.1	Organisation de l'embauche	85
2.3.2	Critères de sélection.....	86
2.4	<i>Pratiques de socialisation</i>	88
2.4.1	Les pratiques formelles.....	88
2.4.2	Les pratiques informelles	92
2.5	<i>Renouvellement de la main-d'œuvre</i>	95
3.	CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX	96
3.1	<i>Structure</i>	96
3.2	<i>Salariat professionnel</i>	98
3.2.1	Profil sociodémographique.....	99
3.2.2	Organisation du travail.....	101
3.2.3	Relations entre l'organisation et ses employés.....	102
3.3	<i>Pratiques de recrutement</i>	104
3.3.1	Organisation de l'embauche	105
3.3.2	Critères de sélection.....	108
3.4	<i>Pratiques de socialisation</i>	109
3.4.1	Les pratiques formelles.....	109
3.4.2	Les pratiques informelles	115
3.5	<i>Renouvellement de la main-d'œuvre</i>	118
4.	FÉDÉRATION INTERPROFESSIONNELLE DE LA SANTÉ DU QUÉBEC.....	119
4.1	<i>Structure</i>	120
4.2	<i>Salariat professionnel</i>	121
4.2.1	Profil sociodémographique.....	122
4.2.2	Organisation du travail.....	124
4.2.3	Relations entre l'organisation et ses employés.....	126
4.3	<i>Pratiques de recrutement</i>	127
4.3.1	Organisation de l'embauche	127
4.3.2	Critères de sélection.....	128

4.4	<i>Pratiques de socialisation</i>	130
4.4.1	Les pratiques formelles.....	131
4.4.2	Les pratiques informelles.....	135
4.5	<i>Renouvellement de la main-d'œuvre</i>	138
CHAPITRE 5 : ANALYSE		140
1.	LA FORMALISATION DES PRATIQUES DE SOCIALIZATION.....	140
1.1	<i>Comparaison des modèles de socialisation</i>	141
1.1.1	FTQ.....	141
1.1.2	Métallos.....	141
1.1.3	CSN.....	142
1.1.4	FIQ.....	143
1.1.5	Constats.....	144
1.2	<i>L'influence des structures organisationnelles</i>	145
1.3	<i>Le recrutement comme pratique indirecte de socialisation</i>	148
1.4	<i>Socialisation et identité</i>	150
2.	LE CONTRÔLE DES PRATIQUES DE SOCIALIZATION.....	151
2.1	<i>Comparaisons des organisations étudiées</i>	151
2.1.1	Contrôle du recrutement.....	151
2.1.2	Contrôle de la socialisation.....	152
2.1.3	Constats.....	154
2.2	<i>Le détachement des dirigeants syndicaux</i>	155
2.3	<i>La coordination ou le pouvoir du contremaître</i>	157
2.4	<i>Le contre discours des pairs</i>	158
2.5	<i>Le syndicat du salariat syndical</i>	160
3.	RENOUVELLEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE.....	162
3.1	<i>Comparaison des réactions</i>	164
3.1.1	Évaluation de la situation.....	164
3.1.2	Pratiques de recrutement.....	165
3.1.3	Pratiques de socialisation.....	166
3.1.4	Constats.....	167
3.2	<i>L'influence des voies de recrutement</i>	169
CONCLUSION		171
BIBLIOGRAPHIE		176
ANNEXE-1 : SCHEMAS D'ENTRETIEN		I
ANNEXE-2 : ÉCHANTILLONNAGE DES ENTRETIENS		VIII
ANNEXE-3 : LISTE DES DONNÉES DOCUMENTAIRES COLLECTÉES		X
ANNEXE-4 : ORGANIGRAMME DE LA STRUCTURE POLITIQUE DE LA FTQ		XII
ANNEXE-5 : COLLECTES DE DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES AU SYNDICAT DES MÉTALLOS		XIII
ANNEXE-6 : ORGANIGRAMME DE LA STRUCTURE POLITIQUE DE LA CSN		XV
ANNEXE-7 : EXTRAIT D'UN TEXTE D'ORIENTATION DU STT-CSN		XVI
ANNEXE-8 : ORGANIGRAMME DE LA STRUCTURE POLITIQUE DE LA FIQ		XVII

Liste des figures

FIGURE A : MODÈLE TRADITIONNEL DE LA REPRÉSENTATIVITÉ SYNDICALE	38
FIGURE B : MODÈLE DE LA REPRÉSENTATIVITÉ SYNDICALE APPLIQUÉ À LA GESTION DU PERSONNEL DANS LES ORGANISATIONS SYNDICALES	38
FIGURE C : STRUCTURE ADMINISTRATIVE DE LA FTQ.....	64
FIGURE D : DISTRIBUTION DE L'ÂGE D'EMBAUCHE DES CONSEILLERS DE LA FTQ EN 2006.....	65
FIGURE E : STRUCTURE ADMINISTRATIVE DU SYNDICAT DES MÉTALLOS.....	80
FIGURE F : DISTRIBUTION DE L'ÂGE DES PERMANENTS DU SYNDICAT DES MÉTALLOS EN 2006	82
FIGURE G : DISTRIBUTION DE L'ÂGE D'EMBAUCHE DES PERMANENTS DU SYNDICAT DES MÉTALLOS EN 2006	82
FIGURE H : STRUCTURE ADMINISTRATIVE DE LA CSN	98
FIGURE I : DISTRIBUTION DE L'ÂGE D'EMBAUCHE DES CONSEILLERS DE LA CSN EN 2006.....	101
FIGURE J : STRUCTURE ADMINISTRATIVE DE LA FIQ.....	121
FIGURE K : DISTRIBUTION DES CONSEILLÈRES DE LA FIQ EN MAI 2007 SELON LEUR ANNÉE DE NAISSANCE	123
FIGURE L : DISTRIBUTION DES CONSEILLÈRES AYANT UN STATUT PERMANENT DE LA FIQ EN MAI 2007 SELON ANNÉE DE NAISSANCE	124

Liste des tableaux

TABLEAU A : RÉPARTITION DES CONSEILLERS DE LA CSN SELON LEUR STATUT ET LEUR ORGANISATION D'ATTACHE AU 31 OCTOBRE 2006.....	99
TABLEAU B : RÉPARTITION DES SALARIÉS DE LA CSN EMBAUCHÉS ENTRE 2000 ET 2006 SELON LEUR PROVENANCE ET L'ORGANISATION D'ATTACHE DE LEUR PREMIÈRE AFFECTATION	109
TABLEAU C : RÉPARTITION DES CONSEILLÈRES DE LA FIQ EN MAI 2007 SELON LEUR AFFECTATION ET LEUR STATUT.....	122
TABLEAU D : DESCRIPTION DES TROIS PRINCIPALES PRATIQUES DE SOCIALISATION EN VIGUEUR À LA FTQ.....	141
TABLEAU E : DESCRIPTION DES TROIS PRINCIPALES PRATIQUES DE SOCIALISATION EN VIGUEUR AU SYNDICAT DES MÉTALLOS.....	142
TABLEAU F : DESCRIPTION DES TROIS PRINCIPALES PRATIQUES DE SOCIALISATION EN VIGUEUR À LA CSN.....	143
TABLEAU G : DESCRIPTION DES TROIS PRINCIPALES PRATIQUES DE SOCIALISATION EN VIGUEUR À LA FIQ.....	144
TABLEAU H : COMPARAISON DES ORGANISATIONS SYNDICALES ÉTUDIÉES SELON LEUR TAILLE, LA CENTRALISATION DE LEUR STRUCTURE ADMINISTRATIVE ET LEUR MODÈLE DE SOCIALISATION QU'ON Y RETROUVE	146
TABLEAU I : COMPARAISON DES ORGANISATIONS SYNDICALES ÉTUDIÉES SELON LES GROUPES D'ACTEURS CONTRÔLANT LEURS PRATIQUES DE RECRUTEMENT ET DE SOCIALISATION.....	154
TABLEAU J : COMPARAISON DE L'ÉTAT DU RENOUVELLEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE PROFESSIONNELLE EN 2006 DANS LES ORGANISATIONS SYNDICALES ÉTUDIÉES.....	163
TABLEAU K : COMPARAISON DES RÉACTIONS DES ORGANISATIONS SYNDICALES ÉTUDIÉES AU RENOUVELLEMENT DE LEUR MAIN-D'ŒUVRE PROFESSIONNELLE.....	168

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier toutes les personnes que j'ai rencontrées dans le cadre de mes quatre études de cas et plus particulièrement à tous les conseillers-ères de la FTQ, tous les permanents-es du Syndicat des Métallos, tous les militants-salariés-es de la CSN et toutes les conseillères de la FIQ avec lesquels j'ai eu des entretiens et qui ont généreusement partagé leurs expériences.

Merci à tous les étudiants qui n'ont pas choisi le cours SOL 2015 à la session d'automne 2004. Grâce à vous, j'ai commencé à travailler avec Mme Gagnon, elle m'a offert un bureau, m'a permis de quitter divers emplois pourris, m'a surtout accordé sa confiance et soudainement mon relevé de notes a pris du galon. Mon-Josée, je vous dois ce mémoire et la moitié de mon CV. Merci de m'avoir donné les armes pour oser.

Merci également à ma famille et tous mes amis et amies pour votre support, vos commentaires et les nécessaires distractions que vous m'avez imposées. Merci à tout le personnel de bureau du département de sociologie parce qu'on ne vous dit jamais assez souvent « *Merci* ». Merci au CRIMT, et au département de sociologie pour votre soutien financier. J'aimerais également remercier le *Marché Marcanio et fils* pour m'avoir convaincu de la nécessité de faire du syndicalisme.

Enfin, tu as été à mes côtés durant toutes les étapes de ce mémoire, du moment où je réalisais que tout me menait à l'étude du syndicalisme, jusqu'à la dernière révision de ce mémoire. Tu as été mon oreille, mon dictionnaire, ma conseillère, mais surtout, tu as été ma motivation à terminer cette maîtrise. Merci Geneviève. *T'aime.*

Introduction

« Les permanents représentent collectivement la continuité nécessaire du mouvement syndical. Ils sont, en quelque sorte, les dépositaires de la connaissance et/ou savoir-faire que le syndicalisme a accumulé au cours de son histoire. Même si dans le mouvement, la connaissance doit être le plus largement possible partagée avec les militants, le fonctionnement de l'organisation impose une certaine spécialisation des tâches. Cependant, le permanent n'est pas avant tout un technicien, il doit toujours subordonner ses capacités techniques au développement du militantisme et de la solidarité la plus large des travailleurs. »¹

L'arrivée massive de la génération du *baby-boom* sur le marché du travail dans les années 1960 a coïncidé avec le développement de nombreuses institutions québécoises permettant à ces nouveaux travailleurs² d'investir plusieurs champs de l'activité économique du Québec, tant public que privé, et d'y imposer leur rythme. Cette main-d'œuvre a toutefois vieilli et délaisse maintenant le monde du travail pour celui de la retraite. S'il fait partie du cycle normal du marché du travail que d'avoir à renouveler sa main-d'œuvre, cela se produit actuellement et continuera prochainement de façon massive. À titre d'exemple, sur une période de quinze ans, soit entre 2000 et 2015, plus de la moitié de la fonction publique québécoise aura été renouvelée³.

Si ce phénomène a été somme toute bien documenté et étudié dans le cas des entreprises et de la fonction publique québécoise, il n'est pas sans toucher d'autres types organisations ayant une main-d'œuvre importante, mais néanmoins méconnue, comme les organisations syndicales. Ces dernières ont effectivement un salariat constitué notamment d'employés de bureau, mais également de professionnels du syndicalisme dont les périodes importantes d'embauche sont similaires à celles de la fonction publique québécoise (ROUILLARD, 1989 et

¹ Marc LESAGE, Michel DORÉ et Jacques DEVAULT. *Texte d'orientation du SECSN – Statut d'un salarié à la CSN, Statut d'un syndicat des salariés à la CSN*. Extraits du procès-verbal du 2^e Congrès du SRCNS tenu le 30 septembre et le 1^{er} octobre 1976. p.1

² L'usage du masculin dans l'ensemble de ce mémoire ne vise qu'à alléger le texte et ne constitue en aucun cas une quelconque forme de discrimination à l'égard du genre féminin.

³ Chantal GIRARD et Normand THIBAUT. 2001. « Vieillesse et retraites dans la fonction publique québécoise d'ici 2015 ». *Données sociodémographiques en bref*. 5 (3). p.2.

2004). Cela porte évidemment à penser qu'elles auront à faire face à des défis analogues. Parmi eux, la question du transfert de la culture est particulièrement intéressante, surtout dans le cas des organisations syndicales dont la nature politique en fait de grandes productrices de culture. Ce sont principalement les salariés professionnels (conseillers, permanents, etc.) qui sont touchés par cette question compte tenu de la nature de leur travail. Il devient donc très pertinent, notamment pour l'avenir du syndicalisme, de mieux comprendre comment les organisations syndicales font face aux enjeux culturels liés au renouvellement de leur main-d'œuvre professionnelle.

Cela ouvre également la voie à l'étude des pratiques de gestion de personnel à l'intérieur des organisations syndicales. Ce sujet est non seulement peu abordé actuellement, mais les quelques rares recherches faites sur le fonctionnement interne des syndicats et plus particulièrement sur leurs pratiques de gestion proviennent de chercheurs étrangers, principalement états-uniens, et ont été menées à partir d'organisations syndicales provenant de divers contextes sociologiques, politiques, économiques et juridiques. À ce sujet, Hyman (1998) a rappelé que certaines réserves s'imposent lorsqu'on tente de comparer de syndicats sur une base internationale sans considérer les particularités contextuelles de chacun.

Conséquemment, le terrain de la sociologie des organisations syndicales québécoises et l'étude de leur fonctionnement interne demeure encore en friche. C'est pourquoi nous croyons novateur de s'intéresser à ce sujet d'une grande importance pour l'avenir du syndicalisme québécois. Ainsi, à travers notre travail de recherche nous tenterons de voir de quelle façon les organisations syndicales québécoises abordent la question du transfert de leur culture aux salariés professionnels qu'ils emploient, et cela dans une perspective où cette main-d'œuvre se renouvellera de façon massive. Les quelques études sur des sujets similaires laissent entendre que la question du renouvellement de la main-d'œuvre demeure peu considérée dans les organisations syndicales et les pratiques existantes peu développées. Or, nous ignorons comment cela se présente dans

les organisations québécoises, ce qui légitime d'autant plus l'intérêt de notre démarche.

Dans le détail, ce mémoire se compose essentiellement de cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous présenterons notre revue de littérature. Composé d'une recension des principaux écrits sur la sociologie des organisations syndicales, il sera notamment question de l'objet syndicat en tant qu'organisation oligarchique et bureaucratique dans la tradition de Roberto Michels (1911), du syndicat en tant qu'employeur en considérant les principaux acteurs de l'appareil syndical et enfin des pratiques de gestion du personnel existant dans les organisations syndicales. Dans cette dernière partie, nous partirons des travaux de Clark et ses collaborateurs (1989, 1991, 1996 et 1998) pour voir de quelle façon la transmission de la culture organisationnelle se présente dans les organisations syndicales. Nous verrons également comment le concept de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979) et l'étude des pratiques de socialisation et de recrutement semblent former une voie féconde.

Dans le second chapitre, nous détaillerons notre problématique de recherche et le cadre théorique envisagé pour l'aborder. Si la question du renouvellement de la main-d'œuvre professionnelle dans les organisations syndicales québécoises et plus particulièrement la considération accordée à la transmission de la culture organisationnelle demeure la toile de fond de cette problématique, d'autres questions plus spécifiques se sont imposées, dont la façon dont se structure la socialisation des salariés professionnels nouvellement embauchés et le rôle joué par les principaux acteurs syndicaux dans le contrôle de cette socialisation. Ces trois questions seront abordées dans une perspective de sociologie des organisations influencée par la théorie de la bureaucratie.

Au troisième chapitre, nous décrirons la méthodologie employée pour mener à bien nos recherches. Ainsi, nous expliquerons notre choix d'inscrire notre mémoire dans la tradition qualitative et particulièrement celle des études de cas. Il sera également question des méthodes de collecte de données utilisées, principalement des entretiens semi-dirigés et des critères de sélection des quatre

cas d'organisations syndicales québécoises choisis. Nous terminerons ce chapitre par quelques mots sur les méthodes d'analyses utilisées.

Le substantiel quatrième chapitre comprendra la présentation des données. Il s'agira plus spécifiquement de la description des quatre cas abordés : la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), le Syndicat des Métallos, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ). Chacun des cas sera présenté distinctement, mais selon un modèle similaire comprenant cinq thèmes : l'organisation syndicale, le salariat professionnel et l'organisation du travail, les pratiques de recrutement, les pratiques de socialisation et l'état du renouvellement de la main-d'œuvre. Ce chapitre sera donc le plus étoffé puisque la rigueur et la richesse de notre travail dépendent de l'exhaustivité des données présentées. De plus, des extraits d'entretien et de documents ont été ajoutés pour appuyer la présentation.

Enfin, le cinquième chapitre sera consacré à l'analyse des cas en fonction de nos trois questions de recherche. Ces analyses mettront notamment en évidence le lien entre les modèles de socialisation et les structures organisationnelles, le poids du contrôle des salariés professionnels dans la transmission de la culture organisationnelle aux salariés nouvellement embauchés par rapport à celui des autres acteurs et l'importance des mécanismes de recrutement des différentes organisations. Finalement, nous ferons un bref retour sur l'importance de la culture dans les organisations syndicales.

Chapitre 1 : Revue de littérature

Comme nous l'avons déjà abordé en introduction, nous avons décidé de situer ce mémoire clairement à l'intérieur de la sociologie des organisations plutôt que dans certaines disciplines plus communes aux études sur le syndicalisme telles les relations industrielles, la science politique ou les sciences de la gestion. Malgré tout, nous emprunterons des éléments importants à ces disciplines, principalement aux sciences de la gestion. En premier lieu, il importe de voir de quelle façon l'objet syndical s'inscrit dans la tradition de la sociologie des organisations. En second lieu, nous verrons l'état des connaissances sur les organisations syndicales en tant qu'employeurs. Enfin, nous examinerons ce qui s'est fait comme travaux sur les pratiques de gestion du personnel dans les syndicats, et plus particulièrement celles qui concernent l'intégration du personnel et le transfert de la culture.

1. L'OBJET SYNDICAL EN TANT QU'ORGANISATION

Le syndicalisme est un thème dont il est presque vain de rappeler l'importance dans la littérature scientifique. Or, le champ du syndicalisme comme organisation, et plus particulièrement l'étude de ses fonctionnements internes, demeure encore à approfondir. En d'autres termes, la plupart des travaux se sont intéressés au syndicalisme pour ce qu'il fait et peu pour ce qu'il est.

Étudier les syndicats en tant qu'organisations n'est pas en soi novateur. De nombreuses études ont déjà été faites sur des thèmes particuliers touchant les syndicats, mais également, au sens plus large, toutes les organisations démocratiques, dont la question de la démocratie syndicale sert de toile de fond (*par ex.* MICHELS, 1911; MILLS, 1948; LIPSET *et coll.*, 1956). Avant de regarder en détail ses thèmes, nous devons cependant positionner l'objet syndical en tant qu'organisation.

1.1 Le syndicat en tant qu'organisation

La sociologie des organisations semble être la voie naturelle à prendre pour étudier les fonctionnements internes des syndicats. Mais il importe de bien positionner le statut des syndicats dans une sociologie des organisations, car sa place est loin d'être accordée d'emblée. Il existe effectivement une forte tendance à restreindre le terme « organisation » à un seul type d'organisation : les entreprises. Cela s'explique en bonne partie en raison du fait que la discipline s'est principalement développée grâce aux travaux faits en entreprise. Il en résulte que l'étude d'autres types d'organisations, notamment les organisations syndicales, ont peine à s'intégrer dans les principaux cadres d'analyse existants, comme l'ont souligné Laville et Sainsaulieu dans leur essai sur les associations françaises de services (LAVILLE et SAINSAULIEU, 1997).

Le principal problème à l'analyse des syndicats à l'aide d'une sociologie des organisations ne provient pas de la définition de l'objet syndical en tant que tel, lequel s'accorde aisément avec celle des organisations comme le propose Schein :

« La coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes, en vue de l'accomplissement d'un objectif ou d'un but commun explicite, par le moyen de la division du travail et des fonctions et celui d'une hiérarchie d'autorité et de responsabilité. »⁴

Cette définition nous rappelle les principaux éléments d'une organisation, soit la constitution d'un groupe de personnes réunies explicitement en fonction de la satisfaction d'un but spécifique. Les syndicats peuvent donc aisément être considérés comme des organisations. Par contre, le reste de la définition de Schein pose un certain problème, car elle sous-entend une structure de fonctionnement ayant des traits bureaucratiques, chose qui s'accorde mal avec les syndicats. En effet, les syndicats, comme la plupart des associations, partis politiques et autres organisations participatives, fonctionnent, du moins théoriquement, selon des principes démocratiques.

Cela explique probablement une certaine réticence, principalement de la part des acteurs eux-mêmes, à se voir analysés en fonction d'un cadre bureaucratique.

⁴ Edgar H. SCHEIN. 1971 [1965]. *Psychologie et organisations*. Paris: Hommes et techniques. p.9.

Or, comme nous le verrons plus loin, il importe de comprendre que les organisations syndicales ont des structures décisionnelles démocratiques qu'il importe de distinguer des structures administratives bureaucratiques, que développent la plupart des organisations lorsqu'elles prennent de l'expansion.

1.2 Le syndicat en tant qu'oligarchie

Un des principaux thèmes de recherche sur les organisations syndicales concerne son processus décisionnel, soit la démocratie syndicale. Le premier et sans contredit le plus célèbre des ouvrages portant sur ce thème est celui de Roberto Michels « *Les partis politiques : Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties* ». En étudiant les organisations syndicales et le parti socialiste du début du siècle dernier en Allemagne, il mit de l'avant sa célèbre *loi d'airain de l'oligarchie* selon laquelle les organisations représentatives seraient tôt ou tard inévitablement condamnées à passer sous le contrôle d'une élite cherchant à se maintenir au pouvoir, au prix d'un détournement des objectifs de l'organisation (MICHELS, 1911).

Le ton pessimiste de l'ouvrage, influencé par les théories de Weber sur le désenchantement du monde découlant du développement de la domination rationnelle légale et de la bureaucratisation (WEBER, 1921), teinta les travaux subséquents sur la démocratie syndicale (*par ex.* MILLS, 1948; LIPSET, 1960). Certains auteurs doutèrent de la pertinence de la question, en argumentant que les organisations représentatives comme les syndicats ne sont pas soumises à une démocratie représentative au même titre qu'un gouvernement, puisqu'ils forment des groupes de pression représentant de fait les intérêts des travailleurs (MAGRATH, 1959) ou que cette représentativité leur sera accordée tant que les membres y trouveront leur compte (ALLEN, 1954).

D'autres auteurs ont plutôt poussé plus loin le raisonnement de Michels et mirent en évidence le rôle des sous-instances permettant le maintien d'une opposition à l'exécutif en place par la mise en valeur d'intérêts particuliers (LIPSET *et coll.*, 1956 ; LIPSET, 1960), l'importance des résultats de votes serrés

comme manifestation de débats d'idées (EDELSTEIN, 1967 ; EDELSTEIN et WARNER, 1975) et la composition interne de l'organisation (MARTIN, 1968).

Par ailleurs, la grande majorité des travaux faits sous ce thème se sont penchés sur le contrôle que les dirigeants syndicaux, élus par les membres, exercent dans les syndicats, mais très peu se sont intéressés aux salariés de ces organisations qui sont présents dans des proportions de plus en plus importantes (CLARK, 1992). Selon le raisonnement proposé par Michels, ces salariés servent de garde rapprochée pour protéger l'organisation et ses dirigeants :

« [The] full-time officers and appointed staff of organizers and international representatives, are the cement that binds the national union together in the world of collective bargaining and politics ; the staff has another function, at times more urgent than its outside public function. It is the machine, the elite corps, the shock troops charged with the duty of keeping the national regime in power. »⁵

Wilensky, dans un ouvrage consacré spécifiquement aux intellectuels dans les syndicats, accorde davantage d'autonomie aux salariés, puisqu'ils ont une grande influence sur les décisions des dirigeants syndicaux et dans la diffusion des informations (WILENSKY, 1956). Malgré tout, on constate que la plupart des chercheurs confondent les salariés avec les dirigeants élus leur conférant ainsi un énorme contrôle dans les organisations syndicales :

« Hierarchical structures of elected and appointed functionaries were set up to coordinate and control the range of specialized activities. A full-time staff of professionals and technical specialists was employed to provide expertise in such areas as law, public relations, economics, insurance, and accounting. Finally, there was a clear tendency toward centralization of power and decision making in the hands of the full-time, paid union leaders who, through their control of the organizational political machinery, often held office indefinitely. »⁶

De plus, les salariés ont souvent pour fonction de rappeler aux membres de l'organisation les décisions antérieures de l'organisation, ses valeurs, ses normes et façons de faire de sorte que s'ajoute à leurs tâches celle d'être *gardien* de la culture de l'organisation syndicale.

⁵ Herman BENSON. 1986. « The Fight for Union Democracy » dans LIPSET, Seymour Martin. dir.. *Unions in Transition : Entering the Second Century*. San Francisco: Institute for Contemporary Studies. p. 332.

⁶ James A. CRAFT. 1991. « Unions, Bureaucracy, and Change : Old Dogs Learn New Trick Very Slowly ». *Journal of Labor Research*. 12 (4). p. 395.

1.3 Le syndicat en tant que bureaucratie

En parallèle aux travaux sur la démocratie, certains auteurs se sont intéressés plus spécifiquement à l'administration des organisations syndicales (*par ex.* CLARK, 1992; WILENSKY, 1956; CRAFT, 1991; BLAU et MEYER, 1971). La majorité de ces auteurs ont constaté que les organisations syndicales manifestaient les signes de bureaucratisation qu'établit Weber (1971), en l'occurrence une division du travail basée entre autres sur une spécialisation des fonctions, une hiérarchie d'autorité bien définie, une dépersonnalisation des relations et « *l'établissement et subséquemment le développement d'une structure d'employés professionnels embauchés spécialement pour des tâches et des fonctions à l'intérieur de l'organisation.* » (traduction libre)⁷

En fait, cette bureaucratisation semble s'être développée graduellement dans le milieu syndical, du moins aux États-Unis, au cours du siècle dernier. Mills constatait que, durant la première moitié du vingtième siècle, la gestion des organisations syndicales manifestait davantage de signes de patronage que de bureaucratie, surtout en ce qui avait trait à l'embauche du personnel (MILLS, 1948, p.99). Une vingtaine d'années plus tard, Wilensky réalisa que les pratiques syndicales prenaient « l'apparence d'une croissante, mais néanmoins embryonnaire bureaucratie » (WILENSKY, 1961, p.223).

Le signe le plus important de cette bureaucratisation demeure le développement continu d'un salariat spécialisé appelé à jouer un rôle croissant dans tous les aspects de l'administration syndicale (WILENSKY, 1961). Pour Blau et Meyer (1971), l'augmentation du nombre de professionnels salariés dans les organisations était causée par l'augmentation des besoins due à la croissance du *membership* notamment parce que le développement d'une organisation implique une complexification des problèmes administratifs.

« Unions began as small, local, self-sufficient, democratic organizations created and led by worker-leaders and governed by direct member participation. Over time, as their environment changed, unions evolved into increasingly large, complex, regional, and eventually national and international, organizations. These

⁷ Paul F. CLARK. 1992. « Professional Staff in American Unions: Changes, Trends, Implications. », *Journal of Labor Research*. 3 (4). p.382.

circumstances necessitated some basic changes in the structure, governance, and administration of labor organizations. Included in the administrative challenges unions faced was their new status as employer and their need to engage in long-term strategic planning. »⁸

On peut également associer l'augmentation des besoins en main-d'œuvre professionnelle à la diversification des services offerts aux membres, de même qu'à la nécessité de répondre aux employeurs ayant eux-mêmes accès à des ressources et une expertise de plus en plus développée dans leurs négociations avec les syndicats. (CLARK, 1992, p.388) Enfin, on ne pourrait négliger que la présence de plus en plus grande de salariés implique le développement de pratiques de gestion de personnel et qu'en ce sens, c'est en grande partie à cause de l'arbitraire patronal et du manque de standardisation dans la gestion des salariés syndicaux que ces derniers ont entrepris leur propre syndicalisation (CLARK, 1989) participant ainsi de la bureaucratisation syndicale.

Cependant, la bureaucratisation des organisations syndicales, à l'instar de toute bureaucratisation, a pour conséquence une dérive de l'importance accordée aux règles et procédures bureaucratiques, lesquelles passent progressivement de *moyens à fins* en soi. Les salariés finissent ainsi par se préoccuper du maintien des procédures, des structures et du rôle de l'organisation syndicale et développent une conscience de l'organisation, dont la pérennité devient un objectif (CRAFT, 1991, p.397). Ainsi, non seulement les salariés sont présents dans des proportions de plus en plus importantes et prennent de plus en plus part au travail syndical, qui conséquemment se complexifie, et cela au détriment d'une base militante de moins en moins impliquée, mais ils sont également les mieux placés pour connaître et maintenir effective la culture syndicale.

Craft rappelle cependant que, malgré leurs caractéristiques bureaucratiques, les organisations syndicales ont des particularités, notamment dans leur processus décisionnel. Ainsi, malgré que la plupart des décisions administratives soient contrôlées par quelques dirigeants, les syndicats ne demeurent pas moins des organisations qui fonctionnent selon un processus décisionnel démocratique. En ce

⁸ Paul F. CLARK, Kay GILBERT, Lois GRAY et Norm SOLOMON. 1998. « Union Administrative Practices: A Comparative Analysis. », *Journal of Labor Research*. 19 (1). p.191.

sens, leurs modes de fonctionnement et conséquemment leur efficacité relèvent de la capacité de mobilisation de leurs membres :

« While unions appear to be stable bureaucracies, they are fragile organizations that have trouble remaining organized and maintaining effectiveness. To be a successful bargaining organization, a union must be able to create cohesion and effect unified action among its members. »⁹

Cela révèle l'essence de la particularité des organisations syndicales par rapport à d'autres organisations. Il importe en effet de comprendre que les organisations syndicales ont deux structures de fonctionnement, qu'il importe de distinguer même si elles se confondent parfois. La première, structure politique, concerne les membres et leurs représentants et renvoie aux pratiques décisionnelles de l'organisation, alors que la seconde, structure administrative, concerne les dirigeants syndicaux et les salariés et renvoie aux pratiques de gestion de l'organisation. Évidemment, ces deux structures ne sont pas étanches et s'influencent constamment, ce qui n'est pas sans causer des conflits de conciliation (CHILD, LOVERIDGE et WARNER, 1973).

En somme, pour véritablement situer les syndicats dans une sociologie des organisations et pour que cette position reflète leurs particularités, il importe de distinguer les fonctionnements politiques des fonctionnements administratifs tout en tenant compte que chacun d'eux influence l'autre. Ainsi, comme notre intérêt se situe au niveau des structures administratives des syndicats, il faut prendre garde d'y calquer un cadre d'analyse strictement administratif conçu pour une entreprise et garder en mémoire leur caractère politique.

2. LE SYNDICAT EN TANT QU'EMPLOYEUR

Comme nous l'avons déjà noté, le développement des organisations syndicales, et l'augmentation importante du *membership* jusque dans les années 1980 (phénomène principalement états-unien mais également présent au Canada), nécessitent l'embauche de personnes affectées au travail syndical à plein temps. Dans le cas du Québec, le développement de ses organisations syndicales est

⁹ J. A. CRAFT. *Op. cit.*, p.396.

similaire au reste de l'Amérique du Nord. Il a connu une véritable expansion qu'à partir des années soixante avec la syndicalisation des employés du secteur public (ROUILLARD, 1989 et 2004). Cette embauche massive de personnel força les organisations syndicales à prendre conscience de leur rôle d'employeur, ce qui constituait un énorme défi pour les dirigeants syndicaux, plus familiers à lutter contre les employeurs qu'à se concevoir comme des leurs. Plusieurs ont encore aujourd'hui peine à s'acquitter de ce rôle (SHAIR, 1970, p.314; DUNLOP, 1990).

Les dirigeants syndicaux minimisent parfois leur statut d'employeurs, sous prétexte que les syndicats sont des organisations de services offerts spécifiquement pour leurs membres, ce qui les distingue des organisations à but lucratif. Or, comme le rappelle Clark, Gray et Solomon, cette position est difficilement conciliable avec le fait que plusieurs syndicats négocient avec des organisations sans but lucratif en les considérant comme n'importe quel employeur. Si le titre d'employeur particulier peut leur être concédé, ils n'en demeurent pas moins des employeurs. (1996, p.489) Afin de mieux comprendre l'importance de ce phénomène, nous avons procédé à une recension des principaux écrits sur les différents acteurs impliqués dans la gestion des organisations syndicales : les dirigeants syndicaux, les salariés professionnels généralistes, les salariés professionnels spécialistes et les syndicats des salariés syndicaux.

2.1 Le dirigeant gestionnaire

Le dirigeant syndical est sans contredit l'acteur le plus étudié dans la littérature scientifique. Il s'agit d'une personne élue (dans la majorité des cas) par une instance représentative des membres (congrès, conseil, assemblée générale) et même parfois par un scrutin général de tous les membres. Cette personne occupe un poste de direction ou de représentation à un des différents niveaux de l'organisation. La plupart des travaux s'accordent pour dire que les dirigeants syndicaux sont les personnes les plus influentes dans la gestion des organisations syndicales (*par ex.* MILLS, 1948; MICHELS, 1911) et qu'en ce sens, devenir dirigeant syndical est parfois considéré comme un mécanisme de promotion sociale accessible sans trop de difficultés pour les membres.

Par contre, avec le développement des organisations syndicales, les fonctions des dirigeants se sont complexifiées, principalement au niveau de la gestion administrative, au point où il est possible de dire que « *l'administration syndicale est comparable à la gestion d'une entreprise et à l'administration publique au niveau des habiletés et des connaissances nécessaires* » (traduction libre).¹⁰ Or, rarement les dirigeants syndicaux sont élus pour leur capacité de gestionnaires, mais bien davantage pour leur habileté politique et leur efficacité de négociateur (CLARK, GRAY et SALOMON, 1996, p.490).

D'autres auteurs rapportent également le rapport entre les dirigeants-employeurs et les salariés syndicaux à la question du contrôle oligarchique des syndicats (BENSON, 1986). Pendant très longtemps, l'embauche de salariés syndicaux était liée au besoin de contrôle des dirigeants. En ce sens, le principal critère d'embauche fut longtemps la loyauté des candidats envers les dirigeants (CLARK, 1989). Il faut également comprendre que la nature du travail syndical place les salariés dans une position d'influence auprès des membres et d'informateurs auprès de la direction. Ainsi, on compare souvent les salariés à une énorme machine électorale payée par l'organisation, mais dirigée par des responsables syndicaux cherchant à se maintenir au pouvoir.

« In normal times [the professional staff] serves the union in its dealings with employers and the public. But if the administration is threatened by opposition at election time, the professional staff, no less than the organizational staff, is quickly converted into a campaign apparatus. »¹¹

2.2 Le salariat professionnel syndical

L'apparition d'un salariat spécialisé dans le syndicalisme s'est faite, comme nous le savons, graduellement en suivant le développement du syndicalisme. On peut identifier Michels comme l'auteur du premier essai sur le salariat syndical, puisqu'il a prédit la professionnalisation du travail syndical sous le contrôle d'une élite qui développerait des compétences particulières tout en restreignant l'accès au perfectionnement des autres (MICHELS, 1911). Plus concrètement, l'apparition de besoins de plus en plus grands en main-d'oeuvre pour servir les nouveaux

¹⁰ Lois S. GRAY. 1975. « Training of Labor Union Officials. », *Labor Law Journal*, Août. p. 472.

¹¹ H. BENSON. *Op. cit.*, p.334.

membres et la plus grande variété de membres, la spécialisation des tâches et surtout les besoins en expertise particulière ont participé à l'apparition d'une profession spécifiquement syndicale (CHESNAY, 1979).

Étrangement, si cela s'apparente au processus de professionnalisation, relativement commun à la plupart des professions (LARSON, 1977) de même qu'à la nécessité d'acquisition de compétences très spécifiques (ARMYTAGE, 1965; PELZ, 1966), cette professionnalisation du syndicalisme n'a pas donné lieu à l'apparition d'une discipline spécifique garantissant aux organisations syndicales un renouvellement de la main-d'œuvre¹² si bien qu'encore aujourd'hui la compétence dans la profession syndicale s'acquiert davantage par l'expérience que par la formation (NESBIT, 2001).

C'est spécifiquement ce statut de professionnel du mouvement syndical qui nous permet de faire clairement une distinction entre les différentes catégories de salariés syndicaux. Il existe en effet une certaine confusion quand vient le temps de définir les salariés, payés par l'organisation pour effectuer du travail syndical, que plusieurs associent avec des dirigeants élus. Cela s'explique peut-être par le peu d'études élaborées spécifiquement sur ces salariés. De plus, compte tenu des particularités de chacune des organisations syndicales, il est difficile de repérer un terme et une définition de tâche faisant consensus. On retrouve, du moins dans le paysage syndical québécois, plusieurs termes désignant des salariés syndicaux, dont les plus communs sont *Conseillers*, *Permanents*, *Représentants*, *Agents d'affaires*, etc. Si ces termes désignent des réalités somme toute similaires, ils sont la plupart du temps le reflet du développement du salariat propre à chaque organisation et surtout du statut qu'on leur confère à l'intérieur de l'organisation.¹³ C'est pourquoi nous privilégions une définition neutre et surtout généralisable à l'ensemble des organisations.

¹² Il semble important de faire une distinction entre une discipline proprement syndicale et ce qui est enseigné dans les départements et écoles de Relations industrielles puisque ces derniers sont spécialisés dans les rapports sociaux liés au travail et ce tant d'un point de vue syndical que patronal.

¹³ À titre d'exemple, alors que le terme « permanent » connote un sens militant par l'idée d'une personne en permanence dans l'action syndicale, le terme « conseiller » évoque un certain détachement et surtout une expertise.

Clark nous donne cette définition : « *Professional union staff are defined as full-time, paid employees of national and international unions appointed to perform duties beyond the clerical or support level.* »¹⁴ Cette définition a plusieurs avantages dont celui d'exclure les employés de bureau et de soutien qui, bien que salariés des organisations, ne sont pas des *professionnels syndicaux*. Cette définition insiste également sur l'idée de salarié *embauché* (appointed) ce qui en exclut également les dirigeants salariés, qui bien qu'effectuant parfois un travail similaire aux salariés professionnels, ne sont pas embauchés, mais bel et bien élus. Un autre avantage de cette définition est qu'elle n'est pas restrictive quant aux tâches d'un salarié professionnel, puisqu'il existe en effet une très grande variété de tâches.¹⁵ Sur ce point, la plupart des auteurs s'étant intéressés à la question font une distinction entre deux grandes catégories de salariés : les généralistes et les spécialistes. Pour mieux comprendre les particularités de chacune, nous les aborderons une à une.

2.2.1 Le professionnel généraliste

Le premier groupe de salariés professionnel est composé des employés dont la responsabilité est d'assurer le service aux membres. Le terme « généraliste » se réfère au fait que leurs responsabilités sont en soi très vastes comme le définit Clark : « *Employés qui procurent des services aux niveaux local et régional des syndicats dans différents domaines tels la négociation collective, l'administration de convention collective et l'organisation syndicale.* » (traduction libre).¹⁶ Ce dernier préfère cependant les définir comme des *employés de terrain* (field staff) étant donné que leur travail se déroule la plupart du temps auprès des membres sur le terrain. Nous avons cependant choisi l'emploi du terme « généraliste » qui nous semble plus évocateur de la polyvalence de leurs tâches permettant une comparaison plus aisée avec le groupe des professionnels spécialistes et qui est communément employé dans le milieu syndical.

¹⁴ P. F. CLARK. 1989. *op. cit.* p. 585.

¹⁵ Le seul inconvénient de cette définition est que Clark limite sa définition aux salariés d'instances nationales et internationales, mais est conscient qu'il peut également y en avoir au niveau régional et local (CLARK, 1989, p. 585).

¹⁶ P. F. CLARK. 1989. *op. cit.* p. 585.

Ce groupe de professionnels syndicaux provient traditionnellement des syndicats locaux, d'où ils furent recrutés par d'autres salariés ou par la direction syndicale pour leurs compétence et expérience (JOSEPH, 1959; MILLS, 1948). Par contre, on remarque, avec l'apparition de départements de relations industrielles dans les universités, qu'une petite part, mais en progression, des généralistes proviennent directement du milieu universitaire. Bien que ces salariés soient davantage en contact avec les membres qu'avec la direction, notamment parce qu'ils sont affectés dans des bureaux régionaux, ils n'en demeurent pas moins redevables à la direction, leur véritable employeur. C'est d'ailleurs une caractéristique importante de ce groupe de salariés, longtemps exempt de politiques de gestion clairement définies, l'embauche de militants provenant des rangs a longtemps été perçue comme une faveur accordée par la direction pour divers services, notamment lors de l'élection des dirigeants.

Le rôle particulièrement stratégique des généralistes explique peut-être en partie ce phénomène. Représentant l'organisation syndicale dans les instances locales tout en représentant le syndicat local dans ses pourparlers avec l'employeur, ces salariés sont le pivot de la communication entre la direction syndicale et les instances locales (JOSEPH, 1959, p.355). Cela confère à ces derniers une grande influence dans l'organisation, principalement au niveau local, d'où l'importance de leur loyauté pour la direction. Or, toujours selon Joseph, bien qu'ils aient un rôle politique très important, il demeure que cette influence est limitée puisque les membres sont toujours libres de voter comme ils le désirent. De plus, leurs positions demeurent très conflictuelles et ambivalentes puisque s'ils sont trop près de la base, ils peuvent risquer de remettre en cause la loyauté qu'ils doivent à la direction. À l'inverse, s'ils ne sont que le haut-parleur des dirigeants syndicaux ils risquent de limiter sérieusement leur influence sur la base. (JOSEPH, 1959, p.365)

Par contre, Joseph néglige le fait que le rôle du généraliste dépasse celui de conseiller dans les instances. Il prend part, comme l'exprime bien Mills, à l'ensemble des activités des instances locales et y participe en tant que professionnel du syndicalisme, ce qui lui attribue une grande crédibilité en tant que principal dépositaire de la culture de l'organisation :

« He is a general manager and contact man. He provides the continuity and general supervision of the local's administration. His duties are as wide as the activities of the local. He sits with the executive board and the elected officers; he participates in every important meeting between the union and the companies; he is generally the depository of continuous union experience. »¹⁷

2.2.2 Le professionnel spécialiste

Le deuxième groupe de professionnels comprend les spécialistes employés par l'organisation pour « *procurer des services techniques, notamment en éducation, recherche, relations publiques, communications, législation, affaires sociales et administration syndicale* » (traduction libre) (CLARK, 1989, p.585). La plupart de ces postes demandant des qualifications particulières, les dirigeants doivent souvent se tourner vers l'extérieur pour recruter des candidats. Souvent étiquetés péjorativement *d'intellectuels* en opposition aux *véritables* syndicalistes provenant de la base, ces derniers éprouvent souvent de la difficulté à trouver leur place dans l'organisation, se voyant contraint à ne jamais être considérés comme des membres de l'organisation, même après plusieurs années de services (KERMIT, 1951).

Leurs tâches et leur influence dans l'organisation n'en sont pas moins importantes puisqu'ils sont responsables de la production idéologique syndicale et sont souvent le relais de communication entre le syndicat et les membres (documents d'instance, journal interne, etc.) et entre le syndicat et le monde extérieur (communiqués de presse, mémoires, rédaction de discours). Travaillant généralement dans le quartier général de l'organisation, ces spécialistes oeuvrent en étroite collaboration avec les dirigeants syndicaux à titre de conseillers. Leur position leur confèrent également une influence directe auprès de la direction (WILENSKY, 1956).

2.3 Le syndicat dans le syndicat

Le dernier acteur de l'administration syndicale est le syndicat des salariés professionnels syndicaux. Situation paradoxale, la syndicalisation du personnel syndical fut historiquement très difficile (SHAIR, 1970). Principalement soutenue par un désir de réduire l'arbitraire des dirigeants syndicaux dans leurs conditions

¹⁷ C. Wright MILLS. 1948. *The New Men of Power*. New York: Harcourt Brace. p. 51.

de travail, la syndicalisation s'est longtemps butée à l'obstruction des dirigeants refusant de se considérer comme un employeur (CLARK, 1989).

La question de la sécurité d'emploi est notamment au cœur de cette volonté de syndicalisation puisque, traditionnellement, leur permanence était liée à leur loyauté envers la direction, mettant ainsi constamment une pression sur les salariés pour qu'ils maintiennent le *statu quo* conditionnel à leur emploi. Ainsi, la principale revendication fut la dépolitisation de la sécurité d'emploi permettant aux salariés de s'exprimer librement dans l'organisation et facilitant les voies de communication pour l'opposition et la dissidence (SHAIR, 1970, p. 299). Des questions de gestion syndicale interne ont également participé au mouvement de syndicalisation dont la question du rôle des employés lors d'élections et dans les instances du syndicat (STAMM, 1969; SHAIR, 1970; GORDON, 1986).

C'est également cette syndicalisation qui permit la clarification du statut de salarié syndical puisque le processus a donné lieu à diverses contestations du statut de salarié, allant jusqu'à contester la syndicalisation des organisateurs de terrain sous prétexte de leur rôle de gestion syndicale, ou réclamant également la syndicalisation pour les dirigeants libérés à temps plein. (SHAIR, 1970).

Or selon le modèle théorique syndical proposé par Gagnon (1998), il ne faut pas confondre l'organisation syndicale avec le collectif salarié. Ainsi, le syndicat des employés syndicaux forme un acteur indépendant des salariés syndicaux, ayant une influence certaine dans l'administration des syndicats.

3. LES PRATIQUES DE GESTION DU PERSONNEL SYNDICAL

Le développement du salariat professionnel dans les organisations syndicales implique inévitablement l'apparition de relations entre les salariés et leur employeur et des pratiques de gestion de personnel. À cet égard, Dunlop et Bok observaient en 1970 que peu d'études avaient été faites sur la gestion des syndicats (1970, p. 138). Plus de 35 ans plus tard, force est d'admettre que seuls quelques rares auteurs s'y sont attardés. Les travaux les plus pertinents sur le sujet sont sans contredit ceux de Clark, qui a étudié la formalisation des pratiques de gestion de

personnel dans les syndicats états-uniens (CLARK, 1989 et 1992; CLARK et GRAY, 1991), canadiens (CLARK, GRAY et SOLOMON, 1996) et les a comparés avec celles des syndicats britanniques (CLARK, GILBERT, GRAY et SOLOMON, 1998).

Le principal constat de ces travaux est la relative absence de pratiques de gestion de personnel formalisées, et ce, peu importe le pays étudié (CLARK et coll., 1998). Alors qu'ils déplorent l'absence de tels travaux au Canada, leurs résultats confirment les rares travaux états-uniens faits sur le sujet, à l'effet que l'évolution des pratiques de gestion est lente et inégale. Ils trouvent également ironique que les dirigeants syndicaux n'offrent pas à leurs employés les mêmes conditions qu'ils réclament pour leurs membres (CLARK et coll., 1996, p.500). Trois raisons sont proposées pour expliquer ce phénomène. Premièrement, compte tenu du caractère politique des organisations pour lesquelles ils travaillent, les salariés professionnels sont souvent considérés comme des instruments que les directions tentent de maintenir sous leur joug en contrôlant arbitrairement les conditions de travail. Deuxièmement, les organisations syndicales ayant constamment à réagir à des situations imprévues et imprévisibles (congédiements, mises à pied, grèves, accidents, etc.), l'absence de pratiques formalisées assure un maximum de flexibilité. Troisièmement, le manque d'expérience de gestion des dirigeants syndicaux pourrait également expliquer la faible formalisation des pratiques. Enfin, Clark constate de légères, mais néanmoins significatives différences entre les pratiques s'adressant aux *généralistes* et celles des *spécialistes*, les pratiques étant règle générale moins formalisées pour les premiers. (CLARK et coll., 1996, p.494).

Toutefois, ce qui semble le plus intéressant est le lien fait par Clark entre la formalisation des pratiques de gestion de personnel et les structures organisationnelles. Selon ses résultats, qui ont été confirmés dans toutes ses études et dans les divers pays étudiés, il semble que la formalisation des pratiques soit proportionnelle au nombre de membres dans les syndicats (CLARK et coll., 1996). La raison principale en étant l'accès à plus de ressources pour les syndicats ayant un *membership* plus élevé permettant des économies d'échelle. Il semble

également que la syndicalisation à l'intérieur des syndicats ait un effet positif sur la formalisation des pratiques (Clark et coll., 1998, p.194). Enfin, Clark propose que les variations entre les taux de formalisation entre les pays étudiés pourraient être causées par des facteurs étrangers aux structures organisationnelles, dont les différents cadres juridiques, et conséquemment par les différentes traditions et pratiques syndicales. Par contre, il minimise l'effet de ces facteurs à l'échelle nationale car : « *Unions in the same country, in the same labour movement, and with similar histories, usually have similar operating paradigms. The differences in practices based on these paradigms are often marginal and insignificant* ». ¹⁸ Il ignore ainsi manifestement que le syndicalisme québécois, issu de traditions différentes (syndicalisme chrétien et international), est un cas unique en Amérique du Nord de pluralité syndicale, et donc de différences marquées en termes de structure, de pratiques et de culture (GAGNON, 1994).

3.1 Transmission de la culture syndicale

La position centrale des salariés professionnels syndicaux dans les diverses activités de l'organisation fait d'eux les principaux acteurs culturels des syndicats. Leurs rôles au sein des organisations sont, la plupart du temps, hautement stratégiques, bien qu'ils n'aient pas de pouvoir décisionnel formel ils disposent toutefois d'un très grand pouvoir d'influence dans les décisions des membres des organisations. ¹⁹ De plus, dans leurs pratiques, ils sont appelés à incarner l'organisation, et ce, bien davantage que la plupart des membres, étant donné qu'ils effectuent du travail syndical en permanence, d'où leur appellation traditionnelle de « permanents » en opposition aux membres dont les affectations syndicales sont secondaires par rapport aux emplois pour lesquels ils sont syndiqués. Cette opposition s'applique également aux dirigeants syndicaux qui, bien que parfois libérés à temps plein pour veiller au travail syndical, en plus d'être les acteurs représentant officiellement l'organisation, n'en demeurent pas moins des élus, d'où l'adage : « *Les élus passent, les permanents restent.* ».

¹⁸ Paul F. CLARK et coll. 1998. « Union Administrative Practices: A Comparative Analysis. », *Journal of Labor Research*. 19 (1). p. 190.

¹⁹ Les nuances apportées ici sont très importantes, car le rôle et la fonction des professionnels syndicaux sont très variables selon les organisations et les différentes affectations.

Cette incarnation de l'organisation par les salariés professionnels fait également d'eux des références quant à l'histoire, aux valeurs, aux pratiques, aux politiques, aux structures et aux fonctionnements de leur syndicat. Tous ces éléments sont constitutifs de ce qu'il est possible d'appeler la culture organisationnelle du syndicat, que nous définirons au point suivant. Il est le propre des organisations bureaucratiques, dont nous avons vu que les syndicats en avaient les traits, de peiner à modifier leurs pratiques pour tenter d'assurer la pérennité de leur culture (TRICE et BEYER, 1991, p.149; CRAFT, 1991, p.403).

Or, cette culture ne s'incarne pas d'emblée chez les salariés professionnels syndicaux, elle doit leur être transférée. Cette opération s'effectue évidemment tout au long de la carrière des salariés, mais est particulièrement nécessaire au moment de l'embauche. Si cela est facilitée lorsque les salariés proviennent des rangs, la chose est toute autre lorsque le salarié provient de l'extérieur de l'organisation, comme l'illustre Kermit :

« Although special skills are in demand in the complex labor organization of today, no amount of factual information or technical competence is significant unless the expert knows how to use it to advance the policy of the organization. Thus an intrinsic part of the aspiring expert's training must be the absorption of our society, of its political and social process, rather than simply a highly specialized program of industrial relations, labor economics, or strict labor law. »²⁰

3.2 La culture organisationnelle

Avant de pouvoir traiter de la façon dont la culture organisationnelle se transfère aux nouveaux salariés professionnels, il importe de définir ce qu'est cette culture. Si, pour certains auteurs comme Craft, la culture est une notion allant de soi pour chaque organisation : « *Like any bureaucracy, a union develops a culture—a set of institutionalized beliefs, values, norms, and mores—that guides organizational behaviour* »²¹, la chose est tout autre pour plusieurs qui doutent même de son existence. Ce qui étonne au premier abord est le fait que, malgré que la notion de culture trouve ses racines dans l'anthropologie et la sociologie (RADCLIFFE-BROWN, 1952), c'est en *sciences* de la gestion que l'idée d'une culture propre aux organisations a fait le plus de chemin.

²⁰ Eby KERMIT. 1951. « The Expert in the Labor Movement », *The American Journal of Sociology*. 57 (1) (Juillet). p. 29.

²¹ J.A. CRAFT. *Op. cit.* p.401.

Toutefois, abondance de travaux rime parfois, et c'est spécialement le cas ici, avec absence de consensus sur une définition. La plupart se présentent comme une énumération de ce qui fait partie de la culture d'une organisation (valeurs, symboles, mythes, croyances, codes, histoires, héros, etc.), mais demeurent flous quant à son essence. Ces définitions laissent ainsi l'impression que cette culture ne s'incarne nulle part et est statique. Schein, un des spécialistes de la question, inscrit la culture comme une réaction de l'organisation à son environnement :

« La culture organisationnelle est un ensemble de présuppositions inventé, découvert ou développé par un groupe donné lorsque celui-ci apprend à régler les problèmes d'adaptation à son environnement externe et d'intégration interne. »²²

Par contre, plusieurs auteurs remettent carrément en question l'idée même d'une culture propre aux organisations. Postulant, contrairement à d'autres auteurs, que la culture est une essence, donc qu'elle n'est pas *matérialisable*, les organisations ne peuvent *avoir* une culture, mais *seraient* plutôt des cultures. Or, les organisations ne forment pas une culture en tant que telle parce que cette dernière ne constitue pas une culture totale pouvant remplacer une culture sociétale (SMUCKER, 1988). Effectivement, lorsqu'un individu s'intègre à une organisation, sa culture initiale n'est pas effacée par celle qu'il acquiert de l'organisation, pas plus d'ailleurs que dans le cas d'un immigrant, et aucun n'oserait prétendre à l'inexistence de la société d'accueil.

Symons de son côté, émet de sérieux doutes quant à l'utilisation du concept même de culture en sciences de la gestion. La culture provenant de disciplines comme l'anthropologie et la sociologie, il est difficile et surtout dangereux de procéder à un transfert de concept sans maîtriser préalablement toutes les mécaniques de la discipline d'origine. (SYMONS, 1988). Cette critique, que l'on pourrait davantage retenir comme une réserve, car elle ne remet pas en question l'idée que les organisations soient pourvues d'une culture, s'adresse principalement à un mouvement des sciences de la gestion voyant dans l'idée de culture un instrument de gestion. Cette approche, celle de la *corporate culture*, inspirée par les travaux sur les entreprises

²² SCHEIN, Edgar H. 2006. « Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle » dans BÉLANGER, Laurent et Jean MERCIER. *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*. Québec : PUL. p.325.

japonaises et la culture de l'excellence (DEAL et KENNEDY, 1982; OUCHI, 1982; PETERS et WATERMAN, 1981), tenta de trouver des moyens pour améliorer l'efficacité organisationnelle en développant une culture d'entreprise favorable. En d'autres termes, et nous sommes ici tout à fait en accord avec Symons, le concept de culture est récupéré sans vraiment en saisir l'essence et est appliqué dans un autre contexte. Cette utilisation de la culture a d'ailleurs été largement dénoncée comme étant un moyen de masquer les structures de pouvoir de l'organisation ou comme un moyen sournois d'augmenter le contrôle de l'entreprise sur ses employés (PAGÈS et coll., 1979; AUBIN et GAULÉJAC, 1991; GAULÉJAC, 2005).

La principale erreur des chercheurs influencés par la *corporate culture* est d'oublier que les organisations sont pourvues d'une culture avant qu'ils ne proposent aux gestionnaires d'en créer une de toutes pièces. En effet, trop souvent la culture est confondue avec une volonté des gestionnaires de dicter une façon de faire et de penser à l'ensemble de l'organisation et plus particulièrement aux salariés. Chaque organisation est pourvue d'une culture qui est influencée par tous les acteurs qui y sont impliqués. Cela est encore plus vrai dans le cas d'organisations syndicales où ce sont les membres, du moins théoriquement, qui incarnent cette culture. D'autant plus que, compte tenu de leur caractère politique, les organisations syndicales sont de grandes productrices de culture, notamment à cause de leurs multiples prises de position. Toutefois, ce ne sont évidemment pas tous les acteurs qui ont le même contrôle sur l'évolution de cette culture. On peut penser que les dirigeants syndicaux sont en meilleure position que les autres membres pour l'influencer, ce qui n'est pas sans être un élément important à considérer au niveau de la démocratie syndicale car, comme le rappelle Schein : « *the unique and essential function of leadership is the manipulation of culture* » (1985, p. 317).

Les salariés professionnels sont également en position clé pour influencer cette culture. Comme nous le savons déjà, leurs fonctions incluent implicitement l'entretien de cette culture en étant la conscience de l'organisation tant auprès des membres que des dirigeants. Il devient alors pertinent de comprendre de quelle

façon cette culture est transmise aux salariés syndicaux. En ce sens ce n'est plus la culture en tant que telle qui nous intéresse, mais plutôt sa transmission. Schein, dans la suite de sa définition de la culture organisationnelle inclut cette idée de transfert :

« [Un ensemble] assez efficace pour être considéré comme valide et susceptible d'être enseigné aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, de penser, de sentir en fonction de ces problèmes. »²³

C'est donc en ce sens que nous pensons préférable d'aborder la question du transfert de la culture en tant que socialisation des nouveaux salariés professionnels.

3.3 La socialisation professionnelle

Comme nous l'avons constaté au point précédent, ce n'est pas tant la culture en tant que telle qui nous semble pertinente, et encore moins discourir sur son essence, mais plutôt de voir de quelle façon elle se transmet chez les nouveaux salariés syndicaux, qui sont, nous y insistons encore, les principaux acteurs qui connaissent et maintiennent cette culture. En ce sens, il devient pour nous plus pertinent de parler de la transmission de la culture organisationnelle en tant que socialisation organisationnelle. L'objet devient d'autant plus intéressant qu'Etzioni la définit comme une sorte de mécanisme de contrôle permettant le maintien du *statu quo* dans une organisation en s'assurant que le nouveau venu adhèrera aux valeurs importantes de l'organisation (ETZIONI, 1964, p. 125).

Assez ironiquement, ce n'est pas tant dans une perspective sociologique ou anthropologique que la plupart des travaux ont été faits sur le sujet, mais plutôt en psychologie et en science de la gestion. Toutefois, nous n'avons répertorié aucune étude traitant spécifiquement de la socialisation des salariés syndicaux. Nous nous sommes rabattus sur des travaux faits sur la socialisation organisationnelle en général et sur d'autres s'intéressant aux militants syndicaux. À première vue, la socialisation organisationnelle apparaît comme le transfert d'une culture dans les habitudes des nouveaux salariés pour qu'ils agissent conformément à ce que souhaite l'organisation. Comprise ainsi, la socialisation ne serait qu'une opération

²³ SCHEIN, Edgar H. 2006. *Op. cit.* p. 325.

mécanique contrôlée par les dirigeants d'une organisation pour laquelle les salariés ne seraient que des agents passifs. Si cette vision a de quoi réjouir plusieurs dirigeants, force est d'admettre qu'elle ne rend pas compte d'éléments essentiels.

La socialisation n'est pas qu'une simple opération de transfert de connaissances. Il s'agit plutôt d'un processus s'étalant sur toute la carrière d'un individu, comme le spécifie la définition des spécialistes de la question Van Maanen et Schein : « *un processus par lequel un individu acquiert les connaissances, les comportements et les compétences nécessaires pour assumer son rôle organisationnel* » (VAN MAANEN et SCHEIN, 1979).²⁴ Il ne faut donc pas restreindre la socialisation à la période suivant l'embauche, puisque cette socialisation sera toujours à raffiner étant donné que la culture n'est pas elle-même figée dans le temps. De plus, Wanous nous rappelle que la socialisation ne s'effectue pas uniquement une fois l'embauche effectuée, mais débute plutôt lors de la sélection des salariés, car le salarié possède initialement un bagage social qui ne s'efface pas une fois embauché. Il semble en effet que, plus une organisation fait usage de pratiques de recrutement précises et recherche un profil particulier de salarié, moins d'activités de socialisation seront nécessaires (WANOUS, 1992, p.192). En d'autres termes, les pratiques de recrutement autant que les pratiques de socialisation doivent être considérées si on veut comprendre de quelle façon s'effectue la socialisation des nouveaux salariés.

Par contre, il n'en demeure pas moins que « *la période de temps durant laquelle le nouveau salarié est exposé pour la première fois à l'organisation et une période où il sera particulièrement sensible à l'apprentissage des buts, des valeurs, des coutumes, des rituels et des pratiques de l'organisation* » (traduction libre) (CLARK, 2000, p.54). Cependant, si la définition de Van Maanen et Schein semble bien rendre compte de la socialisation aux habiletés de travail, c'est-à-dire à la maîtrise des techniques, de l'organisation du travail et des tâches à accomplir, elle reste relativement insatisfaisante quant à la socialisation culturelle dans

²⁴ Cité et traduit par Dominique DUCHARME. 2003. *Les effets des pratiques de socialisation sur le niveau de socialisation des employés à profil innovateur*. mémoire de maîtrise (Science de la gestion). École des Hautes Études Commerciales. p.4.

l'organisation (apprentissage des valeurs, de l'histoire, des normes, des politiques, etc.). La définition de Louis comble cette lacune tout en conservant l'essence de la définition de Van Maanen et Schein :

« La socialisation est un processus par lequel un individu arrive à apprécier les valeurs, les habiletés, les comportements attendus et les connaissances sociales essentielles pour assumer son rôle organisationnel et pour participer comme un membre de l'organisation. » (traduction libre)²⁵

La plupart des travaux faits sur la socialisation, et ce dans plusieurs cadres organisationnels : collègue (SCHEIN, 1968 ; COHEN, 1973), entreprise (BRAY, 1978), armée (BOURNE, 1967) et même auprès de militants syndicaux (GORDON et coll., 1980; CLARK et coll., 1993), semble tous indiquer que la socialisation a un effet significatif sur l'engagement des salariés envers leur organisation et donc sur leur adhésion à la culture. Ces travaux font également une distinction entre deux types de socialisation : la socialisation formelle et la socialisation informelle. La première est mise en place par l'organisation et conséquemment est issue d'une volonté délibérée de la direction, tandis que la seconde comprend tout ce qui n'est pas planifié (CLARK et coll., 1993, p.5). Les recherches démontrent que ces deux types de socialisation agissent de façon complémentaire, mais ne sont pas des substituts l'un envers l'autre.

« Sometimes this informal experience will reinforce the information received in the formal orientation. It might also serve to convey the expectations of individual members, which may or may not differ from the expectations of the organization. Finally, the one-on-one experience that occurs during this informal socialization process may provide information to the new member about customs, traditions, and practices that occur outside the formal rules of the organization. »²⁶

En ce sens, il faut éviter de voir la socialisation informelle comme l'absence de socialisation organisationnelle, car la direction n'en a jamais le monopole. La socialisation s'incarne dans une grande variété de pratiques que l'organisation serait de toute façon incapable de formaliser dans sa totalité. Cela explique en bonne partie les difficultés de chercheurs à mesurer l'efficacité de la socialisation formelle, car ils ne peuvent l'isoler.

²⁵ M. R. LOUIS. 1980. « Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting », *Administrative Science Quarterly*. 25. p.226-251.

²⁶ Paul F. CLARK. 2000. *Building more effective unions*. États-unis d'Amérique : Cornell University Press. p.54.

3.3.1 Les pratiques de recrutement

La plupart des travaux faits sur les pratiques de recrutement des salariés syndicaux sont catégoriques, le recrutement se fait systématiquement à partir des militants de la base (*par ex.* MILLS, 1948; JOSEPH, 1959). Considérant, comme le remarquent Clark et coll., qu'il existe très peu de syndicats qui ont mis en place des pratiques formalisées de recrutement (41 % des syndicats étudiés ont des pratiques formalisées pour le recrutement des spécialistes et 31 % dans le cas des généralistes) (CLARK et coll., 1996, p.494), le recrutement demeure soumis à l'arbitraire des dirigeants syndicaux. Plus clairement encore, il apparaît que l'embauche fut longtemps considérée comme une récompense accordée par les dirigeants à des militants pour services rendus :

« Appointments are normally made at the request of regional directors, who are thus able to reward local officers who have worked with them effectively. In particular staff positions are frequently used as rewards for internal political loyalty to the directors. »²⁷

De plus, il semble que les principaux critères de recrutement de l'époque étaient l'adhésion aux valeurs du syndicat, la loyauté envers la direction et l'expérience syndicale, bien davantage que la qualification professionnelle et académique (FISHER et HOLLAND, 1990). En 1981, Gray notait une diminution de l'intérêt pour la loyauté au profit de la compétence (1981). Une des raisons évoquées pour expliquer cette stratégie de recrutement à l'interne est l'inquiétude de voir des postes stratégiquement importants occupés par des personnes ne connaissant pas nécessairement la culture de l'organisation et surtout ne la partageant peut-être pas, créant ainsi des canaux virtuels de dissidence (NESBIT, 2003 p.127).

Néanmoins, le recrutement externe est et a toujours été utilisé pour recruter des spécialistes, qu'il était difficile de trouver parmi les membres. Or, comme le notent Clark et coll., le Canada recrute moins à l'externe que les États-Unis parce que le syndicalisme canadien s'est investi davantage que les États-Unis dans les

²⁷ Myron L. JOSEPH. 1959. « The role of the field staff representative. », *Industrial and Labor Relation Review*. 12. p. 354.

formations syndicales en créant notamment des centres de formation syndicaux spécialement pour les militants (CLARK et coll., 1998, p.196).

Clark et Gray rapportent également que le recours au recrutement à l'externe est envisagé lorsqu'il y a un manque flagrant de militants qualifiés parmi les membres, ou lorsque ces derniers manifestent peu d'attrait pour les postes syndicaux par rapport aux postes qu'ils occupent, comme c'est souvent le cas dans des milieux hautement qualifiés ou offrant de très bonnes conditions de travail (CLARK et GRAY, 1991, p.187). On peut ainsi comprendre que dans les milieux peu qualifiés, il faille recourir à l'externe pour les postes spécialisés alors que les généralistes seront recrutés à l'interne, et l'inverse dans le cas des milieux qualifiés.

3.3.2 Les pratiques de socialisation

Très peu de travaux, encore une fois, ont été faits sur les pratiques de socialisation en milieu syndical. Disons d'emblée que parmi les pratiques les plus abordées dans la littérature, c'est-à-dire, l'accueil, le mentorat, la formation et les activités sociales, seule la formation fait l'objet d'études. En somme, bien que nous puissions supposer que de telles pratiques existent, rien n'a véritablement été fait jusqu'à maintenant sur le sujet. En fait, plus spécifiquement, il semble que l'intégration des nouveaux salariés se limite généralement à l'approche du « *se jeter directement à l'eau* » (EATON, 1995; KELLY et HERRY, 1994; NESBIT, 2003). Dans la plupart des cas, il apparaît que les dirigeants supposent, étant donné que les salariés proviennent souvent de la base, qu'ils connaissent déjà l'organisation et surtout ce qu'ils ont à faire (NESBIT, 2003, p.113).

Suivant la tendance des travaux de Clark et coll., il semble que la seule pratique de socialisation étudiée, la formation, n'est formalisée que dans 36 % des syndicats canadiens étudiés pour ce qui est des spécialistes et dans 28 % des syndicats pour ce qui est des généralistes (CLARK et coll., 1996, p.496). Il semble encore une fois que la formalisation soit plus présente dans les syndicats ayant plus de 50 000 membres. Nesbit, qui s'est intéressé à la formation des salariés syndicaux canadiens, rapporte également que très peu de syndicats offrent

systématiquement des formations à leurs nouveaux salariés. (NESBIT, 2001 et 2003). Dans la plupart des cas, lorsque le besoin se fait sentir, on intègre les salariés dans des formations s'adressant spécifiquement aux militants (NESBIT, 2003, p.113). À l'instar de Clark, Nesbit note que la présence de formations spécifiques aux nouveaux salariés dépend de la capacité de l'organisation à dégager les ressources pour les offrir. Les syndicats ayant un fort *membership* auront évidemment plus de ressources que les petits et offriront davantage de formation. Nesbit invoque également les réticences des directions syndicales à concentrer des ressources pour la formation des salariés plutôt que de les utiliser pour servir directement les membres (NESBIT, 2003, p.122).

Chapitre 2 : Problématique et cadre théorique

Pour faire suite à cette revue de littérature, il apparaît pertinent de mieux définir notre questionnement initial sur les enjeux culturels liés au renouvellement de la main-d'œuvre professionnelle dans les organisations syndicales québécoises. Se dégagent ainsi d'autres questionnements et plus globalement une problématique dont nous ferons état dans ce chapitre, en l'inscrivant ensuite dans un cadre théorique.

1. PROBLÉMATIQUE

Le syndicalisme québécois est, à l'instar de la société où il s'incarne, distinct de celui du reste de l'Amérique du Nord. Cette distinction inclut évidemment l'importante différence linguistique et culturelle qui nous vient immédiatement à l'esprit et nous renvoie à l'origine même du modèle syndical québécois. Nés timidement au début du vingtième siècle, avec l'apparition de succursales de syndicats de métier états-uniens, les syndicats québécois ne se sont véritablement développés qu'à partir de la seconde moitié du vingtième siècle, en suivant le développement social du Québec (ROUILLARD, 1989 et 2004).

Si les effectifs syndicaux ont lentement, mais constamment augmenté avant cette période, ils ont littéralement explosé au cours des années soixante avec la syndicalisation des employés de l'État et se sont maintenus à peu près au même niveau depuis, soit environ 40 %, ce qui en fait l'État le plus syndiqué en Amérique du Nord. Le développement du syndicalisme québécois s'est également fait en parallèle avec celui de l'État québécois. D'appareil de contestation populaire et de revendication sociale qu'il était, le syndicalisme québécois s'est vu invité par l'État à participer à diverses tables de consultation ou sommets faisant des grands syndicats participants des *partenaires privilégiés* du gouvernement. C'est avec l'arrivée au pouvoir du Parti Québécois en 1976 que ce partenariat atteint son apogée avec la participation syndicale à divers organismes publics et sociétés d'État, au point où le modèle syndical québécois évoque certains traits du

modèle néo-corporatiste (ARCHIBALD, 1983). C'est en ce sens que certains auteurs considèrent que la reconnaissance des syndicats en tant qu'acteur social important par le gouvernement a participé à l'institutionnalisation du syndicalisme québécois et au développement d'un vaste salariat professionnel permettant aux syndicats de répondre efficacement aux demandes gouvernementales en plus de celles de leurs affiliés (GAGNON, 1991 et 2000).

Déjà, dès les années vingt avec la création de la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC), se dessinait une des plus importantes particularités du syndicalisme québécois : le pluralisme syndical. Dans le reste du Canada, de même que chez notre voisin états-unien, subsiste une tendance traditionnelle à vouloir regrouper l'ensemble du mouvement syndical sous une base nationale dont fait foi la présence, malgré l'existence de plusieurs organisations syndicales au Canada et aux États-unis, d'une seule centrale nationale (l'AFL-CIO dans le cas états-unien et la CTC dans le cas canadien)²⁸. Cette particularité est principalement dû au fait qu'historiquement le Québec est le seul endroit en Amérique du Nord où le syndicalisme catholique a réussi à s'imposer suffisamment pour concurrencer le syndicalisme tel que pratiqué par les syndicats internationaux²⁹.

Or, si cette différenciation historique ne tient plus la route aujourd'hui, les syndicats catholiques s'étant tous déconfessionnalisés et les syndicats internationaux ayant pris une teinte nationale,³⁰ il n'en demeure pas moins que la pluralité syndicale est demeurée et a même pris de l'ampleur notamment à cause de nombreux conflits idéologiques et identitaires. Cela fait en sorte qu'il existe présentement au Québec quatre centrales syndicales et une quantité très importante

²⁸ Historiquement parlant, il a parfois existé un pluralisme syndical, comme à l'époque où les syndicats industriels ont quitté l'AFL pour former la CIO, avant que ces dernières ne fusionnent, et actuellement avec la présence de *Change to win*, mais historiquement, le modèle syndical nord-américain tend à réunir les travailleurs sous une seule enseigne.

²⁹ Il faut comprendre que le terme « international » signifie en réalité, syndicats états-uniens ayant ouvert des filiales au Canada pour éviter l'exode des emplois où la main-d'œuvre était bon marché.

³⁰ Le syndicalisme canadien se distinguant de plus en plus du syndicalisme états-unien par la *canadianisation* de plusieurs syndicats internationaux et surtout par la participation active du syndicalisme canadien à la vie politique avec la participation du Congrès du travail du Canada (CTC) à la création du Nouveau parti démocratique (NDP), chose contraire à l'idéologie *gomperienne* du syndicalisme international.

de syndicats indépendants (ceux-ci représentant près de 25 % du total des syndiqués québécois).

Cette situation particulière implique une diversité de structures, d'idéologies, de cultures et de pratiques syndicales, et ce, nous pouvons le supposer, de façon beaucoup plus importante qu'entre les différentes organisations syndicales d'autres États. En ce sens, le postulat de Clark et coll. (1998) à l'effet que les différences entre syndicats d'un même État sont trop peu importantes pour être considérées, ne tient pas la route en ce qui concerne le Québec.

Non seulement ces différences sont importantes, mais elles sont mises en valeur dans un contexte où les organisations syndicales sont dans une situation concurrentielle. En effet, au Canada anglais et aux États-Unis, la présence d'une seule centrale syndicale³¹ a pour effet de limiter, avec une relative efficacité, la concurrence intersyndicale, d'autant plus que leurs syndicats sont associés à des catégories socioprofessionnelles précises. Au Québec, cette tendance est moins marquée si bien qu'il existe très peu de catégories socioprofessionnelles spécifiquement associées à une seule organisation syndicale.³² Bien que la plupart aient développé des niches dans certains secteurs, les grandes centrales québécoises sont des organisations généralistes se concurrençant dans presque tous les secteurs, d'où le caractère guerrier de certaines campagnes de maraudage pour tenter de conserver ou d'augmenter leurs effectifs par rapport aux autres organisations. En ce sens, les référents identitaires de chaque organisation, et plus particulièrement l'identification à une culture propre à l'organisation qui se distingue de celle de ses rivales, deviennent les leitmotivs de ce qu'il est possible de qualifier de marketing syndical.

³¹ Cela n'est actuellement plus le cas avec la création d'une nouvelle centrale états-unienne en 2005, *Change to win*. Or, il est encore trop tôt pour pouvoir véritablement analyser cette nouvelle dynamique organisationnelle.

³² Les deux cas les plus frappants sont les infirmières et infirmiers, qui bien que très majoritairement représentés par la FIQ, sont également présents à la CSN et à la CSQ et les enseignants et enseignantes du niveau primaire et secondaire qui, depuis 2007, ne sont plus seulement représentés à la CSQ mais également par la FAE.

1.1 Le renouvellement de la main-d'œuvre dans les organisations syndicales

On peut donc aisément comprendre l'intérêt qu'ont les organisations syndicales québécoises à promouvoir et surtout à maintenir leur culture organisationnelle. Nous avons déjà abondamment noté au chapitre précédent qu'à cet égard les salariés professionnels ont un rôle stratégiquement capital. Or, suivant une courbe démographique similaire à celle de la fonction publique québécoise, compte tenu de leur développement en parallèle, le milieu syndical vit et continuera à vivre prochainement un vieillissement important de sa main-d'œuvre professionnelle. Si la question fut abondamment étudiée dans le cas de la fonction publique québécoise (SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, 2001 et 2003), elle demeure très peu abordée en ce qui a trait aux organisations syndicales.

Pourtant, cette situation place les organisations syndicales devant de réels défis dont peu semblent évaluer l'ampleur. On peut effectivement envisager un risque de déstabilisation du pouvoir syndical par la perte d'expertise ou par des changements dans les pratiques syndicales instaurées par l'arrivée de nouveaux salariés. Mais surtout, c'est au niveau de la culture organisationnelle que le renouvellement de la main-d'œuvre professionnelle confronte les organisations syndicales. Leur nature politique fait d'eux des producteurs de culture, entre autres par leurs multiples prises de position, leurs revendications, leurs pratiques et surtout leur vaste production discursive (mémoire, congrès, conférence, consultation publique). Bien que cette production soit entérinée par les membres ou leurs représentants, il n'en demeure pas moins que ce sont dans bien des cas les salariés professionnels qui en sont les auteurs. Ainsi, on ne peut pas penser la culture syndicale comme une simple *façon de faire* particulière à l'organisation ou un outil de gestion servant à fidéliser clients et employés, comme c'est le cas dans les travaux issus du mouvement de la *corporate culture*.

En ce sens, il devient tout à fait légitime de se questionner sur la façon dont s'orchestre ou s'orchestrera le renouvellement de la main-d'œuvre professionnelle dans les organisations syndicales québécoises, comme nous le mentionnions en introduction avec notre questionnement initial :

Comment les organisations syndicales québécoises font-elles face aux enjeux culturels liés au renouvellement de leur main-d'œuvre professionnelle?

Cette question repose sur un présupposé, selon nous vrai, mais dont il existe actuellement peu de démonstrations concrètes. En effet, si les défis démographiques liés au vieillissement de la main-d'œuvre québécoise et les problèmes liés à son renouvellement sont réels, et analysés dans bien des secteurs, cela n'est pas encore le cas au niveau des organisations syndicales où les travaux à ce sujet sont rares (MILETTE, 2007). Ainsi, il importera de questionner également les organisations syndicales sur l'existence réelle d'un vieillissement et d'un renouvellement de leur main-d'œuvre professionnelle avant même de voir de quelles façons elles s'y préparent.

Ensuite, notre questionnement initial renvoie à la façon dont les organisations syndicales réagissent au renouvellement de leur main-d'œuvre, en d'autres termes comment elles le planifient, si planification il y a. Il est ici question de pratiques de gestion, dont Clark et coll. (1996) ont déjà souligné la faible présence en milieu syndical, et plus spécifiquement celles liées au renouvellement de la main-d'œuvre, c'est-à-dire celles liées à la transmission de la culture (les pratiques de recrutement et de socialisation), mais également celles liées à l'évaluation des besoins d'effectifs. Notre préoccupation sera de voir l'importance du renouvellement de la main-d'œuvre dans ces pratiques et plus spécifiquement de mettre en évidence, par la comparaison intersyndicale, ce qui influence le développement de ces pratiques.

1.2 La transmission de la culture

Dans un autre sens, notre problématique nous renvoie aux pratiques de gestion du personnel des organisations syndicales et plus spécifiquement celles liés à la socialisation des salariés professionnels. Clark et coll. (1996) ont pointé certaines de ces pratiques, comme le recrutement et la formation mais peu a été fait sur l'ensemble du processus de socialisation tel qu'il existe dans les organisations syndicales.

Cependant, il importe de retenir qu'il ne s'agit pas d'évaluer l'efficacité de la socialisation qui est faite par une organisation syndicale, chose qui de toute façon

apparaît extrêmement complexe compte tenu de l'existence de pratiques de socialisation formelles et informelles. Si les pratiques formelles sont facilement identifiables, et conséquemment mesurables puisqu'elles sont délibérément planifiées par les dirigeants de l'organisation, cela n'est pas le cas des pratiques informelles. Ces dernières ne sont pas planifiées par les dirigeants et s'incarnent dans une multitude d'activités qui, bien qu'identifiables, sont difficilement mesurables puisqu'il est à peu près impossible d'isoler leurs impacts. On ne peut que supposer, du moins ce sera pour nous un présupposé important et surtout nécessaire, que les pratiques de socialisation ont un effet sur les nouveaux salariés, et ce, peu importe que certaines aient un effet plus important que d'autres. De toute façon, notre intérêt n'est pas évaluatif, mais bien compréhensif. Ainsi, notre véritable questionnement se formule davantage en ces termes :

Comment les organisations syndicales québécoises structurent-elles la socialisation de leurs salariés professionnels nouvellement embauchés?

Il faut entendre que notre questionnement se situe au niveau de la formalisation de la socialisation organisationnelle en milieu syndical, c'est-à-dire que nous cherchons à comprendre ce qui détermine la façon dont la culture organisationnelle est transmise aux nouveaux salariés dans les organisations syndicales. C'est donc en termes de pratiques de socialisation que nous considérerons la socialisation, c'est-à-dire à partir des activités existantes vouées au transfert de la culture syndicale. Que ces pratiques aient été planifiées par l'organisation ou qu'elles existent par défaut de façon informelle importe peu, puisque nous les considérons comme faisant partie du processus de socialisation tel qu'il se manifeste dans les organisations syndicales. Conséquemment, cette question implique dans un premier temps de dresser l'inventaire de toutes les pratiques de socialisation existantes dans l'organisation peu importe qu'elles aient été identifiées ou qu'elles soient reconnues par les dirigeants syndicaux. De plus, considérant, comme l'a souligné Wanous (1992), que la socialisation s'effectue également à travers le recrutement, il nous semble nécessaire de considérer ces pratiques au même titre que celles de socialisation.

L'inventaire des pratiques de socialisation, et surtout leur description, nous permettra de répondre à notre question sur la façon dont se structure la socialisation dans les organisations syndicales. Cela dit, nous sommes tout à fait conscients, et c'est d'ailleurs une part importante de notre problématique, que les organisations syndicales ne constituent pas un bloc monolithique se référant à une seule et même réalité. Toute la question de savoir comment se structure la socialisation organisationnelle en milieu syndical ne se situe pas dans une comparaison avec ce qui se passe dans d'autres organisations, mais plutôt dans une comparaison intersyndicale, ce qui nous permettra ultimement, nous l'espérons, de particulariser les modes de socialisation en milieu syndical.

Nous avons déjà souligné que, dans le cas des syndicats québécois, les différences entre les organisations étaient à ce point importantes qu'elles légitimaient la comparaison. Ces différences, principalement issues du développement historique de chaque organisation, s'incarnent notamment dans des cultures propres à leur organisation et qui définissent, autant qu'elles légitiment, l'identité des membres, mais également dans ses structures organisationnelles qui sont facilement identifiables et comparables.

1.3 Le contrôle de la transmission de la culture organisationnelle

Comprendre de quelle façon se structure la socialisation organisationnelle des salariés professionnels syndicaux ne serait qu'un simple exercice de gestion si nous ne positionnions pas notre questionnement dans la tradition des travaux sur les fonctionnements internes des organisations syndicales en abordant la question du contrôle. Plus spécifiquement, la maîtrise exercée par les salariés professionnels sur la culture fait d'eux des éléments stratégiques importants. Cela est d'autant plus vrai dans un contexte de concurrence intersyndical où la culture devient un élément identitaire clé.

Considérant qu'un salarié professionnel nouvellement embauché est dans un processus intense de socialisation et que cette socialisation influencera ses pratiques et la façon dont il incarnera la culture de l'organisation, on peut supposer que la façon dont cette transmission s'effectuera sera sujette à des rapports de

pouvoir entre différents groupes d'acteurs impliqués dans l'organisation. En d'autres termes, les syndicats étant des organisations de nature politique et sujets à des rapports de pouvoir internes très importants, on peut supposer que ces rapports s'incarneront dans la façon dont on transmet la culture aux nouveaux salariés. Or, il va de soi que tous ces groupes d'acteurs ne sont pas également impliqués et représentés dans chacune des pratiques de socialisation existantes dans l'organisation. Ainsi, le contrôle sur les pratiques de socialisation peut devenir un enjeu important entre les différents groupes d'acteurs et c'est pourquoi l'étude de ce contrôle devient pertinente. Nous avons donc formulé une dernière question de recherche en ce sens :

Quel rôle jouent les principaux groupes d'acteurs impliqués dans la gestion des organisations syndicales dans le contrôle des pratiques de socialisation des salariés professionnels nouvellement embauchés?

2. MODÈLE THÉORIQUE

Cela étant, il importe maintenant de clarifier de quelle façon nous aborderons ces questions ou plus précisément à partir de quel cadre théorique. Il est d'emblée clair que notre problématique s'inscrit dans le cadre de la sociologie des organisations et plus spécifiquement dans celui de la théorie bureaucratique. L'étude de la gestion du personnel en milieu syndical implique nécessairement un positionnement de l'objet syndical en tant qu'organisation bureaucratique, donc institutionnalisée.

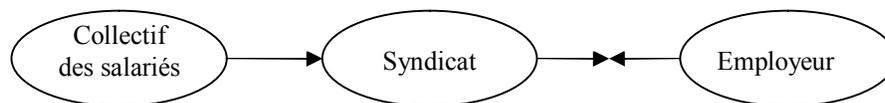
Il importe cependant de considérer la double structure de fonctionnement, à la fois politique et administrative, des organisations syndicales. Ainsi, le fonctionnement bureaucratique se rapporte aux structures administratives et ne concerne en rien sa structure politique bien que, nous en convenons, la frontière entre ces deux structures soit poreuse. Notre découpage de l'objet syndical nous limite aux pratiques administratives du syndicalisme et n'implique aucunement ses pratiques représentatives.

2.1 L'appareil syndical et ses acteurs

Cette position implique toutefois de reconsidérer l'appareil syndical et ses principaux acteurs non plus selon une logique représentative, mais plutôt dans une

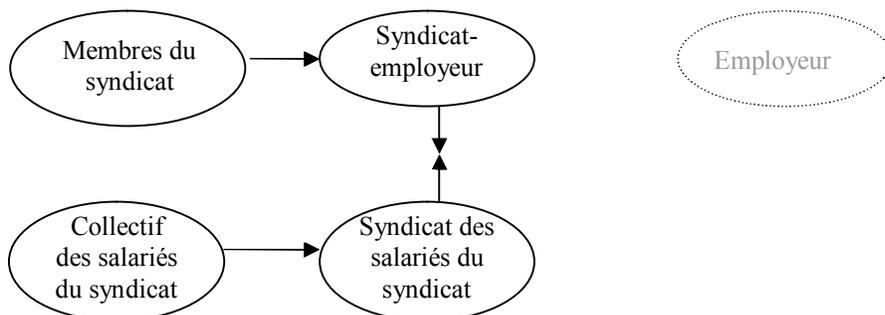
logique administrative. En d'autres termes, le modèle traditionnel de représentativité (D'après GAGNON, 1998) tel qu'illustré ci-dessous, est inapplicable puisque seule l'organisation syndicale nous intéresse et non pas la relation entre l'employeur et le collectif salarié représenté par le syndicat.

Figure A : Modèle traditionnel de la représentativité syndicale



Considérer un syndicat dans sa fonction administrative, implique de reprendre ce même modèle, mais de considérer l'organisation syndicale en tant qu'employeur. De plus, les salariés syndicaux étant eux-mêmes dans la plupart des cas syndiqués, ce modèle permet de bien représenter l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion du personnel syndical : l'organisation syndicale en tant qu'employeur représenté par ses dirigeants et le collectif des salariés du syndicat représenté par son syndicat.

Figure B : Modèle de la représentativité syndicale appliqué à la gestion du personnel dans les organisations syndicales



2.1.1 L'organisation syndicale

Le premier grand groupe correspond à l'organisation syndicale en tant qu'employeur. Il est possible de considérer ici plusieurs sous-groupes d'acteurs pouvant jouer un rôle dans la socialisation organisationnelle des salariés professionnels. Il y a entre autres les principaux acteurs impliqués dans une organisation syndicale : les membres. Or, si ceux-ci sont à la base des syndicats, leurs rôles et surtout leurs responsabilités sont relativement faibles au niveau de la

gestion du personnel. À la limite, ils pourraient être considérés comme des bénéficiaires des services livrés par les salariés. Cette image est évidemment réductrice et ne tient pas compte du fait qu'ils sont la raison même de l'existence de l'organisation. D'ailleurs, ce sont, via les assemblées générales et les congrès, les véritables dirigeants de l'organisation, mais il n'en demeure pas moins que leur pouvoir est, dans les faits, principalement délégué à leurs représentants. En ce sens, il est possible que ce groupe soit impliqué dans la socialisation des professionnels, mais il s'agira, dans ce cas, des militants les plus actifs de l'organisation.

Théoriquement, ce sont les dirigeants qui bénéficient des services des professionnels, que ce soit par un soutien à la mobilisation, à la syndicalisation ou à la négociation et à l'administration de conventions collectives au niveau local, ou à la représentation, à l'expertise-conseil ou à diverses tâches spécifiques aux niveaux national, fédéral ou confédéral. Il va cependant de soi que la responsabilité des dirigeants locaux s'apparente davantage à celle des membres en ce qui a trait à la gestion du personnel. Ce sont généralement les dirigeants des niveaux supérieurs qui en ont la responsabilité. Or, il importe de comprendre que cette dernière ne relève pas toujours du même niveau de structure et qu'en ce sens, il importe de considérer les structures administratives et politiques de l'organisation pour repérer à qui revient cette responsabilité. En effet, dans certaines organisations la gestion du personnel est confiée à un membre de l'exécutif ou bien à un dirigeant particulier, alors que certaines délèguent cette responsabilité à un service de ressources humaines, généralement supervisé par un dirigeant. De plus, considérant que les grandes organisations sont pourvues de plusieurs instances, il arrive que chacune d'elle gère ses propres ressources humaines alors que d'autres les centralisent.

Il va de soi que les dirigeants de syndicats sont considérés comme les employeurs officiels des salariés professionnels et qu'en ce sens ils sont identifiés comme la *direction*. Ce sont eux qui, tout dépendant des modalités ayant été négociées avec les salariés, sont responsables de l'embauche des salariés et

représentent d'office l'organisation dans les activités relatives au processus de socialisation organisationnelle, à moins que cette responsabilité ne soit déléguée.

2.1.2 Les salariés syndicaux

Le second grand groupe d'acteurs correspond à l'ensemble des salariés des organisations syndicales. Ce groupe se subdivise en trois catégories de salariés que nous devons distinguer : les militants libérés; les employés de soutien; les professionnels. Nous avons préalablement spécifié que notre intérêt se porte spécifiquement sur la socialisation organisationnelle de ce dernier groupe. Par contre, nous ne pouvons nier l'existence des autres groupes qui sont présents dans l'organisation et qui jouent peut-être, c'est par notre recherche que nous allons le découvrir, un rôle dans le processus de socialisation des nouveaux salariés professionnels.

Le premier groupe ne fait pas partie à proprement parler des salariés de l'organisation bien que payé directement par l'organisation. Ce sont des militants, généralement des dirigeants, libérés de leurs tâches de travail régulières auprès d'un employeur pour effectuer du travail syndical. En ce sens, il serait également possible, et peut-être plus pertinent, de le situer dans le groupe des employeurs. Mais, n'ayant pas toujours un pouvoir d'autorité sur les professionnels, nous jugeons préférable de les considérer comme des collègues de travail. Leur statut est généralement temporaire ou soumis à des procédures électives (exemple : un président d'exécutif libéré le demeure tant que son mandat est renouvelé).³³

Leur emploi est également justifié par une visée d'autonomiser les syndicats ou de former graduellement une relève. Toujours est-il que la plupart du temps, leurs tâches chevauchent celles des salariés professionnels, ce qui implique parfois des conflits entre ces deux groupes puisque leur présence peut être perçue comme une forme de sous-traitance du travail des professionnels.

Le second groupe fait entièrement partie des salariés syndicaux, mais leurs tâches ne sont pas liées directement au travail syndical. Ce sont les employés de

³³ Certaines organisations n'emploient que ce type de salarié, sous prétexte notamment de restreindre le contrôle syndical aux membres de l'organisation.

soutien effectuant principalement du travail de bureau. Ces derniers effectuent un travail essentiel au bon fonctionnement de l'appareil syndical et ont à côtoyer régulièrement les professionnels. Contrairement au premier groupe, les employés de soutien font souvent partie de la même unité d'accréditation syndicale que les salariés professionnels, lorsque syndicalisation il y a.

Le troisième groupe est celui qui nous intéresse plus particulièrement parce qu'il renvoie aux salariés que nous étudions : les salariés professionnels. Ce groupe est composé de deux catégories de professionnels dont nous avons parlé dans notre revue de littérature : les généralistes et les spécialistes. Puisque leurs tâches sont de nature différente, il est fort possible qu'ils ne soient pas soumis au même processus de socialisation. C'est pourquoi il nous importera, pour présenter un juste portrait de la réalité, de considérer l'organisation du travail en vigueur dans les différentes organisations syndicales.

S'ajoute souvent à ces trois groupes le représentant des salariés auprès de l'employeur : le syndicat des salariés du syndicat. Ce dernier, regroupant généralement les professionnels et les employés de soutien, constitue un acteur à part entière qui pourrait être impliqué de plusieurs façons dans la socialisation des professionnels. Considérant le modèle de la représentativité présenté plus haut, cet acteur ne peut être confondu avec le collectif de salariés qu'il représente puisque nous faisons ici référence au syndicat en tant qu'institution.

2.2 La transmission de la culture organisationnelle

Les principaux groupes d'acteurs ayant été présentés, il reste à voir de quelle façon notre problématique s'orchestrera concrètement. Essentiellement, cette dernière nous renvoie aux pratiques syndicales en matière de gestion de personnel et plus particulièrement celles concernant la transmission de la culture organisationnelle aux nouveaux salariés. Ces pratiques font partie du processus de socialisation organisationnelle auquel chaque nouveau salarié prend part. Ce processus, tel que défini précédemment par Van Maanen et Schein (1979), sous-entend la présence d'un individu socialisé qui est nécessairement en interaction avec divers éléments du milieu organisationnel, au sens où cette socialisation n'est

pas une opération passive de sa part. En ce sens, l'étude du processus de socialisation devrait conséquemment tenir compte de la subjectivité de l'individu socialisé. Toutefois, cela n'est pertinent que dans la mesure où l'intérêt pour le processus de socialisation est évaluatif, ce qui n'est pas notre cas.

C'est plutôt à partir de l'inventaire de ces pratiques que nous tenterons de répondre à nos questions de recherche. Cet inventaire devra rendre compte de certains éléments spécifiques tels que la formalisation et le contrôle de l'ensemble des pratiques répertoriées. Rappelons ici que par *formalisation* nous entendons la planification par la direction d'une pratique qui est appelée à s'appliquer systématiquement aux salariés professionnels selon leurs différents profils. Nous allons ici dans le sens de Clark (1992) qui a constaté que les pratiques de gestion de personnel s'appliquaient différemment selon l'affectation du salarié. De plus, par *contrôle* nous nous intéressons au groupe d'acteurs ayant un pouvoir décisionnel dans l'élaboration, la mise en place et l'application des différentes pratiques.

2.2.1 Les pratiques de socialisation

Ce qu'il importe de comprendre jusqu'à maintenant est que les éléments à la base de notre étude sont les pratiques de socialisation, c'est-à-dire les activités vouées à l'intégration des nouveaux salariés que nous pouvons également considérer comme des activités de transmission de la culture organisationnelle. Il est difficile de répertorier *a priori* les pratiques que nous allons observer, notamment parce qu'elles peuvent prendre de multiples formes et que nous avons très peu de littérature sur laquelle nous appuyer. Dans les entreprises, les pratiques les plus étudiées sont les séances d'accueil, la formation, le mentorat et les activités sociales, mais nous ignorons l'importance qu'elles auront dans les organisations syndicales. Il en va d'ailleurs de l'objectif de procéder à cet inventaire. Nous sommes toutefois bien conscients qu'il sera pour nous difficile, voire impossible, et ce peu importe les méthodes employées, de prétendre à l'exhaustivité de cet inventaire. Le processus de socialisation étant à ce point complexe, chaque activité concernant l'organisation pourrait, à la limite, être considérée comme contributive à la socialisation d'un individu. Notre recherche

se limitera donc à l'inventaire des pratiques les plus communes, ou celles identifiées le plus régulièrement lors de la collecte de données.

2.2.2 Comparaison inter-organisationnelle

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous souhaitons mettre en évidence les rapports qu'entretiennent les structures des organisations syndicales avec les pratiques qu'elles utilisent pour socialiser leurs salariés professionnels. C'est en ce sens que nous comparerons différentes organisations syndicales québécoises en fonction de leurs différences structurelles. Bien que ce critère de comparaison soit relativement flou nous ne jugeons pas nécessaire de définir outre mesure quels aspects structurels nous souhaitons comparer *a priori* compte tenu du petit nombre de grandes organisations syndicales québécoises. En fait, nous préférons aborder la comparaison des organisations à partir de la description des caractéristiques propres aux syndicats choisis. Cela s'explique par le fait que nous croyons qu'il serait difficile pour nous de définir certains éléments de comparaison que nous pourrions isoler suffisamment pour prétendre à l'absence d'autres éléments pouvant influencer nos résultats. Il nous paraît plus pratique, et surtout plus pertinent à notre visée, de détailler les caractéristiques structurelles des organisations pour dégager la spécificité contextuelle de chacun.

Il va de soi que ce choix limite d'emblée la portée de notre analyse. Toutefois, compte tenu de la rareté des travaux faits sur notre sujet, nous croyons que la portée exploratoire de nos travaux suffit amplement. De plus, notre objet de recherche nécessitant un grand travail descriptif limitera notre étude à un faible échantillon qui ne saurait répondre à aucun critère de représentativité. Nous ne croyons cependant pas que ces limites mettent en doute la pertinence de notre démarche et nous reviendrons sur les raisons de cela au chapitre suivant.

Nous pouvons toutefois mentionner certains critères de comparaison qui semblent *a priori* des voies pertinentes de comparaison. Clark et coll. (1996) ont en effet souligné que la présence de pratiques de gestion de personnel formalisées était plus commune dans les organisations syndicales ayant d'importants effectifs. Cela semble donc être une voie prometteuse. Toutefois, nous ne devrions pas

négliger que nous nous intéressons à l'administration des syndicats et qu'en ce sens les structures politiques sont moins pertinentes que les structures administratives. Conséquemment, l'organisation du travail nous apparaît également une voie à considérer.

Chapitre 3 : Méthodologie

Notre problématique étant explicitée, il nous faut aborder la question du traitement que nous en ferons, c'est-à-dire de quelle façon nous comptons répondre à nos questions de recherche. Dans ce chapitre, nous traiterons spécifiquement des méthodes de collecte et d'analyse de données auxquelles nous avons eu recours dans notre processus de recherche pour permettre ce passage de la théorie à la pratique.

1. DÉMARCHE DE COLLECTE DE DONNÉES

Notre objet de recherche étant les pratiques de socialisation des salariés professionnels existant dans les organisations syndicales québécoises, nous avons jugé pertinent d'effectuer le travail de recherche de terrain à partir d'études de cas. Il ne s'agit pas spécifiquement de cas au sens d'individus, mais de cas organisationnels. En d'autres termes, bien qu'il soit question de salariés professionnels, la perspective que nous adoptons est celle des organisations syndicales. Ainsi, nous parlons de cas d'organisations syndicales québécoises où on retrouve des pratiques de socialisation pour les salariés professionnels.

Comme nous le verrons, nous avons privilégié l'usage de méthodes qualitatives plus propices aux études de cas et, surtout, innovatrices par rapport à la tendance actuelle d'étude en sociologie des organisations. En effet, bien que plusieurs chercheurs dans ce domaine reconnaissent l'utilité du travail qualitatif et plus particulièrement les études de cas (BALLÉ : 2001), il n'en demeure pas moins que le statut du travail qualitatif, comme c'est trop souvent le cas en sociologie en général, est confiné à un statut de démarche exploratoire servant à l'élaboration d'une problématique qui sera approfondie avec des méthodes quantitatives. C'est notamment ce que prétendent Crozier et Friedberg (1977 et 1988) en proposant l'usage abondant des entrevues, mais simplement pour mieux construire des questionnaires. Nous souhaitons plutôt affirmer le rôle des méthodes qualitatives en sociologie des organisations en tant que méthode de collecte de données à part

entière. Cela dit, nous sommes tout à fait conscients que l'usage de ces méthodes implique certaines considérations particulières relatives à l'échantillonnage.

1.1 Échantillonnage et études de cas

Les études de cas, et dans un sens plus large les méthodes qualitatives, se butent souvent à la question de leur échantillon, un peu comme si, du fait que les cas étudiés sont moins nombreux que lors d'une enquête par questionnaire, le travail n'avait aucune valeur représentative. Cette conception nous apparaît tout à fait erronée puisqu'elle repose sur l'application de critères d'évaluation qui ne sont pas propres au travail qualitatif, ce qui d'emblée le condamne.

En effet, le travail qualitatif, et plus particulièrement le travail de terrain basé sur l'étude de cas, n'acquiert pas de valeur représentative à partir de la présence d'un échantillon statistiquement représentatif de la population qu'il étudie, mais à partir du fait que cet échantillon est représentatif de la théorie qui le chapeaute. Ce n'est donc pas le nombre de cas qui donne de la valeur au travail qualitatif, mais les caractéristiques de ce cas : « *L'échantillon remplit cette tâche qui consiste à « bien construire » l'objet d'étude en le représentant adéquatement et, à cet égard, un cas peut suffire.* »³⁴

Cette forme de représentativité est dite théorique, au sens où « *le cas fait office de laboratoire dans la mesure où il comporte les qualités nécessaires en vertu de la théorie dont témoigne l'objet de recherche.* »³⁵ En d'autres termes, la valeur représentative du cas étudié est accordée dans la mesure où le raisonnement théorique dont il est représentant se tient. Cela implique que c'est par le détail des caractéristiques propres au cas que celui-ci acquiert sa valeur de cas représentatif, justifiant ainsi sa sélection.

« L'explicitation des qualités reconnues au cas est donc de mise. Elles doivent être affichées sans réserve et avec insistance. C'est à cette condition que se font jour les qualités proprement méthodologiques du cas et, par ricochet, la valeur représentative qu'il est permis de lui reconnaître. »³⁶

³⁴ Jacques, HAMEL. 2000. « À propos de l'échantillon. De l'utilité de quelques mises au point », *Bulletin de méthodologie sociologique*. 67. p. 36.

³⁵ Jacques, HAMEL. 1997. *Étude de cas et sciences sociales*. Montréal : Harmattan. p. 96.

³⁶ Jacques, HAMEL. 1997. *Op cit.*. p. 98.

C'est dans le passage de l'objet d'étude à l'objet de recherche, c'est-à-dire dans la théorisation du cas étudié, que s'établira la représentativité de ce cas. Il importe donc de justifier l'intérêt d'étudier ces cas particuliers.

1.1.1 Sélection des organisations syndicales québécoises

Puisque notre travail vise à comprendre de quelle façon se structure le transfert de la culture chez les salariés professionnels dans les organisations syndicales québécoises, il importe que les cas sélectionnés reflètent cette réalité. Le principal critère à considérer est nécessairement que les organisations sélectionnées emploient des salariés professionnels et en aient suffisamment à leur emploi pour que la question du transfert de la culture puisse être un enjeu. Nous avons donc expressément exclu les organisations syndicales locales, indépendantes ou pas, puisqu'elles emploient peu ou pas de professionnels. Nous nous sommes donc intéressé spécifiquement aux syndicats de niveau provincial. Il s'agit de centrales, de fédérations, ou de syndicats importants ayant des membres dans toute la province.

Nous avons initialement décidé de considérer seulement des centrales syndicales québécoises. Il apparaissait pertinent de comparer des organisations ayant des structures très différentes.³⁷ Nous avons donc sélectionné les deux plus importantes centrales québécoises, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Ces dernières se distinguent par leur structure administrative,³⁸ décentralisée dans le cas de la FTQ et centralisée dans le cas de la CSN. Il est intéressant de comparer la FTQ ayant relativement peu de salariés professionnels directement à son emploi, la plupart relevant des syndicats affiliés, à la CSN qui emploie directement un nombre important de salariés professionnels en plus d'offrir un service de ressources humaines centralisé pour ses affiliés.

³⁷ Il va de soi, pour éviter la redondance, que nous n'avons pas explicité dans ce chapitre les caractéristiques propres à chacun des cas. Elles seront toutefois révélées au chapitre suivant dans la présentation des données.

³⁸ Par structure administrative nous faisons principalement référence à la structure des services de l'organisation et conséquemment à celle des salariés.

Par contre, pour bien rendre compte de la structure décentralisée de la FTQ, il aurait fallu procéder à l'étude de la quarantaine de syndicats qui y sont affiliés, ce qui aurait nécessité pour nous un travail colossal. Nous avons tout de même choisi d'étudier un de ses syndicats en tant que maillon de la structure de la FTQ. Il s'agit du Syndicat des Métallos, syndicat ayant également pour caractéristique d'être un syndicat international, c'est-à-dire qu'il s'agit de la section québécoise d'un syndicat dont le conseil exécutif est à l'extérieur du Québec, aux États-Unis. Malgré le fait que ce syndicat ait été choisi à cause de son affiliation à la FTQ, nous l'aborderons indépendamment de cette dernière, comme un cas à part entière.

Enfin, compte tenu de la grande présence de syndicats indépendants au Québec (près de 25 %), nous avons choisi d'inclure dans notre étude de cas la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ). Les syndicats indépendants ne sont affiliés à aucune centrale québécoise, il y a donc ici un certain intérêt à ajouter à nos études un syndicat de ce type qui a théoriquement accès à moins de ressources tout en ayant à offrir des services similaires à ceux d'une centrale.

1.2 Méthodes de collecte de données utilisées

Comme nous venons de l'affirmer, notre collecte de données a presque exclusivement été réalisée au moyen de méthodes qualitatives.³⁹ Trois méthodes de collectes ont été utilisées : la recherche documentaire, l'observation directe et l'entrevue semi-dirigée. Il importe cependant de spécifier que ces méthodes ont été utilisées de façon conjointe et parfois simultanément lors de nos séances de collectes de données sur le terrain. De plus, certaines méthodes ont servi de démarches exploratoires permettant le raffinement d'autres méthodes.

Enfin, malgré que nous ayons souhaité avoir recours aux mêmes méthodes et dans des proportions similaires pour chacune des organisations étudiées, cela ne nous fut pas possible, faute de temps, de ressources ou, dans la plupart des cas, à

³⁹ Pour le bien de la présentation des données, nous avons récolté des données sociodémographiques sur la composition du salariat professionnel des organisations étudiées. Dans tous les cas, sauf un, ces données statistiques ont été obtenues directement auprès des organisations concernées et ont été peu ou pas traitées. Dans un seul cas, nous avons dû procéder à la collecte des données et nous avons pris soin d'en expliciter la méthodologie en annexe. Toutefois, les données sociodémographiques que nous avons utilisées n'avaient pas pour fin de servir à notre analyse, mais simplement d'enrichir la description des différentes organisations étudiées.

cause d'une trop grande complexité de mise en pratique. Toutefois, cela n'affectera pas la validité des données recueillies puisque, pour chaque cas, nous avons procédé à la collecte de données jusqu'à l'atteinte d'une saturation des données, c'est-à-dire lorsque le chercheur constate que la collecte de données n'apporte plus de nouvelles informations pertinentes.⁴⁰

1.2.1 Recherche documentaire

Cette première méthode a été utilisée de différentes façons au cours de notre collecte. Cette méthode est également propice aux recherches sur les organisations, car ces dernières sont de grandes productrices de documents institutionnels comme des procès-verbaux, des chartes, des rapports, des mémoires, des journaux internes, etc. Cette documentation est généralement facile à trouver par l'entremise des sites Internet des organisations ou en communiquant avec leurs services de documentation ou d'information. Pour chacun des cas étudiés, nous avons trouvé une abondante quantité de documentation. Ces documents sont riches en information organisationnelle (structures, fonctionnement, valeurs, objectifs, démographie) et peuvent être considérés comme des sources fiables d'information au sens où ces documents sont produits et approuvés par l'organisation et, dans bien des cas, par des instances démocratiques de l'organisation. Cette documentation nous a servi de base à la présentation des caractéristiques organisationnelles des cas étudiés.⁴¹

Cette méthode fut particulièrement utilisée durant nos démarches exploratoires permettant de nous familiariser avec les différentes organisations lors de la collecte de données sur le terrain. D'ailleurs, comme le rapporte Jodelet, cette méthode est un précieux outil de préparation :

« Il est souhaitable, autant que faire se peut, d'asseoir la recherche de terrain par une étude documentaire concernant le milieu et le problème que l'on va étudier. Il s'agit, d'une part, par la lecture d'études scientifiques, de documents d'archives ou de presse, de s'informer sur, se familiariser avec, la situation que l'on va rencontrer;

⁴⁰ L'usage de ce procédé demande évidemment simultanéité entre la collecte de données et leur analyse, ou du moins qu'une *préanalyse* soit faite en même temps que la collecte de données, chose que nous avons faite.

⁴¹ On retrouvera à l'*Annexe 3*, la liste des données documentaires collectées.

d'autre part, d'en connaître l'histoire; enfin de formuler certaines hypothèses pour aborder le terrain. »⁴²

Par contre, la recherche documentaire a également été employée conjointement aux autres méthodes de collecte pour obtenir toute documentation transmise à titre de pratiques de socialisation. Ces documents ne sont parfois que de simples supports matériels à d'autres pratiques de socialisation, comme c'est généralement le cas lors de formations, mais ils peuvent également parfois faire partie prenante des pratiques de socialisation en tant qu'information transmise aux salariés professionnels lors de la socialisation.

Ces documents ont été obtenus suite à des demandes de notre part auprès des responsables du personnel des organisations étudiées lors d'entretiens. Nous leur avons demandé d'obtenir une copie, ou au minimum de pouvoir consulter un exemplaire de toute la documentation qui est transmise aux salariés professionnels lors de leur socialisation. L'exhaustivité du corpus obtenu ou consulté a ensuite été validée par une question à ce sujet lors de chacun des entretiens avec des salariés professionnels⁴³.

1.2.2 Observation directe

La seconde méthode à laquelle nous avons eu recours est celle de l'observation directe. L'utilisation de cette dernière est particulièrement pertinente à notre travail car, comme le soutiennent Quivy et Campenhoudt, « *les méthodes d'observation directe constituent les seules méthodes de recherche sociale qui captent les comportements au moment où ils se produisent et en eux-mêmes, sans l'intermédiaire d'un document ou d'un témoignage.* »⁴⁴ Cela nous permettait donc d'étudier *in situ* des pratiques de socialisation contrairement à d'autres méthodes de collecte de données qui nous limitent à des informations de seconde main. Plus spécifiquement, nous reprendrons à notre compte la définition que donne Henri Peretz de l'observation directe :

⁴² Denise, JODELET. 2003. « Aperçus sur les méthodologies qualitatives », dans MOSCOVICI, S. et F. BUSCHINI, dir.. *Les méthodes en sciences humaines*. Paris: PUF. p. 157.

⁴³ L'inventaire du corpus de documentation de socialisation sera fait dans la présentation de données de chacune des organisations étudiées.

⁴⁴ Raymond, QUIVY et Luc Van CAMPENHOUDT. 1988. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. p. 188.

« L'observation directe consiste à être témoin des comportements sociaux d'individus ou de groupes dans les lieux mêmes de leurs activités ou de leurs résidences sans en modifier le déroulement ordinaire. Elle a pour objet le recueil et l'enregistrement de toutes les composantes de la vie sociale s'offrant à la perception de ce témoin particulier qu'est l'observateur. Celui-ci côtoie et étudie les personnes, assiste aux actes et aux gestes qui produisent leurs actions, écoute leurs échanges verbaux, inventorie les objets dont elles s'entourent, qu'elles échangent ou produisent. »⁴⁵

Dans l'idéal, il aurait été pertinent d'utiliser cette méthode le plus souvent possible pour pouvoir récolter le plus de données possible. Cela aurait cependant demandé un travail de terrain colossal compte tenu de la grande variété de pratiques de socialisation souvent imprévisibles. De plus, si l'observation directe se prête aisément à l'observation de pratiques de socialisation collective, où l'observateur peut assez facilement contrôler l'effet de sa présence, cela n'est pas le cas des pratiques de socialisation individuelles. En somme, cette méthode n'aurait pu être envisagée que dans le cas de pratiques planifiées et collectives, ce qui ne comprend qu'une partie de l'ensemble des pratiques existantes.

Tout de même, l'utilisation de cette méthode est particulièrement pratique pour collecter des informations lors de séances de formation. Bien que des démarches aient été entreprises avec la plupart des organisations étudiées, nous n'avons réussi à procéder qu'à une seule séance d'observation directe. Il s'agissait d'une séance de formation d'une semaine offerte aux nouveaux salariés professionnels de la CSN.⁴⁶ Cette séance d'observation, pour laquelle le statut du chercheur observateur non participant avait été révélé aux participants dès le début de la séance⁴⁷, a couvert la totalité de la session de formation soit chaque jour entre 9h00 et 17h00 durant une semaine.

Malheureusement, bien que pertinente, l'observation directe est peu révélatrice si elle ne s'accompagne pas d'une confrontation de l'observateur avec le terrain pour poser des questions, comme le rappellent Beaud et Weber :

⁴⁵ Henri, PERETZ. 2004. *Les méthodes en sociologie : L'observation*. Paris : Éditions La Découverte. p. 14.

⁴⁶ On retrouvera le détail de cette formation dans la présentation des données relative à l'organisation en question.

⁴⁷ Une description de la raison de la présence de l'observateur a été présentée aux participants et une autorisation leur a été demandée. Le statut du chercheur était donc connu de tous.

« Vous n’y dites rien, vous n’y exprimez rien, vous vous contentez d’observer : les observés ont peu de chances de vous « entendre » de travers ni de vous reprendre; et si vous les écoutez sans leur répondre ni leur posez de questions, il n’y aura pas non plus d’indice tangible de vos mauvaises interprétations, rien qui puisse vous mettre la puce à l’oreille ni vous mettre des bâtons dans les roues. »⁴⁸

Lors des séances de formation, il était évidemment difficile d’intervenir pour compléter nos observations sans nuire au déroulement normal de la formation. Pour pallier ce problème, nous avons eu recours à ce que Goffman définit dans *La mise en scène de la vie quotidienne* (1973) comme les coulisses ou l’arrière-scène, c’est-à-dire les moments où les acteurs n’ont plus à tenir leur rôle. Nous avons donc dû être particulièrement attentifs aux pauses, aux repas et aux moments avant et après les séances pour tenter d’aborder certaines personnes et leur poser des questions. Nous avons ainsi varié constamment nos observations de coulisses (fumoir, corridors, restaurants, transports en commun, etc.) pour rencontrer différentes personnes. Cette séance d’observation hors formation a également été propice à la collecte de données sur d’autres pratiques de socialisation. En discutant avec les participants, plusieurs informations ont été recueillies sur les différentes expériences de socialisation.

Les données recueillies au moyen de l’observation directe ont été colligées sous la forme de notes personnelles que nous avons ensuite utilisées comme telles lors de notre analyse. Nous n’avons cependant pas eu recours à une grille d’observation guidant spécifiquement nos observations vers des éléments particuliers. Nous avons voulu rester le plus flexible possible pour réagir aux aléas de la situation. Cela était aussi justifié par le fait que cette observation avait également une visée exploratoire.

Enfin, ces notes personnelles ont été rédigées avec le dessein de rendre compte des principaux événements observés et particulièrement des interactions entre les participants et les formateurs, mais également en tenant compte des réflexions personnelles de l’observateur. Ainsi, contrairement à Caplow qui recommande de distinguer les données factuelles et remarques personnelles par souci

⁴⁸ Stéphane, BEAUD et Florence WEBER. 2003. *Guide de l’enquête de terrain*. Paris : Éditions La Découverte. p. 139.

d'objectivité⁴⁹, nous croyons que cette distinction est non seulement méthodologiquement inutile, mais qu'elle brise le flux de l'enregistrement des données. En fait, comme le rappellent Beaud et Weber, la neutralité axiologique est un principe d'analyse et non d'observation : « *l'intérêt de la neutralité sur le terrain est déontologique, au sens où il faut, dans la mesure du possible, éviter d'exprimer publiquement des remarques subjectives, mais ce serait se priver de données intéressantes que de les sublimer.* »⁵⁰

1.2.3 Entretiens semi-dirigés

La troisième méthode utilisée est celle des entretiens. Il est possible de distinguer deux grandes familles d'entretiens : les entretiens dirigés et non-dirigés selon la présence ou non d'outils supportant la relation qu'entretiennent l'intervieweur et l'interviewé. Contrairement à ce que prétend Caplow⁵¹, l'utilisation d'une méthode d'entretien non dirigé n'est pas due à une méconnaissance du champ d'investigation par le chercheur, sous-entendant ici que seuls les entretiens structurés sont dignes d'une recherche rigoureuse. Le recours à ce genre d'entretien est plus souvent motivé par des inquiétudes sur la connaissance produite grâce à des entretiens plus structurés comme ceux basés sur des questionnaires :

« On a souvent dit, à juste titre, que le danger est que l'écart soit grand entre la signification que le chercheur donne aux questions qu'il pose et aux réponses qu'il propose et celles que lui donneront les personnes y répondant. [...] Plus précisément, l'enquêté se pose peut-être des problèmes dans des termes tout à fait différents de ceux qu'imagine le chercheur. »⁵²

Les entretiens non-dirigés apparaissent donc comme des moyens de produire de la connaissance qui soit le moins possible influencée par les prénotions de l'intervieweur. Dans cette famille se trouvent de multiples méthodes d'entretien, la liberté laissée à l'interviewé variant considérablement. Par contre, nous sommes d'avis qu'une trop grande liberté laisse place à des dérives tout aussi nuisibles, notamment parce que l'interviewé auquel on ne pose pas de questions reste

⁴⁹ Théodore, CAPLOW. 1970. *L'enquête sociologique*. Paris : Librairie Armand Colin. p. 156.

⁵⁰ Stéphane BEAUD et Florence WEBER. 2003. *Op. cit.* p. 157.

⁵¹ CAPLOW, Théodore. 1970. *op. cit.* p. 208.

⁵² Guy, MICHELAY. 1975. « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue française de sociologie*. 16. p. 230.

souvent muet parce qu'il ne sait pas quoi dire. C'est pourquoi nous croyons que les entretiens semi-dirigés sont des compromis satisfaisants :

« L'entretien semi-directif, caractérisé par une relation directe enquêteur-enquêté sans filtre instrumental, appartient à la deuxième catégorie [entretiens non-dirigés]. Il est non-directif parce que la technique d'interview ne suppose ni un encadrement par des questions fondamentales fermées, ouvertes ou projectives, ni une programmation stricte dans la succession des thèmes à traiter. »⁵³

Ce type d'entretien nécessite néanmoins un travail préparatoire dans le but de produire un schéma d'entretien permettant un minimum de standardisation entre les différents cas. Comme le définit Combessie, ce schéma contient la liste des thèmes qui devraient être abordés lors de l'entretien. Il n'est pas nécessaire d'être très explicite, juste assez pour que l'intervieweur puisse se retrouver facilement. Or, et c'est ici ce qui distingue ce type d'entrevue, l'intervieweur ne doit pas rester collé sur le schéma d'entretien puisque celui-ci « *n'a pas pour objectif de déterminer ces enchaînements ni la formulation des questions en cours d'entretien : l'entretien doit suivre sa dynamique propre.* »⁵⁴

La majeure partie de notre collecte de données a été réalisée avec cette méthode. Deux types d'interlocuteurs ont été rencontrés : des représentants des organisations étudiées et de leurs salariés, ainsi que des salariés professionnels nouvellement embauchés. Tous les entretiens ont été réalisés de façon similaire⁵⁵ : d'une durée approximative d'une heure; enregistrés sur cassette avec l'accord des participants; réalisés à un moment et dans un lieu laissé à la discrétion des participants, généralement dans leur bureau et à partir d'un schéma d'entretien différent pour chaque type d'interlocuteurs, mais standardisé pour que les sujets abordés dans chaque organisation soient similaires.⁵⁶ Or, compte tenu des différences importantes entre les types d'interlocuteurs, il est pertinent de les aborder en détail de façon distincte.

⁵³ Françoise, LIEBERHERR. 1983. « L'entretien, un lieu sociologique », *Revue suisse de sociologie*. 2. p. 399.

⁵⁴ Jean-Claude, COMBESSIE. 1999. *La méthode en sociologie*. Paris: La Découverte. p.25.

⁵⁵ L'ensemble des entretiens ont été réalisés entre mai 2006 et juin 2007, selon les disponibilités de chacun des interlocuteurs et l'existence de délais pour obtenir les autorisations nécessaires.

⁵⁶ On trouvera à l'annexe 1, une copie des schémas d'entretiens utilisés pour chaque type d'interlocuteurs.

A) Les entretiens avec des représentants

Parmi le premier type d'interlocuteurs que nous avons rencontré, nous retrouvons des individus ayant des responsabilités spécifiques à notre sujet de recherche. Nous avons donc rencontré un certain nombre d'individus dans chaque organisation ayant des postes importants dans la gestion de la socialisation organisationnelle : responsable du personnel⁵⁷, responsable de la formation des salariés ou de l'intégration et représentant du syndicat des salariés professionnels. En cours de recherche, nous avons réalisé que notre collecte de données était incomplète compte tenu de l'existence, dans la plupart des organisations étudiées, d'un échelon hiérarchique intermédiaire entre les salariés professionnels et les dirigeants. Nous en avons donc également rencontré un coordonnateur par organisation, sélectionné à notre demande par un responsable du personnel de l'organisation. Cela signifie que nous avons effectué entre trois et quatre entretiens avec des représentants par organisation, nombre variant en fonction des structures administratives de chaque organisation.

Ces types d'entretiens avaient une double visée, à la fois exploratoire et révélatrice du discours officiel de l'organisation dont ils sont représentants. Généralement réalisés en guise de première approche avec l'organisation, ces entretiens servaient à nous familiariser avec elle, à obtenir des autorisations pour approfondir notre démarche et à identifier ce qui, parmi l'ensemble des données sur les pratiques de socialisation, était identifié par l'organisation, ou du moins ses représentants, comme étant des pratiques reconnues.

B) Les entretiens avec des salariés professionnels nouvellement embauchés

Le second type d'interlocuteurs que nous avons rencontrés correspond aux principaux individus concernés directement par la socialisation organisationnelle : les salariés professionnels nouvellement embauchés. Leur expérience récente de socialisation fait d'eux des témoins privilégiés des pratiques de socialisation existant dans les organisations syndicales. Il est cependant important de spécifier que ces interlocuteurs n'ont pas été interviewés en tant que cas particulier d'une

⁵⁷ Dans certaines organisations il pouvait s'agir d'un dirigeant de l'organisation et dans d'autres d'un salarié-cadre.

expérience de socialisation, mais plus simplement en tant que produits des pratiques de socialisation existant dans l'organisation syndicale où ils sont salariés.

En ce sens, ces entretiens n'avaient pas pour fin de rendre compte de l'ensemble de l'expérience de socialisation des interlocuteurs, entreprise éminemment laborieuse et, reconnaissons-le, strictement individuelle, mais plutôt de révéler les pratiques de socialisation les plus significatives. Il peut sembler curieux d'avoir eu recours à cette méthode de collecte de données plutôt qu'à une méthode de collecte de questionnaires permettant de réduire l'effet de la singularité des expériences personnelles de socialisation par la présence d'un échantillonnage élevé. Par contre, l'usage de questionnaires permet difficilement d'avoir accès à des données dont la nature n'a pas été préalablement prévue par le chercheur, ce que permettent facilement les entretiens semi-dirigés. De plus, l'échantillonnage n'a pas nécessairement besoin d'atteindre un niveau statistiquement représentatif pour garantir la validité des données recueillies. En fait, le principal critère de validité des données recueillies est leur répétition à travers les différents entretiens, soit lorsque le chercheur constate avoir atteint une certaine saturation des données, c'est-à-dire que les nouvelles données ne contiennent plus d'information inconnue par le chercheur.

Nous avons toutefois tenté d'obtenir, avec un nombre d'entretiens relativement limité (environ quatre salariés par organisation étudiée), une certaine représentativité échantillonnale, à partir de quelques critères sociodémographiques des salariés professionnels nouvellement embauchés. Ainsi, dans la mesure du possible nous avons tenté que l'échantillon d'entretien respecte la proportion de *genre*, d'*âge*, de *provenance* de *catégorie d'emploi* et de *répartition géographique*⁵⁸. Or, malgré notre volonté, nous devons reconnaître que cette représentativité statistique est parfois approximative. Cela n'est cependant pas dû à

⁵⁸ On retrouvera à *l'Annexe 2*, la façon dont nous avons constitué la représentativité de nos échantillons et la liste des interlocuteurs rencontrés avec les titres utilisés pour les identifier dans la présentation des données.

un manque de rigueur de notre part, mais davantage aux aléas de la collecte de données⁵⁹.

La sélection des salariés professionnels interviewés a été faite de différentes façons. Dans la mesure du possible nous avons tenté de repérer des salariés ayant certaines caractéristiques permettant de satisfaire à la représentativité de notre échantillon. Nous avons parfois nous-mêmes identifié des salariés ayant les caractéristiques recherchées à partir de notre réseau de contacts.⁶⁰ Plus souvent, cela s'est fait généralement par l'entremise de représentants de l'organisation à qui nous demandions de nous mettre en contact avec un salarié ayant les caractéristiques recherchées ou avec un certain nombre de salariés jugés représentatifs de leurs nouveaux salariés.

1.2.4 Triangulation des méthodes

Cet inventaire des méthodes de collecte de données utilisées ne serait pas complet sans dire quelques mots sur l'intérêt d'en utiliser plusieurs. Il se trouve en effet qu'il y a pour le chercheur de terrain des avantages à utiliser plus d'une méthode « *afin d'accroître la richesse de l'étude du comportement humain et d'augmenter la confiance dans les résultats* ». ⁶¹ C'est ce que l'on nomme la triangulation des méthodes. L'idée derrière ce procédé est d'éviter, par l'emploi de diverses méthodes, que les résultats soient imputables au particularisme d'une seule méthode. En d'autres termes, grâce à ce procédé, les données recueillies auront plus de chance d'être crédibles si elles sont corroborées par plusieurs méthodes. Or, comme le rappelle Hamel (1997), la multiplication des méthodes n'est pas nécessairement un gage de profondeur. Il faut, en ce sens, être prudent et ne pas croire que la triangulation donne nécessairement plus de valeur au travail.

« Sur le plan pratique, la triangulation des données a pour but de « *croiser les informations en fonction de leur rapport à l'objet étudié. Elle veut croiser des points de vue dont on pense que la différence fait sens* ». En d'autres mots, les méthodes

⁵⁹ C'est notamment le cas des organisations où nous n'avons pas réussi à obtenir de données sociodémographiques sur les nouveaux salariés.

⁶⁰ La participation à certaines activités des organisations syndicales, à titre d'observateur, nous a parfois permis de repérer spécifiquement des répondants.

⁶¹ Jean-Pierre, POURTOIS et Huguette DESMET. 1989. « Pour une recherche qualitative et néanmoins scientifique », *Réseaux*. 55-57. p. 23.

sont choisies dans le but de placer l'objet d'étude sous le feu d'éclairages différents dans l'espoir de lui donner tout son relief. »⁶²

L'intérêt de la triangulation des méthodes est donc de permettre d'ouvrir le travail sociologique sur diverses pistes et d'enrichir le travail qualitatif, non pas en lui donnant plus de crédibilité, mais en permettant de multiplier les perspectives sur l'objet d'étude. Cela est particulièrement pertinent à notre objet d'étude puisqu'elle augmente les probabilités que l'inventaire des pratiques de socialisation soit le plus exhaustif possible. Le fait de procéder à des entretiens semi-dirigés avec différents types d'interlocuteurs permet également d'avoir accès à une plus grande variété des données, notamment en ayant le point de vue de responsables du personnel, de responsables de formation et d'intégration, de salariés professionnels ainsi que de leur représentant syndical.

2. MÉTHODE D'ANALYSE

Il importe maintenant de faire part de la façon dont nous avons traité les données recueillies. Puisque notre méthode de recherche implique un grand travail de description des données, il apparaissait pertinent d'inclure la présentation des données en tant que méthode d'analyse. Cela est d'autant nécessaire que la collecte, le traitement et l'analyse des données se sont chevauchés durant nos recherches, sans toutefois aller jusqu'à adopter une démarche fondée sur la *grounded theory* proposant de procéder à l'analyse conjointement au travail de terrain (STRAUSS et CORBIN, 2003). Il nous semblait important d'éviter qu'à travers l'analyse des données certains constats faits sur un de nos cas nous obligent à retourner sur le terrain pour nous assurer que chaque cas soit abordé de la même façon. Nous avons donc procédé à des préanalyses tout au long de notre collecte de données.

2.1 Traitement des données

Tout au long de nos recherches, nous avons collecté une abondante quantité de données sur chacun de nos cas, et ce, sous trois supports différents : les documents de support, les notes de séances d'observation et les verbatims des entretiens avec des représentants et des salariés professionnels. Bien que tous utiles, ce sont les

⁶²HAMEL, Jacques. 1997. *Op. cit.*. p.104.

entretiens qui ont été, compte tenu de leur nombre élevé, les plus utilisés pour notre étude.

Pour traiter les données pertinentes à notre objet d'étude, nous avons tout d'abord décidé d'aborder chaque cas de façon distincte et d'en faire une analyse comparative par la suite. Ensuite, nous avons découpé nos différents supports contenant nos données en différents thèmes et nous avons regroupé les extraits en fonction de ces thèmes de façon à pouvoir les comparer. Ce traitement de données avait pour but de repérer les similitudes dans les données de façon à dégager le général du particulier. En d'autres termes, la validité des données s'établissait lorsqu'elles étaient confirmées dans plusieurs supports, généralement lorsqu'elles étaient présentes dans plusieurs entretiens.

Nous avons ainsi été en mesure de reconstituer pour chacun des quatre cas l'ensemble des activités liées à la socialisation organisationnelle des salariés professionnels en cours dans chacune des organisations syndicales. C'est essentiellement ce qui sera présenté au chapitre suivant. Les données présentées ont donc déjà fait l'objet d'une forme d'analyse pour qu'elles puissent être présentées sous la forme d'un texte suivi.

Toutefois, compte tenu de leur abondance, les données brutes n'ont pas été présentées dans le présent mémoire, ni même en annexe. La richesse et la profondeur des détails seront donc les principaux garants de la validité et de la présentation des données. Des extraits des données brutes ont également été ajoutés à la présentation de façon à en appuyer la justesse.

2.2 Présentation des données

Il semble également pertinent d'ajouter quelques mots sur les regroupements par thèmes faits lors du traitement des données et qui forment la structure de la présentation des données. Rappelons que ces thèmes ont été standardisés de façon à ce que chaque cas soit présenté de la même manière. Ainsi, la présentation de chaque cas sera faite en cinq parties : Présentation de l'organisation; Présentation du salariat professionnel et de l'organisation du travail; Présentation des pratiques

de recrutement; Présentation des pratiques de socialisation et Présentation de l'état du renouvellement de la main-d'œuvre.

Les deux premières parties (Présentation de l'organisation et Présentation du salariat professionnel et de l'organisation du travail) servent à expliciter les caractéristiques propres au cas. On y retrouve des détails sur la composition de son *membership*, sur son histoire, sur ses structures politique et administrative, sur la composition sociodémographique de son salariat professionnel, sur l'organisation du travail et sur l'état des relations entre les salariés et la direction. Ces données servent à contextualiser le cas de façon afin d'identifier les bases sur lesquelles il peut être comparé.

Les trois dernières parties correspondent plus spécifiquement à notre objet de recherche. Ainsi, dans la présentation des pratiques de recrutement et de socialisation, il est question de l'ensemble des pratiques liées au transfert de la culture organisationnelle s'adressant aux salariés professionnels existant dans l'organisation. Dans le cas des pratiques de recrutement, on retrouve une présentation du processus d'embauche et le détail des critères de sélection. Dans le cas des pratiques de socialisation, l'ensemble des pratiques identifiées est décrit mais distingué en pratiques formelles et informelles. De plus, bien que chaque organisation ait des pratiques particulières, certaines se retrouvent systématiquement dans chaque cas, comme l'accueil, la formation, le mentorat, la documentation, les échanges entre pairs et l'expérience du travail.⁶³ Une attention particulière a été accordée à la documentation, qui bien que ne constituant pas nécessairement une pratique a toujours été considérée comme telle, de façon à mieux en rendre compte⁶⁴. Enfin, la dernière partie de la présentation concerne spécifiquement le renouvellement de la main-d'œuvre professionnelle syndicale. Il

⁶³ Nous avons toutefois choisi de conserver les termes employés par les interlocuteurs pour désigner ces pratiques, plutôt qu'utiliser des termes génériques, par souci de refléter les particularités de chacun des cas. Cela est particulièrement notable au sujet des pratiques de mentorat où l'emploi de divers termes tels *coaching*, *jumelage*, *parrainage*, etc. désignent des réalités relativement similaires mais particulière à chaque organisation.

⁶⁴ Nous aurions aimé procéder à une analyse de discours de ces documents, mais faute de temps, et compte tenu de l'abondance de matériaux déjà obtenus, nous avons préféré y renoncer. Nous avons tout de même souhaité les présenter en exposant rapidement le contenu.

est question principalement de l'état de la situation, mais également de l'attention qu'accorde chaque organisation à cette question.

2.3 Éléments d'analyse des données

Bien que la description explicite des cas soit déjà une certaine forme d'analyse permettant de lever le voile sur nos trois questions de recherche, elle n'y répond pas spécifiquement. Nous devons donc procéder à une analyse plus en profondeur de ces données en fonction de ces questions. Ainsi, nous avons sélectionné certains éléments des données qui nous permettront de procéder à la comparaison des cas. Nous avons déjà établi que l'essentiel de notre comparaison se fera au niveau des pratiques de socialisation et de recrutement. Notre attention se portera sur certaines caractéristiques de ces pratiques, dont leur déroulement, leur mise en place, leur reconnaissance par la direction et leur contrôle. Il serait toutefois laborieux et probablement peu significatif de comparer l'ensemble des pratiques puisque nous sommes loin d'être certains qu'elles ont une importance équivalente dans chaque organisation. Nous allons plutôt regrouper les pratiques les plus utilisées de chaque organisation pour créer un modèle général de la socialisation telle qu'elle se déroule. C'est essentiellement ce modèle qui sera comparé.

Ces données, mises en relation avec les caractéristiques organisationnelles de chaque organisation nous permettront, par la comparaison des quatre cas, de mettre en évidence les rapports qu'entretiennent les structures des organisations syndicales avec les pratiques de socialisation du salariat professionnel existantes dans ces organisations. Ces données permettront également de traiter de la question du contrôle de ces pratiques en identifiant le rôle joué par les principaux groupes d'acteurs. Enfin, en dernière analyse nous tenterons de répondre à notre question initiale sur la réaction des organisations syndicales québécoises face aux enjeux culturels liés au renouvellement de leur main-d'œuvre professionnelle. Trois éléments seront ici analysés : l'évaluation que l'organisation fait de ses besoins de main-d'œuvre professionnelle, les pratiques de recrutement et les pratiques de socialisation. Il s'agira de voir si les organisations adaptent leur méthode de socialisation selon leurs besoins de main-d'œuvre.

Chapitre 4 : Présentation des données

Passons maintenant à la partie la plus substantielle de ce mémoire où nous procéderons à la présentation détaillée des données recueillies pour chacun des cas. Plus spécifiquement, nous procéderons à cette présentation de chaque organisation de façon individuelle dans l'ordre suivant : la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), le Syndicat des Métallos, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ).

1. LA FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC

La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) est la plus grande centrale syndicale du Québec en terme de *membership* (plus de 500 000 membres provenant majoritairement du secteur privé). Elle est constituée de plus de 1000 sections locales provenant d'environ une quarantaine de syndicats, dont principalement des syndicats internationaux et nationaux (canadiens), regroupés sur le territoire du Québec. Elle fut créée en 1957 pour faire suite à la série de fusions des centrales états-uniennes et canadiennes.

« Dans un mouvement d'unité assez spectaculaire, le syndicalisme international met fin, en 1955, à 20 ans de division. En effet, les deux grandes centrales américaines, [l'*American Federation of Labor (AFL)* et du *Congress of Industrial Organizations (CIO)*], fusionnent pour donner naissance à une nouvelle centrale, l'*AFL-CIO* (en français : *FAT-COI*). Dans le sillage des centrales états-uniennes, [le *Congrès des métiers et du travail du Canada (CMTC)* et le *Congrès canadien du travail (CCT)*] entament des pourparlers de fusion, qui aboutissent en 1956 à la mise sur pied du *Congrès du travail du Canada (CTC)*. L'année suivante, le regroupement de la [Fédération provincial du travail du Québec (FPTQ) et de la Fédération des unions industrielles du Québec (FUIQ)] conduit à la fondation de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ). Le mouvement d'unité, parti des États-unis, se prolonge donc au Canada et au Québec. »⁶⁵

Le statut de centrale de la FTQ demeure toujours controversé puisque officiellement elle n'est que la branche provinciale du Congrès du travail du Canada (CTC), véritable centrale. Par contre, la FTQ a acquis lors du congrès du

⁶⁵ Jacques, ROUILLARD. 2004. *Le syndicalisme québécois : deux siècles d'histoire*. Montréal : Les Éditions du Boréal. p.105.

CTC de 1974 une grande autonomie, comparativement à ses consoeurs des autres provinces canadiennes, notamment à cause du contexte de concurrence syndicale plus marqué au Québec que dans le reste du Canada (la très grande majorité des syndicats du reste du Canada étant affiliée au CTC).

1.1 Structure

La FTQ est une organisation somme toute très décentralisée compte tenu de son mandat limité essentiellement à la représentation politique de ses membres au niveau de la province, contrairement à d'autres centrales. Ce sont plutôt ses syndicats affiliés qui pourvoient à la négociation et à la défense des conditions de travail des membres. Cela leur confère une grande autonomie, mais également un certain contrôle sur les ressources de l'organisation. Ainsi, malgré son *membership* élevé, la FTQ n'a pas une grande structure administrative et n'offre en conséquence qu'un nombre limité de services, principalement des services de soutien. Celle-ci est répartie en cinq grands services (communication, éducation, recherche, santé-sécurité au travail et condition féminine), quatre dossiers (jeunes, solidarité internationale, francisation et recrutement) et onze bureaux régionaux.

« Nous on n'est pas des services de première ligne, on n'est pas comme des syndicats aux tables de négociation. On ne fait pas d'arbitrage de grief. Alors, on appelle cela le service de troisième ligne. Les premières lignes étant les syndicats locaux qui font directement affaire avec les membres sur le plancher (griefs, arbitrage, délégués sociaux, etc.). La deuxième ligne étant les grands syndicats qui font du soutien avec leurs conseillers syndicaux, et la troisième ligne c'est la FTQ qui soutient surtout les affiliés au niveau politique. La FTQ est d'abord une organisation de représentation. La FTQ est une confédération décentralisée, le pouvoir étant chez les affiliés. Alors une des missions principales qui est confiée à la FTQ c'est la représentation politique. »⁶⁶

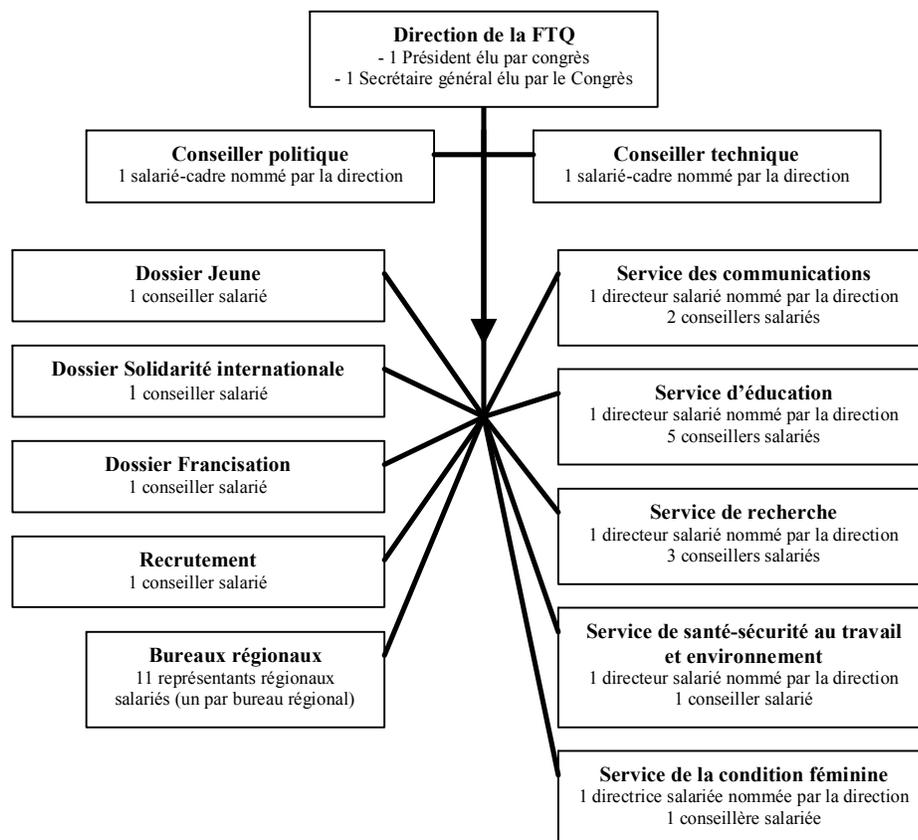
La FTQ se compose de trois instances : le *Congrès*, le *Conseil général* et le *Bureau*.⁶⁷ Par contre, aucune n'a de contrôle formel sur la gestion quotidienne des services de la FTQ. En fait, seuls le président et le secrétaire général, qui sont membres du Bureau de la FTQ, en sont responsables. Ces derniers sont élus par le Congrès de la fédération tous les trois ans et sont en quelque sorte les dirigeants les plus influents de l'organisation. S'ajoute également onze *Conseils régionaux*, ayant des mandats similaires à la fédération, mais à l'échelle régionale. Ces derniers, bien qu'autonomes politiquement, sont encadrés par la fédération qui leur

⁶⁶ Dirigeant-FTQ.

⁶⁷ On trouvera à l'Annexe 4 un organigramme de la structure politique de la FTQ.

fournit les services d'un représentant régional, salariés de la fédération. L'affiliation des sections locales à ces conseils étant volontaire, ces derniers ne sont pas également développés dans chaque région.

Figure C : Structure administrative de la FTQ



1.2 Salariat professionnel

Les salariés professionnels de la FTQ sont appelés des *conseillers* bien que l'appellation *permanent* soit encore répandue. Même si leur statut les distingue des membres et qu'officiellement ils ne participent pas aux prises de décision de l'organisation, ils sont indirectement membres parce que leur syndicat est affilié à la FTQ.

1.2.1 Profil sociodémographique

Au moment de faire notre enquête, il y avait trente-deux salariés conseillers à l'emploi de la fédération.⁶⁸ Parmi eux, on retrouvait treize femmes, principalement

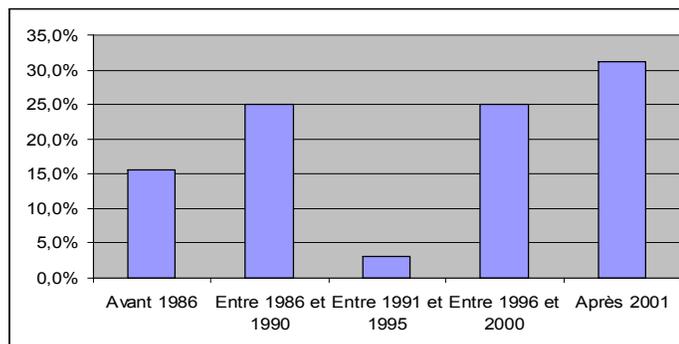
⁶⁸ Nous excluons les conseillers politique et technique qui, en tant que conseiller de la direction, ne font pas partie de l'unité d'accréditation des employés.

rattachées aux services d'éducation, de recherche et de condition féminine. Il n'y a qu'une représentante régionale. À peu près la moitié des conseillers proviennent des syndicats affiliés. Les représentants régionaux sont tous d'anciens militants de la fédération ou des syndicats affiliés, alors que les conseillers dans les services sont principalement des gens provenant de l'extérieur.⁶⁹

Selon une étude publiée en 2000 lors du colloque de la FTQ sur les jeunes et le syndicalisme, la moyenne d'âge des conseillers de la FTQ était de quarante-neuf ans en 1999.⁷⁰ Par contre, on peut compter plus de onze embauches depuis 2000, dont une part importante de conseillers de moins de quarante ans, ce qui a fort probablement fait baisser cette moyenne depuis. Toutefois, sans avoir de données plus précises, on peut tout de même estimer que moins de 20 % des conseillers a moins de quarante ans et que plus de la moitié a plus de cinquante ans.

Au niveau de l'ancienneté on remarque qu'une portion importante a été embauchée au tournant des années 89-90 (25 %). Par contre, on peut facilement constater, en regardant le tableau suivant, que plus de la moitié des conseillers a moins de dix ans d'ancienneté.

Figure D : Distribution de l'âge d'embauche des conseillers de la FTQ en 2006



Il est cependant difficile de faire une prévision des besoins de main-d'œuvre de l'organisation puisque cela dépend en bonne partie des critères d'éligibilité à la retraite, qui ont été complètement renégoiés et remis à zéro en 1996. Ainsi,

⁶⁹ Cela dépendant également des services. Au service de recherche les conseillers sont tous des universitaires alors que cela n'est pas nécessairement le cas à l'éducation où une bonne part provient des rangs.

⁷⁰ FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC. 2000. *Branchés sur une même solidarité*. Colloque sur les jeunes et le syndicalisme. Montréal : FTQ. p.43.

l'expérience cumulée avant cette date n'est plus incluse dans le calcul d'admissibilité. Le seul critère est maintenant l'âge des conseillers, qui sont éligibles à la retraite sans pénalité à partir de soixante ans. Par contre, la présidente du syndicat des employés a tenu à rappeler que ce n'est pas parce qu'un conseiller est éligible à la retraite qu'il décidera de la prendre. Ainsi, il nous est impossible de chiffrer les besoins éventuels de main-d'œuvre de l'organisation.

1.2.2 Organisation du travail

Comme nous l'avons constaté à la lecture de l'organigramme présenté plus haut, la structure hiérarchique de la gestion du travail se compose essentiellement de deux niveaux : la direction et les conseillers. La direction comprend le président et le secrétaire général, mais on peut y ajouter le conseiller politique et le conseiller technique, qui font partie du personnel cadre non syndiqué. Par contre, bien que cette structure soit réelle en ce qui a trait à la gestion du personnel, les conseillers possèdent une très grande autonomie dans la façon d'exécuter leur travail. Ainsi, la plupart des conseillers contrôlent l'organisation de leur travail et cela est particulièrement vrai pour les représentants régionaux.

Au niveau des conseillers, on peut faire une distinction entre les conseillers travaillant dans les services et à des dossiers et les représentants régionaux. Les premiers ont à s'occuper de tâches ou de dossiers précis à la demande de la direction. La distinction entre les services et les dossiers se limite à peu près simplement au nombre de salariés qui y travaillent.⁷¹ Mais somme toute ils ont des tâches du même ordre. Les services se distinguent également des dossiers par la présence d'une direction supervisant le travail des conseillers et veillant à l'attribution des tâches. Cette direction est généralement attribuée au conseiller du service ayant le plus d'expérience, mais la nomination est laissée à la discrétion de la direction de la fédération.

Les représentants régionaux ont un travail dont la nature est très différente des autres conseillers. Ils ont un rôle politique très important à jouer et sont, en quelque sorte, les représentants de la FTQ dans la région qui leur est attribuée. En

⁷¹ Il n'y a qu'un seul conseiller par dossier alors que les services sont plus développés.

ce sens, ces derniers sont infiniment plus autonomes que les autres conseillers et ne sont pas en contact quotidien avec la direction, puisqu'ils travaillent dans les bureaux régionaux. Plus spécifiquement, ils travaillent en appui avec les différents conseils régionaux. De plus, bien qu'il n'y ait qu'un seul conseiller par région, ils ne travaillent pas nécessairement seuls, mais plutôt avec les équipes régionales d'élus.

« Le rôle des conseillers régionaux est de représenter la FTQ au niveau régional, alors ils vont être dans les commissions de partenaires du marché du travail. Ils vont aller assister les sections locales dans leurs combats, leurs luttes, les grèves. Ils vont faire de la représentation au niveau des différentes MRC, dans les grandes villes. Les conseillers régionaux sont liés aux différents conseils du travail dans les régions. Ils sont payés par la FTQ mais ils travaillent dans les conseils régionaux. Ils assistent toutes les actions des conseils régionaux. C'est le seul employé des conseils régionaux, sauf le personnel de bureau. Mais ils sont aussi aidés, selon les conseils du travail, par des personnes libérées à plein temps. Y'a des présidents, des secrétaires et parfois il y a des gens qui ont des subventions d'Emploi Québec. Mais c'est principalement des gens libérés. »⁷²

1.2.3 Relations entre l'organisation et ses employés

Les conseillers et les employés de bureau de la fédération sont regroupés à l'intérieur d'une seule unité syndicale (unité FTQ) de la section locale 574 du Syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau (SEPB-Québec). Ce syndicat, qui est la branche québécoise du *Canadian Office and Professional Employees Union (COPE)*, est affilié à la FTQ. En ce sens, les conseillers sont membres de la fédération. D'ailleurs, le SEPB regroupe une grande proportion des employés des syndicats affiliés à la FTQ. La petite unité locale possède toutefois son propre exécutif composé de cinq personnes.

Bien qu'il n'y ait jamais eu de grève, les relations entre la FTQ et ses employés ont historiquement donné lieu à d'importantes dissensions, principalement sur la place des employés temporaires dans l'organisation. En effet, au début des années 1990, compte tenu d'une situation financière difficile, la direction a eu abondamment recours à des embauches temporaires. Dans ce contexte, les relations entre la direction et ses conseillers furent tendues, le syndicat étant forcé de négocier à la baisse les conditions de travail de ses membres. Les relations sont aujourd'hui plus paisibles et le recours aux employés temporaires est devenu une

⁷² Dirigeant-FTQ.

pratique exceptionnelle. Malgré tout, il demeure que les salariés ont un rapport particulier avec leur employeur qui limite leur rapport de force.

« Moi je viens d'un syndicat qui a négocié avec plein d'employeurs au SEPB et à l'époque je négociais contre les syndicats. J'ai toujours trouvé que grosso modo ils étaient comme les autres quand il s'agit de s'asseoir, sauf qu'on réglait plus vite et qu'il y avait des enjeux qui pouvaient être plus simples. Mais il n'en demeure pas moins que l'employeur est quelqu'un qui a un certain pouvoir que quand il ne l'exerce pas comme il faut, ça prend un syndicat, sauf qu'il est clair ici que les gens ont une conscience professionnelle. Ils ne travaillent pas pour Henri Massé, ils travaillent pour les syndiqués de la FTQ. Donc, avant de penser à faire une grève... c'est un peu plus... [...] Le monde, les membres, c'est ce monde-là qui nous paye nos salaires. Moi je pense que ça change quelque chose, mais ce n'est pas au point de dire qu'on n'a pas besoin de syndicat. »⁷³

Le syndicat s'occupe évidemment de la négociation collective et de la gestion de la convention, mais ne participe pas à l'intégration des nouveaux salariés, si ce n'est par cette clause de la convention concernant plus spécifiquement les représentants régionaux :

« Clause 13.02 : Formation des nouveaux employés

Le programme de formation vise à intégrer les nouvelles salariées et nouveaux salariés en leur fournissant un minimum de connaissances sur le fonctionnement de la centrale et de ses services.

Dans le cas des conseillères et conseillers régionaux, afin de faciliter le transfert des connaissances, la salariée ou le salarié qui obtient le poste aura droit à une période d'adaptation et de formation de deux à quatre semaines. »⁷⁴

Pour le reste, les membres ont principalement des revendications d'ordre monétaire et sont peu intéressés à conventionner l'organisation du travail.

« C'est très monétaire comme revendication et tout ce qui concerne comment on fait le travail, ça on est de l'ordre du professionnel et cela, ça ne se codifie pas dans une convention collective et je te dirais, qu'à la limite, c'est aussi bien comme cela parce que tout le monde n'a pas la même vision des choses, sur comment on fait notre travail et comment on devrait le faire. »⁷⁵

1.3 Pratiques de recrutement

Comme nous l'avons déjà souligné, la gestion du personnel à la FTQ relève entièrement de la direction de la fédération, et plus particulièrement du secrétaire général. Officiellement, ce dernier veille à l'organisation du processus

⁷³ Syndicat-FTQ.

⁷⁴ FTQ. *Convention collective de travail entre la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et le syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau section local 574, Unité FTQ (SEPB-SIEPB-CTC-FTQ)*. Convention collective des conseillers de la FTQ ayant vigueur du 1^{er} janvier 2005 au 31 décembre 2007. p. 9

⁷⁵ Syndicat-FTQ.

d'embauche, mais les décisions finales sont prises conjointement avec le président. Ils consultent généralement les syndicats affiliés, mais rien ne les contraint formellement à le faire. Le syndicat des conseillers ne participe aucunement à l'embauche autrement qu'en veillant au respect de la convention collective.

1.3.1 Organisation de l'embauche

Règle générale, les embauches se déroulent toutes de façon similaire. D'abord, le secrétaire général et le président, qui généralement ont consulté préalablement le bureau de la FTQ, décident de procéder à un recrutement. L'information se répand dans le réseau de la fédération, notamment par un affichage dans les syndicats affiliés. Selon les spécificités du poste, il se peut qu'il nécessite des qualifications qu'on retrouve rarement auprès des membres, nécessitant le recours aux réseaux de contact extérieur.

« Si un poste est libéré, nous on a une consigne de faire un affichage interne. Alors, y'a un affichage interne avec tout ce que ça comprend. Si personne n'applique sur le poste, on envoie nos affichages à l'externe, c'est-à-dire dans nos syndicats affiliés. L'affichage c'est les sections locales de la FTQ avant tout. Ça fait huit ans que je suis en poste et jamais on n'a fait un affichage dans les journaux et même pour des postes très pointus. Dans ce cas je vais donner quelques coups de téléphone, peut-être dans des universités, des contacts qu'on a dans des universités, pour voir s'ils ont des gens dans telle catégorie de personnes. Mais généralement ça se sait très vite. [...] Alors, on a un réseau qui nous permet d'avoir accès à des jeunes qui nous envoient leur CV. Je reçois des CV ici, je ne sais pas combien. On en reçoit beaucoup par semaine et je les lis. Ceux que je trouve intéressants je les garde et quand on a des postes, on contacte la personne. »⁷⁶

Ensuite, le secrétaire général procède généralement à une première entrevue avec les candidats pour les informer de la nature du poste et pour connaître leurs intérêts à devenir conseiller pour la fédération. Il s'agit généralement d'une entrevue informelle où le secrétaire sonde le candidat en préparation d'une seconde entrevue plus formelle avec lui et le président de la fédération.

« Donc j'ai fait parvenir mon CV quand j'ai su que le poste était ouvert. [...] Trois semaines après, j'avais un message [du secrétaire général] disant qu'il faisait des entrevues pour ce poste et qu'il serait intéressé à me rencontrer, donc, j'ai eu une première entrevue avec lui qui a duré environ une heure, où on a parlé de façon plus personnelle de mon expérience, de mon intérêt pour le syndicalisme, de ma mobilisation, de ma compréhension de la [tâche]. Ensuite, deux semaines après, ils m'ont téléphoné pour une 2^e entrevue avec [le secrétaire et le président] où là c'était une discussion plus formelle. [...] La première j'ai senti que c'était une entrevue où

⁷⁶ Dirigeant-FTQ.

ils voulaient voir si j'avais tous les éléments qu'il faut. Dans la deuxième, là c'était plus formel, au sens où les questions étaient plus liées à mon poste. »⁷⁷

Dans certains cas, les conseillers rencontrés ont souligné avoir été abordés par l'organisation et non l'inverse. Dans le cas de candidats provenant des syndicats affiliés, comme c'est habituellement le cas pour les représentants régionaux, la direction procède à une enquête sur le candidat auprès du syndicat d'où il provient. Les syndicats affiliés vont souvent mettre de la pression sur la direction pour favoriser l'embauche de certains candidats leur étant plus familières.

Enfin, la dernière étape de l'embauche est la fin de la période de probation donnant accès à la permanence du conseiller. Le secrétaire général procède alors à une évaluation du candidat avec la direction du service où travaille ce dernier. Par contre, bien que cette évaluation puisse aboutir à un renvoi du conseiller, le secrétaire général soutient que cela ne s'est pratiquement jamais produit.

1.3.2 Critères de sélection

Il n'y a pas de politique particulière quant aux critères de sélection. Il n'y a pas non plus de préférence formelle à l'embauche de conseillers provenant des syndicats affiliés. La direction a ainsi une complète liberté dans ses décisions d'embauche et n'a pas à se soumettre à la volonté des syndicats affiliés voulant privilégier certaines candidatures, bien que ces derniers leur fassent parfois subir de fortes pressions.

Ce sont principalement les caractéristiques des postes à combler qui déterminent les critères de sélection et les méthodes de recrutement qui seront mis en place. On peut tout de même supposer que ce sont les compétences et l'expérience qui déterminent l'intérêt pour certains candidats. Le secrétaire général rapporte également accorder une grande importance aux valeurs des candidats. Ces derniers doivent évidemment avoir un minimum de valeurs syndicales, ce qui va généralement de soi lorsqu'un candidat désire travailler pour un syndicat.

« Il y a des valeurs bien sûr. On va leur demander s'ils ont des valeurs syndicales. Puis, comment ils voient le mouvement syndical, comment ils voient la FTQ, et on leur demande s'ils seraient capables de travailler dans le monde syndical. On leur fait expliquer leur cheminement syndical. Ça, c'est l'approche générale. Mais

⁷⁷ Salarié-FTQ-01.

généralement on sait par les CV et habituellement le monde qui n'aime pas le monde syndical ne viennent pas ici. Ce n'est pas des grands critères, ce n'est pas difficile à faire. [...] Mais de toute façon, les gens qui auraient des valeurs contraires à la FTQ ne cogneraient pas à la FTQ parce qu'ils ne se retrouveraient pas dans notre mentalité. Mais on ne fait pas de recherche sur les orientations politiques. »⁷⁸

1.4 Pratiques de socialisation

À la FTQ, il existe très peu de pratiques de socialisation formalisées. Cependant, il faut comprendre qu'avec un total de trente-deux conseillers, il n'y a que quelques embauches par année. La direction mise principalement sur le fait que la transmission de la culture est en bonne partie déjà faite par le parcours du nouveau conseiller et que le reste se fera par l'immersion dans l'univers de travail.

« Ça se fait de façon graduelle sans qu'il y ait un programme où on passe différentes formations et qu'après on te donne tes fonctions. Souvent, je dirais qu'on a besoin de toi très rapidement. Donc, on t'embauche, et ça se fait parce que les gens te connaissent de réputation, ils t'ont déjà croisé ou ont déjà entendu parler de toi. C'est comme ça que t'arrives à ces postes-là. Ils ont déjà une bonne vision de ce que tu pourrais faire. »⁷⁹

Deux choses caractérisent les pratiques existant à la FTQ, elles sont spécifiques à chaque embauché et sont principalement organisées par les pairs et peu par la direction. En ce sens, il est parfois difficile de faire une distinction nette entre les pratiques formelles et informelles.

1.4.1 Les pratiques formelles

Comme nous venons de le dire, il y a peu de pratiques de socialisation formelles à la FTQ. En fait, il serait plus juste de dire que chaque embauche donne lieu à des pratiques de socialisation différentes selon les profils de l'embauché, mais certains types de pratiques reviennent couramment comme l'accueil, la formation et le mentorat.

« Chaque service a un directeur. On lui présente son directeur, et là le directeur a la tâche de lui enseigner la job. Il va le faire travailler un bout de temps avec une autre personne, alors compagnonnage. Ça se fait surtout par compagnonnage. Et là on va commencer à lui donner des tâches. [...] Alors, il va commencer à travailler sur ça sous l'autorité de son directeur. Ensuite on va leur faire suivre différentes formations, assister à différents congrès ou colloques. C'est comme ça qu'on les intègre.

Les représentants régionaux, s'ils n'ont pas beaucoup d'expérience on va les envoyer avec un autre conseiller régional pendant un certain temps en compagnonnage. On va les envoyer aussi à notre collège, qui est pour les permanents syndicaux. [...] S'ils arrivent de l'extérieur, ils vont aller voir leur directeur qui va leur donner une

⁷⁸ Dirigeant-FTQ.

⁷⁹ Salarié-FTQ-04.

formation d'une journée ou d'une demi-journée, tout dépendant des connaissances. Ils vont leur faire lire des textes. Ils vont comprendre la structure, le nom des dirigeants. On va leur donner les statuts et règlements, on va leur donner les différents journaux de la FTQ et d'autres publications. Mais souvent les gens qui arrivent ici connaissent tout ça de toute façon. Ceux qui arrivent de l'extérieur, ce qui est rare, vont avoir cette formation-là. Et dans notre système de formation, s'il y a un cours qui est donné, par exemple de délégué, parfois on va y intégrer cette personne-là. »⁸⁰

A) *Accueil*

La responsabilité de l'accueil des nouveaux conseillers est laissée aux directions de services. À leur première journée de travail, les conseillers sont accueillis par leur directeur qui leur présente l'environnement de travail, leurs collègues et les intègre graduellement dans leurs fonctions.

« Quand je suis entré en poste, j'ai été accueilli par [ma direction] qui m'a fait faire le tour des bureaux et présenter le monde. J'ai passé les premiers jours à organiser mon bureau, à m'installer. Le monde était très sympathique. Ils m'ont très bien accueilli. Je savais quel était mon premier dossier. Je commençais à travailler sur ça en jasant avec [ma direction]. C'est comme ça que ça s'est mis en place. »⁸¹

L'accueil n'est pas plus formalisé et son contenu est parfois restreint à quelques éléments essentiels au travail, mais sans plus.

« Moi ça ne m'a pas dérangé, mais ça m'a étonné qu'il n'y ait rien d'officiel. [...] Mais qu'il n'y ait rien d'officiel, ne serait-ce qu'une demi-heure avec la personne pour bêtement lui montrer comment remplir une feuille de temps, comment ça marche pour les vacances, des affaires très « basic », un minimum de rencontre... Mais tout finalement a été comblé et ça moi je trouve que c'est un peu la beauté de la FTQ. J'ai peut-être les yeux naïfs, il y en a peut-être que ça excéderait, mais moi c'est comme tout nouveau, mais c'est comme tout est un peu tout croche, mais tout fonctionne super bien quand même. Mais en même temps je ne dirais pas à des amis « ah c'est écoeurant j'ai pas eu de structure! », pas du tout. Je ne me suis pas senti biaisé. Mais je l'ai remarqué, j'ai trouvé ça particulier qu'il n'y ait pas un minimum d'une demi-heure de rencontre officielle. »⁸²

Dans le cas des représentants régionaux, comme ils n'ont pas de direction, leur accueil se fait par un dirigeant, qui lui présente les différents services de la fédération et qui le jumelle avec un représentant d'expérience qui assurera le reste de l'intégration durant les deux à quatre semaines d'intégration prévues par la convention.

⁸⁰ Dirigeant-FTQ.

⁸¹ Salarié-FTQ-01.

⁸² Salarié-FTQ-01.

B) Formation

Il n'y a pas non plus de programme de formation conçu pour les nouveaux conseillers ni pour la préparation de la relève. Lorsque nécessaire, les dirigeants offrent aux conseillers d'assister à des formations s'adressant aux conseillers des syndicats affiliés ou aux militants. Il y a également quelques petites formations offertes aux nouveaux embauchés, mais elles sont pour la plupart organisées à l'initiative des pairs sur une base informelle selon les aléas du travail.

Nous devons également mentionner l'existence du Collège FTQ-Fonds, structure parallèle à la FTQ créé conjointement par la fédération et le Fonds de solidarité de la FTQ en 1999. Ce programme s'adresse aux permanents syndicaux de tous les syndicats affiliés de la fédération et plus spécifiquement à ceux ayant une certaine expérience dans le mouvement syndical et désirant se former davantage. Toutefois, les dirigeants des syndicats affiliés et de la fédération, qui décident qui seront envoyés au collège, ont tendance à y privilégier les nouveaux conseillers.

Cette formation de huit semaines, dont cinq en résidence, aborde des contenus touchant principalement aux conséquences de la mondialisation, de même que des réflexions sur le syndicalisme. Par contre, aucun contenu ne traite spécifiquement des aspects de la culture de l'organisation. La plupart des conseillers rencontrés n'étaient pas allés au collège et ne voyaient pas comme une nécessité d'y participer.⁸³

« Je me pose aussi la question de la pertinence du collège. Je pense qu'il y a plein d'aspects qui sont très pertinents au collège, de ce que j'en comprends, qui développent notre vision sociale. De ce point de vue là j'ai des choses à apprendre, mais y'a toute une partie au collège plus individuelle où on pousse une recherche, une question qu'on veut faire avancer dans notre milieu de travail. Étant donné que je travaille [pour la fédération], c'est peut-être moins pertinent que dans un milieu local. Il y a aussi l'intérêt de ressourcer les permanents qui sont là depuis longtemps, mais aussi de donner davantage de réflexion et de connaissance. Mais j'aimerais le

⁸³ Il est ici à noter que la plupart des conseillers rencontrés provenaient de l'extérieur de la fédération et avaient récemment terminé des études universitaires. Le collège s'adressant plus spécifiquement à des permanents n'ayant pas nécessairement de grand bagage académique, les conseillers s'intéressaient davantage au collège comme un moyen, non pas de réfléchir sur le syndicalisme, mais de rencontrer et d'échanger avec les gens de la base.

faire, surtout que moi je ne viens pas du milieu syndical, juste pour m'asseoir avec le monde et d'échanger sur nos différents champs de pratiques. »⁸⁴

« L'intérêt du collègue est moins pour la matière que pour les liens tissés avec les autres qui suivent cette formation. Je connais des gens dans le milieu, mais j'ai pas de liens taillés, sculptés dans la complicité de l'action et du travail. J'ai des liens soit parce que je les connaissais avant, parce que j'avais tout de même un bon réseau avant. Mais c'est pas la même chose, j'ai pas un vrai réseau dans la FTQ et c'est sûr que pour moi le collègue ce serait d'abord ça et deuxièmement de voir comment les gens réfléchissent parce que c'est d'abord un lieu de réflexion et c'est des gens qui viennent du milieu syndical, donc ça m'aide à comprendre c'est quoi leur démarche, leurs expériences. »⁸⁵

C) *Mentorat*

À l'instar des autres pratiques de socialisation, il n'y a pas de structure formalisée de mentorat à la FTQ. Malgré tout, comme l'accueil des nouveaux conseillers est confié aux directions de service, on peut comprendre que ces derniers font office de mentors indirects. C'est pourquoi, plusieurs conseillers rencontrés ont qualifié leur directeur de mentor, même si ce rôle n'était pas confié officiellement. Mais comme cette pratique n'est pas structurée, nous devrions davantage l'aborder comme une pratique informelle que nous verrons en détail plus loin.

Or, il en va autrement des représentants régionaux qui sont les seuls conseillers à travailler dans les bureaux régionaux. Il fut créé pour eux un système de jumelage durant les premières semaines d'embauche où les nouveaux conseillers sont jumelés à un autre représentant régional d'expérience pour le suivre et se familiariser avec le travail. Par contre, l'organisation hésite à jumeler un nouveau conseiller avec l'ancien représentant de la même région, d'abord parce que l'ancien conseiller est généralement en préretraite depuis plusieurs mois et pour renouveler les façons de faire les choses.

« Le deuxième argument pour refuser la formation par le retraité était que la direction ne voulait pas que le retraité forme le nouveau de la même région pour éviter que les mauvais plis ne perdurent. Si ça reste dans la même région, t'es dans la transmission du mauvais pli. »⁸⁶

⁸⁴ Salarié-FTQ-01.

⁸⁵ Salarié-FTQ-03.

⁸⁶ Syndicat-FTQ.

D) Documentation

Il n'y a pas de corpus préétabli de documents transmis aux nouveaux conseillers, outre les documents d'usage comme la convention collective, remise par un représentant syndical lors de l'accueil. En fait, il y a certains documents qui seront offerts aux conseillers, mais seulement si la personne manifeste un manque d'information sur l'organisation, comme c'est généralement le cas des conseillers embauchés à l'externe. On suggérera alors aux conseillers la lecture de certains livres sur l'histoire de l'organisation, des documents expliquant les structures ou des rapports de congrès ou des mémoires produits par la fédération. Or rien n'est systématiquement disponible.

E) Réunions d'équipe

La plupart des conseillers travaillant dans les services sont constamment sollicités à travailler en équipe. Cela est relatif au fonctionnement des différents services, mais généralement les rencontres d'équipes de travail sont des moments précieux de transmission de culture.

« J'ai la chance de travailler avec des personnes qui sont très communicatives de leurs expériences et de leurs modes de travail. Pour avoir travaillé ailleurs, je sais que c'est une chance parce qu'on peut très bien se retrouver dans une organisation où le patron lui ne se trouve pas de mission éducative, lui il s'en fout. [Elles] communiquent beaucoup leurs expériences, comment ça s'est déroulé par le passé, comment c'était le travail, les habitudes, les fonctionnements ici, les méthodes et tout ça, juste par des réunions. On a des réunions assez fréquentes. J'apprends beaucoup juste en discutant avec elles. Ça, c'est la principale transmission.⁸⁷

En fait, outre les représentants régionaux, les conseillers de la fédération sont constamment en interaction puisqu'ils travaillent tous au siège social de la fédération à Montréal. De plus, la nature de leur travail suppose des échanges quotidiens entre services et dossiers. Les représentants régionaux, qui sont rarement en contact avec d'autres conseillers, ont une équipe de travail principalement composée d'élus locaux.

1.4.2 Les pratiques informelles

C'est principalement dans l'informel que se fait la transmission de la culture à la FTQ. Plus spécifiquement, nous avons répertorié trois types de pratiques de

⁸⁷ Salarié-FTQ-03.

socialisation informelles : les activités de formation organisées par les pairs, les échanges avec les pairs et l'expérience du travail.

A) Les activités de formation organisées par les pairs

Même si formellement il n'y a pas de corpus de formation à l'embauche ou de programme d'intégration, la plupart des conseillers que nous avons rencontrés ont mentionné avoir reçu, à l'initiative de leurs pairs, des formations d'une demi-journée sur les structures de la fédération ou sur l'organisation d'activités importantes de la FTQ.

« On a eu une petite rencontre de quelques heures. [La directrice du service d'éducation] a pris sur elle d'organiser une petite session de formation pour les nouveaux, pour leur expliquer la FTQ, la culture de la FTQ, la structure de la FTQ, et c'était très intéressant. [...] J'ai appris certaines choses, mais il y avait beaucoup de tout cela que je savais déjà, mais peu importe. J'ai trouvé cela super positif et intéressant, et j'ai beaucoup de respect pour ça. Mais en même temps c'est informel, c'est elle qui a pris sur elle de faire cela. »⁸⁸

« Tu vois cette année on est une année de congrès. Avant Noël, on a eu quelques discussions avec des jeunes qui nous ont dit qu'ils n'avaient pas une bonne compréhension de c'était quoi un congrès à la FTQ. Alors, on en a parlé avec le service de l'éducation et on a fait un programme de formation avec tous les nouveaux qui n'avaient jamais vécu un congrès de la FTQ, autant pour les conseillers que les employés de bureau, pour expliquer comment ça marche un congrès de la FTQ, comment les comités sont formés, comment les comités travaillent, les attentes face aux différents services, qu'est ce qu'on attend d'eux durant le congrès et durant sa préparation, etc. Mais ça, c'est nous qui a pensé à cela, on a informé le [secrétaire général], mais on ne lui a pas demandé la permission. »⁸⁹

En fait, la plupart des activités d'intégration existantes à la fédération ne proviennent pas de la volonté de la direction, mais de l'initiative des pairs, principalement les directions des services. Ces derniers ont, en quelque sorte, une très grande liberté d'action, ce qui leur permet de combler rapidement ce qu'ils considèrent comme des manques dans la socialisation des nouveaux conseillers.

« Il y a une grosse partie de ces affaires-là qu'on gère nous-mêmes. On est dans le mode de l'autogestion tant et aussi longtemps que la [direction de la FTQ] nous laisse faire. Encore là, je ne veux pas dire qu'ils n'ont pas de préoccupation sur ça, mais pour eux s'ils pouvaient embaucher et que le monde devienne efficace tout de suite ce serait bien. »⁹⁰

⁸⁸ Salarié-FTQ-03.

⁸⁹ Syndicat-FTQ .

⁹⁰ Syndicat-FTQ

B) *Les échanges entre pairs*

L'apport des pairs va bien au-delà des activités qu'ils organisent. Ces derniers sont au centre de toutes les pratiques de socialisation de la FTQ, notamment par la façon dont ils accueillent les nouveaux conseillers, mais également dans le quotidien du travail. Lorsque questionnés sur les éléments marquants de leur intégration, les conseillers rencontrés répondaient généralement par l'apport des pairs.

« Il n'y a pas d'organisation formelle de l'intégration à la FTQ, j'ai l'impression que cela se fait de façon très informelle, un peu sur le tas, mais que ça se fait très bien. C'est ça son point fort. Je pense que c'est aussi la générosité du *staff* et la connaissance de leurs dossiers et de l'organisation. Il n'y a pas vraiment de structure en place quand il y a des nouveaux qui arrivent, ils font telle rencontre, ils font telle affaire... mais c'est la présence de tout le monde autour, comment ils nous aident, comment ils nous supportent, comment ils nous apportent de l'information. Il y a du monde dans ça qui ont de l'expérience de plus de trente ans et il y a des petits jeunes qui arrivent ici qui n'ont même pas trente ans d'expérience professionnelle et encore moins à la FTQ. Donc, ils sont très aidants. Le point fort de la FTQ c'est toute cette générosité et cette aide des personnes qui ont pris le temps de nous accueillir, de répondre à nos questions, de prendre du temps dans nos activités pour nous placer là-dedans. »⁹¹

« Moi je trouve que ce qui a beaucoup contribué à mon intégration c'est de fréquenter la cuisine où la plupart du temps c'est la secrétaire et le personnel de bureau qui est là et de temps en temps quelques femmes conseillères. Les hommes n'y vont jamais. [...] Mais dans cette cafétéria on apprend à connaître le personnel de bureau, à quoi il discute... c'est quel genre de personne, et je pense que ça contribue au fait que les gens nous acceptent. »⁹²

« Il y a aussi du monde qui sont là depuis longtemps qui ne sont pas là pour me donner de la formation, mais avec qui on discute beaucoup et qu'on apprend la petite histoire de la place. Il y a tout cela aussi. Ce n'est pas nécessairement de la formation ou de l'intégration formelle, mais tu discutes avec ces personnes-là et se fait là toute la transition, t'apprends toute la petite histoire de la chose, tu comprends plein de choses juste en discutant avec eux. C'est des personnes que j'apprécie quand on discute parce qu'on apprend la petite histoire. »⁹³

C) *L'expérience du travail*

On ne peut cependant pas ignorer qu'une des pratiques les plus importantes dans la transmission de la culture est l'expérience du travail. C'est entre autres par la pratique du travail au quotidien que sont transmis les éléments de la culture de

⁹¹ Salarié-FTQ-01.

⁹² Salarié-FTQ-03.

⁹³ Salarié-FTQ-01.

l'organisation. Ainsi, par un mélange d'essais et d'erreurs les façons de faire de l'organisation sont petit à petit transmises aux nouveaux conseillers.

« On n'a pas eu de présentation formelle, de toute façon c'est très facile de présenter ça. Tu la vis quand tu es dedans. On a nos discussions sur où on en est la FTQ et comment elle a évolué et ça nous en apprend aussi. C'est plus comme ça que j'ai appris. La culture d'une organisation, tu baignes dedans. Tu rentres dans la place et tu baignes dedans. Donc, t'as pas le choix, tu y es confronté et vite tu te rends compte de comment ça marche, le monde suit là-dedans et te le disent si tu fais quelque chose qui ne correspond pas. »⁹⁴

« Je ne vois pas comment ça peut se faire autrement qu'en se côtoyant et en vivant. De la culture, ce n'est pas dans les airs, c'est dans la pratique qu'on apprend la culture d'une entreprise. Selon moi, il n'y a pas de cours de culture d'entreprise. Évidemment il faut se préoccuper de cela dans les entreprises où les travailleurs sont seuls, mais c'est pas notre cas à nous autres, même les régionaux ne sont pas seuls parce qu'ils sont dans la culture FTQ. Pour moi, quelqu'un qui est seul c'est quelqu'un qui est devant sa machine et qui ne parle à personne d'autre et là la culture de l'entreprise c'est plus compliqué de la faire transmettre. Mais nous on est jamais tout seul et si jamais les gens qui viennent ici n'ont pas déjà la culture FTQ (parce que la plupart viennent de la base), ils viennent de cultures associées, ils viennent d'une grande famille qui est celle du mouvement syndical ou parfois de la gauche. Le reste on l'apprend sur le tas. »⁹⁵

1.5 Renouvellement de la main-d'œuvre

La FTQ est présentement au coeur d'une période de renouvellement de sa main-d'œuvre. Une première vague massive a eu lieu il y a quelques années et les dirigeants estiment que de nouvelles embauches seront nécessaires d'ici quelques années. Par contre, compte tenu du petit nombre d'employés et des ressources disponibles, la direction n'est pas en mesure de développer un grand plan de prévision de main-d'œuvre.

« On fait un peu de prévision, mais comme ce n'est pas gros, on n'a pas besoin de grand plan, un grand projet. On sait, par exemple, combien de gens dans l'année qui vont prendre leur retraite et on peut voir comme ça. Donc, on se donne une séquence. On dit à une personne « peux-tu rester encore trois-quatre mois? », parce qu'on n'est pas pour la remplacer tout de suite et souvent les gens qui ont travaillé ici ont beaucoup de semaines de vacances d'accumulées. Alors, on attend qu'il ait terminé ses vacances avant de le remplacer. On va faire le nécessaire. On a un programme, ce n'est pas comme le programme d'une grosse compagnie, c'est plus un programme qui est dans notre tête. On regarde avec nos finances et notre capacité de payer pour remplacer le personnel. »⁹⁶

⁹⁴ Salarié-FTQ-01.

⁹⁵ Syndicat-FTQ.

⁹⁶ Dirigeant-FTQ.

Les pratiques d'embauche mises en place permettent de répondre rapidement aux fluctuations des besoins de main-d'œuvre avec des candidats provenant des syndicats affiliés ou des réseaux de contact de la fédération. Ainsi, tant la direction que les pairs n'associent pas le renouvellement de la main-d'œuvre à un risque pour la pérennité de la culture de l'organisation, mais davantage en tant que perte d'expertise.

« C'est clair que ça inquiète la FTQ et les syndicats affiliés qu'il commence à manquer de vieux, mais il faut faire attention. Quand on embauche quelqu'un qui vient des rangs, je m'excuse, mais sur le plan culturel il arrive avec quelque chose, il fait partie de la culture FTQ. Même s'il ne connaît pas les rouages internes de tout l'ensemble de la FTQ, c'est quelqu'un du mouvement syndical. Ce serait plus inquiétant si demain matin il y avait une décision voulant qu'il n'y ait plus d'embauche qui vienne des rangs. [...] Faut pas exagérer au point de dire que la culture, ça prend 150 ans à apprendre. »⁹⁷

2. SYNDICAT DES MÉTALLOS

Le Syndicat des Métallurgistes unis d'Amérique, plus communément appelé Syndicat des Métallos, est une organisation représentant environ 60 000 membres provenant du secteur privé. Le Syndicat des Métallos est le district québécois du syndicat international *United Steelworker of America* (USWA) ayant environ 600 000 membres principalement états-uniens. Fondé aux États-Unis en 1942, il s'inscrit dans le mouvement du syndicalisme industriel. Au Québec, le syndicat est affilié à la FTQ et au Canada au CTC.

Syndicat traditionnellement associé à l'industrie lourde (mines, aciéries, fonderies) son *membership* s'est diversifié au fil du temps principalement dans le secteur manufacturier. Au tournant des années 90, l'organisation décida d'ouvrir ses portes aux travailleurs provenant de nouveaux secteurs d'activité tels que l'industrie du commerce et des services.

2.1 Structure

Puisqu'il est un syndicat international, l'essentiel de sa structure exécutive ne se situe pas à l'échelle du Québec, mais plutôt à celle de l'Amérique du Nord.⁹⁸ Ce territoire est découpé en treize districts (trois sont situés au Canada) dont le

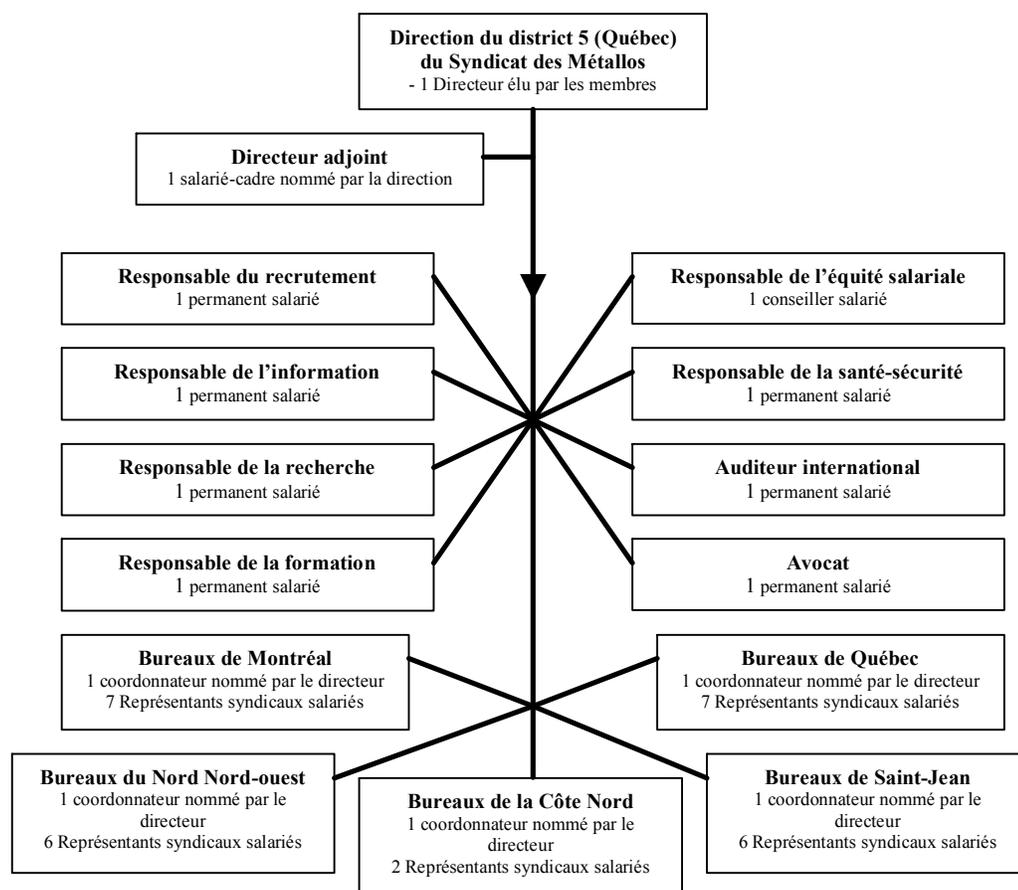
⁹⁷ Syndicat-FTQ.

⁹⁸ Il serait cependant plus juste de parler simplement du Canada et des États-Unis d'Amérique.

district cinq : celui du Québec. Le bureau exécutif du syndicat est composé de quatre dirigeants élus, des directeurs de chacun des districts et du directeur du bureau national canadien. Tous ces représentants sont élus au suffrage universel par l'ensemble des membres de l'organisation.

Bien que théoriquement les services techniques soient concentrés aux bureaux international et canadien, le district cinq possède une grande part d'autonomie comparativement aux autres districts, du fait, notamment, des particularités des pratiques syndicales québécoises (pluralisme syndical, langue différente du reste de l'organisation, etc.). Ainsi, en plus des services directs aux membres assurés par les représentants syndicaux, qui sont répartis dans 5 bureaux régionaux à travers le Québec, le Québec contrôle ses services juridiques et techniques (information, formation, recherche et dossiers spécifiques).

Figure E : Structure administrative du Syndicat des Métallos



Comme on peut le constater dans le graphique ci haut, la structure administrative québécoise du Syndicat des Métallos ne comprend qu'un seul dirigeant élu, les autres étant des salariés sous la direction du directeur du district.

2.2 Salariat professionnel

Les salariés professionnels du Syndicat des Métallos sont appelés permanents. Cependant, leur statut de salariés de l'organisation n'implique pas une distinction marquée entre eux et les dirigeants locaux : ils sont pleinement membres du syndicat comme le souligne cet extrait du *Manuel des Permanents-es* :

« Comme condition d'emploi, les permanents et permanentes doivent être membres en règle des Métallurgistes unis d'Amérique.

Le personnel du syndicat est au service de ses membres et le fait qu'il verse des cotisations syndicales est une expression symbolique de son dévouement à leur égard et de l'unité qui existe entre eux. »⁹⁹

D'ailleurs, presque tout les permanents sont d'emblée Métallos parce qu'ils sont d'anciens dirigeants locaux. Cela implique qu'ils ont, comme tous les membres, droit de participer à la vie démocratique de l'organisation, tel qu'inscrit dans le *Manuel des Permanents-es* :

« En tant que membres des Métallurgistes unis d'Amérique, les permanents et permanentes du syndicat ont le droit, au même titre que les autres membres du syndicat, de poser leur candidature à des postes du syndicat ou du Bureau exécutif international, ou d'appuyer les candidats de leur choix. »¹⁰⁰

2.2.1 Profil sociodémographique

Il y avait, au moment de faire notre collecte de données¹⁰¹, quarante-deux permanents au Syndicat des Métallos. De ce nombre, quatre sont des femmes (deux responsables de services et deux représentantes syndicales). Plus de 85 % des permanents sont d'anciens dirigeants de syndicats locaux Métallos. Considérant qu'environ 10 % proviennent d'autres syndicats (soit en tant que dirigeant ou permanent), il ne reste qu'environ 5 % de permanents provenant d'autres milieux (universitaires, communautaires, etc.). Il importe de spécifier que

⁹⁹ MÉTALLURGISTES UNIS D'AMÉRIQUE. *Manuel des Permaents-es*. Dernière version adoptée par le Bureau exécutif international le 11 août 1999. p.12.

¹⁰⁰ MÉTALLURGISTES UNIS D'AMÉRIQUE. *Manuel des Permaents-es*. Dernière version adoptée par le Bureau exécutif international le 11 août 1999. p. 11.

¹⁰¹ L'ensemble des données sociodémographiques de ce point provient d'une enquête faite par le chercheur en janvier 2006 dont on trouvera le détail à l'Annexe 5.

ce sont les responsables de services techniques qui proviennent de l'extérieur de l'organisation et non les représentants syndicaux. La majorité des permanents n'ont pas de diplôme d'études postsecondaires (55,6 %) ou possèdent un diplôme d'études professionnelles (25,0 %). Les 20 % restant possèdent des diplômes universitaires, notamment en relations industrielles. Il s'agit essentiellement de responsables de services techniques.

La moyenne d'âge des permanents est de quarante-neuf ans et l'âge à l'embauche de trente-neuf ans. Il y a 14,3 % de permanents ayant moins de quarante ans et 25,7 % ayant plus de cinquante-cinq ans. Il y a 36,2 % de permanents ayant été embauchés avant 1991 (plus de quinze ans d'ancienneté) et 38,9 % depuis 2001 (moins de cinq ans d'ancienneté). Les graphiques ci-dessous présentent la distribution de l'âge et de l'ancienneté des permanents.

Figure F : Distribution de l'âge des permanents du Syndicat des Métallos en 2006

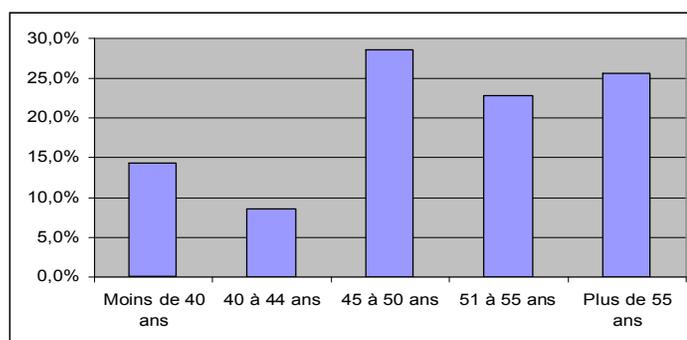
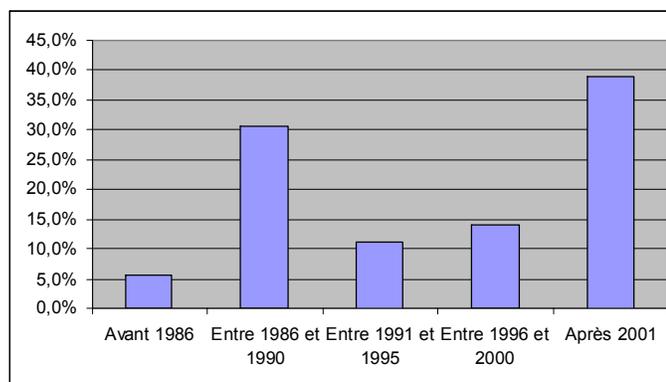


Figure G : Distribution de l'âge d'embauche des permanents du Syndicat des Métallos en 2006



Considérant le facteur soixante-quinze¹⁰², nous pouvons estimer que plus du tiers des permanents (38,7 %) prendront leur retraite dans les cinq prochaines années (d'ici à 2011). De même, il y a un peu plus du tiers (38,9 %) des permanents qui avaient en 2006 moins de cinq ans d'ancienneté. Nous constatons donc que l'organisation est présentement au cœur de sa période de renouvellement de la main-d'œuvre.

Plus spécifiquement, il y a une première vague importante en 2001 où onze personnes ont été embauchées et sept sont parties à la retraite et une seconde est à prévoir à partir de 2007. Le nombre total de permanents est également en progression depuis 2001. Cette augmentation ne s'explique pas par une augmentation des besoins des effectifs syndicaux, comme on pourrait être tenté de l'expliquer, puisque le nombre de membres est relativement stable depuis une dizaine d'années. Il s'agit plutôt d'une stratégie développée par la direction pour éviter que l'organisation ne se retrouve avec une masse trop importante de permanents inexpérimentés lors de la seconde vague de prise de retraite.

2.2.2 Organisation du travail

Bien qu'ils soient tous regroupés sous l'appellation de *permanents*, on distingue trois catégories de permanents Métallos : représentants syndicaux, responsables de services techniques ou juridiques et coordonnateurs. Les représentants syndicaux sont les plus nombreux. Leurs tâches se résument à assurer les services directs aux membres. Ce sont eux qui sont en contact avec les exécutifs locaux : ils participent aux négociations collectives, ils plaident les dossiers et assurent la protection des membres auprès de l'employeur. Les représentants se font attribuer, par leur coordonnateur, des syndicats locaux pour lesquels ils ont la complète responsabilité. Les représentants sont rattachés à un bureau régional, généralement le même qu'ils fréquentaient quand ils étaient dirigeants locaux, et sont rarement mutés dans une autre région.

¹⁰² Facteur permettant de déterminer le moment de la retraite en additionnant les années de service à l'âge du permanent. Ce dernier a droit à sa retraite si la somme égale ou dépasse soixante-quinze et qu'il a cumulé au moins vingt ans d'ancienneté.

Les coordonnateurs ont la responsabilité de la vie syndicale d'une région. Ils sont nommés par la direction du district pour une durée indéterminée, laissée à la discrétion de la direction. Il n'y a pas non plus de critères pré-établis dans le choix des coordonnateurs, ainsi ce n'est pas nécessairement le représentant d'une région ayant le plus d'expérience qui occupe ce poste. Les périodes de changement de direction donnent souvent lieu à des changements de coordonnateurs. Ils sont en quelque sorte les représentants de la direction au niveau régional. Ils ont la responsabilité de maintenir les relations entre les dirigeants locaux et l'organisation et de superviser le travail des représentants régionaux rattachés à leur bureau régional. Ils ont donc à la fois un rôle politique et un rôle de gestionnaire. On peut également ajouter dans cette catégorie l'adjoint du directeur qui, tout en ayant des responsabilités très importantes dépassant le rôle de permanent, demeure un salarié du syndicat.

Enfin, les responsables des services techniques et juridiques sont des spécialistes de l'organisation dans un domaine particulier. Chaque responsable s'occupe seul d'un service en particulier, à l'exception de quelques services qui profitent parfois de l'aide de dirigeants locaux libérés par le syndicat. Contrairement aux représentants et coordonnateurs, ils ne proviennent pas nécessairement de la base. Les responsables de services techniques n'ont pas de coordination (bien qu'il y en ait déjà eu), mais ils sont regroupés dans les bureaux de la direction du district.

2.2.3 Relations entre l'organisation et ses employés

Les permanents sont regroupés sur une base internationale dans une association reconnue par le Syndicat des Métallos, mais non accréditée. Elle est composée d'environ 350-400 membres à travers le Canada et les États-Unis. Les relations entre la direction des Métallos et le syndicat des permanents (*Staff Representative Union*) sont historiquement bonnes, il n'y a pas eu de conflit important ni même de grief ayant été jusqu'à l'arbitrage. La convention de travail étant échue depuis le 1^{er} juin 2006, les pourparlers sont en cours pour son renouvellement. Selon le représentant syndical que nous avons rencontré, les enjeux demeurent principalement liés à l'amélioration des conditions de travail.

Le syndicat ne se préoccupe à peu près pas de gestion du travail, mais porte une attention particulière à la question des employés temporaires. La présence d'employés temporaires serait très importante¹⁰³ et serait même instituée dans les pratiques d'embauche comme un passage obligé pour tester les capacités des dirigeants locaux pour devenir permanents. Par contre, le représentant syndical constate que même si la convention prévoit qu'un salarié ne peut être embauché temporairement plus de six mois, il est devenu pratique courante que les embauches temporaires s'étendent sur plusieurs années.

2.3 Pratiques de recrutement

Les pratiques d'embauche du Syndicat des Métallos correspondent à l'image du syndicalisme industriel nord-américain. Les embauchés sont presque exclusivement sélectionnés à l'interne parmi les dirigeants locaux. La direction des Métallos possède un plein contrôle du recrutement, le syndicat des permanents et les membres n'ayant pratiquement aucune influence. Nous devons cependant faire une distinction entre les embauches de représentants syndicaux et celles de responsables des services techniques et juridiques.

« Premièrement aux métallos, on ne fait pas application pour devenir permanent. En tout cas ici je n'ai jamais vu ça. Je sais qu'il y a des gens qui sont embauchés parce qu'ils sont spécialisés, ce sont les services techniques. Eux ça leur prend une formation... Mais les permanents, c'est des militants qui viennent des usines, des endroits syndiqués. »¹⁰⁴

Nous ne nous attarderons pas sur ces cas, peu communs, que nous n'avons pas rencontrés lors de nos entretiens et qui constituent des exceptions. La plupart du temps, lorsqu'un poste dans les services techniques et juridiques est à combler, c'est un représentant syndical plus expérimenté qui est muté au service.

2.3.1 Organisation de l'embauche

Il est nécessaire de comprendre qu'au Syndicat des Métallos les pratiques d'embauche ne sont pas formalisées. Il n'y a pas d'étapes préétablies ni de mise en candidature à proprement parler. Ce sont la direction du syndicat ou les coordonnateurs qui vont offrir à des membres du syndicat de devenir permanent. Comme nous l'avons déjà dit, la gestion du personnel est la

¹⁰³ Nous n'avons pas de données précises sur le sujet.

¹⁰⁴ Salarié-Métallos-02.

responsabilité de la direction du district. Par contre, ce dernier est appuyé dans la supervision des représentants syndicaux par les coordonnateurs, qu'il rencontre périodiquement pour évaluer les besoins de main-d'œuvre. Lorsqu'une embauche est nécessaire, le directeur consulte généralement les coordonnateurs et plus spécifiquement celui provenant de la région où travaillera le nouvel embauché.

« C'est sûr que c'est le directeur qui prend la décision d'embaucher. Sauf que [...] si par exemple, dans une région on a un poste à combler et le coordonnateur de cette région, qui est la personne qui travaille avec les gens, qui connaît bien les personnes, dit « Moi, la personne que je vois, c'est lui! » c'est généralement lui que le directeur prendra. À moins qu'il y aille quelque chose de majeur, je ne pense pas qu'il aille contre cela. Il va avoir tendance à écouter son monde. Les coordonnateurs, c'est un peu l'équipe de direction avec le directeur... donc généralement c'est comme cela que ça fonctionne. »¹⁰⁵

Une fois le choix d'un candidat effectué, le coordonnateur ou le directeur du district rencontre le candidat pour lui offrir un poste de permanent et lui expliquer ce que cela implique. Cette rencontre ne constitue pas une entrevue d'embauche à proprement parler parce qu'à cette étape les compétences du candidat sont déjà connues. Cet entretien sert davantage à tester la volonté du candidat à devenir permanent et à officialiser la décision.

Officiellement tous les salariés doivent rencontrer le directeur international, leur véritable employeur, pour finaliser leur embauche. Cette rencontre s'effectue à la fin de la période d'évaluation du candidat lui donnant accès à sa permanence, environ six mois après l'embauche. Bien que le directeur international ait toujours le dernier mot sur l'embauche définitive du permanent, il reste que cette rencontre est protocolaire. Il est rare que le directeur international aille contre la volonté de la direction du district.

2.3.2 Critères de sélection

Les critères de sélection nous renvoient nécessairement aux pratiques de recrutement à l'interne. Les permanents sont d'anciens militants du syndicat qui ont pris de l'expérience au niveau local. Lorsqu'un poste doit être comblé, les coordonnateurs bénéficient d'une grande banque de candidats potentiels parmi les militants, principalement des dirigeants locaux, pour faire leur choix.

¹⁰⁵ Salarié-Métallos-03.

Le mécanisme de sélection des permanents est principalement instinctif, puisqu'il n'y a pas de critères de sélection définis clairement. Or, le processus établit implicitement des critères de sélection. En effet, la sélection des candidats se fait par réseau de contacts et par accumulation d'expériences pertinentes. Les coordonnateurs sélectionnent les dirigeants locaux qui se distinguent des autres par des expériences ou des aptitudes particulières. Le nom de certains candidats circulent parmi les permanents et éventuellement ils sont appelés à aller à suivre des formations plus poussées (comme celle de Pittsburgh que nous verrons plus loin), à s'impliquer dans des comités et à faire des remplacements temporaires. En fait, les candidats sont généralement impliqués dans la structure depuis plusieurs années, ont acquis une certaine expérience des structures et des fonctionnements de l'organisation et ont déjà testé le travail de permanent. Cela permet aux candidats de prendre de l'expérience et aux coordonnateurs de les observer et d'évaluer leur potentiel.

« Traditionnellement, nos permanents qui sont au service viennent à peu près tous des usines ou des autres unités locales. Donc, on les voit aller. On voit comment ils fonctionnent dans leur local, souvent ce sont les permanents, qui sont assignés aux sections locales, qui vont voir si les officiers ont certaines qualités, s'ils ont des capacités de leader, s'ils sont très autonomes, s'ils sont capables de plaider ou bien s'ils s'impliquent beaucoup dans le syndicat. Alors, on les prend comme formateurs, on les envoie suivre des cours de *leadership* comme à Pittsburgh et ça nous permet de voir leurs qualités et de voir s'ils pourraient faire de bons permanents ou une bonne relève. »¹⁰⁶

D'autres critères sont également sous-entendus par le processus, dont celui de l'adhésion aux valeurs de l'organisation, puisque le dirigeant local est implicitement considéré comme y adhérant par son implication dans l'organisation.

« Habituellement le permanent quand on le choisit, et on se trompe pas souvent, c'est quelqu'un qui a des tripes très syndicales Métallos, qui a travaillé depuis plusieurs années avec le syndicat, qui connaît la culture, les traditions, la philosophie, etc. Habituellement, quand la personne arrive à l'étape de permanent elle connaît les structures. »¹⁰⁷

¹⁰⁶ Dirigeant-Métallos.

¹⁰⁷ Coordination-Métallos.

2.4 Pratiques de socialisation

Le Syndicat des Métallos s'est déjà interrogé sur la façon dont il intégrait ses nouveaux permanents. Bien qu'officiellement constituée de trois principales pratiques : le mentorat, la formation et le profil type de permanent désiré (qui se trouve à correspondre davantage aux pratiques d'embauche), il reste que la socialisation est principalement faite au moyen de pratiques informelles.

2.4.1 Les pratiques formelles

Les pratiques de socialisation formelle que nous avons répertoriées sont l'accueil, la formation, le mentorat, les rencontres d'équipe, ainsi que, dans une moindre mesure, la documentation.

A) Accueil

La façon dont les nouveaux permanents sont accueillis par l'organisation ne fait l'objet d'aucune politique formalisée. Cependant, la responsabilité de l'accueil et de l'intégration est confiée à la coordination de la région où les permanents sont affectés. Généralement, cette coordination rencontre le permanent à sa première journée et lui présente alors son environnement de travail, ses collègues de travail et ses assignations. Il n'y a pas de transfert de culture lors de l'accueil puisqu'il est tenu pour acquis que le permanent, provenant de la base, maîtrise et a intégré les valeurs, l'histoire, les orientations et les façons de faire de l'organisation. Les seuls éléments de transfert remarqués à cette étape concernent les éléments des dossiers sur lesquels travaillera le permanent, choses faites par le coordonnateur, car l'ancien permanent n'est généralement plus en poste à ce moment.

« Quand le nouveau arrive ici, il connaît déjà la région, les syndicats, les autres permanents, les présidents locaux, etc. On leur fait faire le tour, on leur présente tout le monde. Je l'assoie ici et je lui présente tous les aspects de sa tâche et de comment je m'attends qu'il livre la marchandise et tout ça. J'essaie de parler de ses forces et de ses faiblesses, même si j'ai un petit doute sur les siennes. J'essaie d'échanger avec lui. Je le challenge un peu. Donc on fait le tour de ça. On révise ça. Je lui montre où il est installé, quels sont les services qu'il peut utiliser. Je lui donne « sa boîte à outils » pour faire sa job. [...] J'explique tout cela en détail et je lui offre de l'aide s'il a des questions. »¹⁰⁸

En d'autres termes, lors de l'accueil, le coordonnateur veille à fournir au nouveau permanent l'information dont il a besoin pour faire son travail, lui

¹⁰⁸ Coordination-Métallos.

présente ses attributions et lui offre son soutien. Le permanent est ensuite laissé à lui-même et commence à travailler. À peu près rien n'est transmis au permanent sur la façon de faire son travail ni sur l'organisation du travail. Par contre, il importe de préciser que la plupart des nouveaux embauchés connaissent déjà très bien le travail des permanents pour les avoir côtoyés en tant que dirigeant local et pour avoir déjà effectué des remplacements.

B) *Formation*

Au niveau de la formation, il est important de spécifier que malgré l'existence de plusieurs types de formation, aucune n'est conçue spécifiquement pour les nouveaux embauchés. Par contre, il y en a une grande variété en aval et en amont du recrutement. Tout d'abord, l'organisation mise sur la formation continue de ses permanents syndicaux en leur offrant deux semaines de formation par année durant des périodes où le service peut être réduit au minimum sans poser de problème. Un certain nombre de formations est offert à chaque session à l'intérieur d'un corpus en constante évolution selon les besoins des permanents et la volonté de la direction. Ces formations portent généralement sur des compétences que les permanents ou la direction désirent développer (exemple de titres de formation : *Relations avec les médias, Globalisation des marchés, Résolution de conflits*). Il n'y a pas de formation sur des éléments de la culture de l'organisation, mais ces séances donnent lieu à des échanges entre les permanents expérimentés et les nouveaux embauchés où, on peut le supposer, se transmettent des éléments de la culture organisationnelle. Ces formations sont sous la responsabilité de la responsable à l'éducation qui détermine les contenus avec des formateurs provenant de l'extérieur de l'organisation. Les permanents sont également sollicités pour aller au Collège FTQ-Fonds dont nous avons parlé dans la présentation de la FTQ. Ce sont les coordonnateurs et la direction qui déterminent quel permanent assistera au Collège.

Il y a également un programme de formation avancée en *leadership* offert par le syndicat international à Pittsburgh. Ce programme s'étend sur quatre ans, à raison d'une semaine par année, et s'adresse spécifiquement aux dirigeants locaux. Bien que cette formation vise officiellement à former la relève de l'organisation et à

repérer d'éventuels permanents pour l'organisation, elle n'est pas un préalable à l'embauche comme permanent et n'est pas non plus une garantie d'éventuelle embauche. Il va cependant de soi que cette formation constitue une façon pour un dirigeant local de signifier à l'organisation son intérêt pour un éventuel travail de permanent. Par contre, ce sont les coordonnateurs et la direction qui sélectionnent les dirigeants locaux qui iront en formation.

« C'est les officiers qui vont là [à Pittsburgh]. À chaque année je regarde avec les permanents qui serait le plus susceptible d'aller à ces cours là. Autant que possible on essaie d'envoyer des gens qui ont un potentiel de devenir permanent, qu'on pense qu'ils pourraient être intéressés. Mais on ne leur dit pas qu'ils vont devenir permanents. On ne leur garantit rien. [...] La personne qui va être passée jusqu'au bout des quatre ans a beaucoup plus de chance de devenir permanent. Habituellement on envoie huit officiers par année à Pittsburgh. On envoie au total environ trente officiers par année. Comme de raison, il y en a moins d'année en année, il y en a qui démissionnent, il y en a qui se rendent compte qu'ils ne sont pas faits pour ça. En même temps, ça leur montre qu'ils ne seront pas toujours à la maison. »¹⁰⁹

Le contenu de ces formations s'adresse aux dirigeants locaux de l'ensemble du syndicat international, mais demeure très influencé par le syndicalisme états-unien ce qui rend une bonne part de la formation peu applicable au contexte québécois. De plus, le district du Québec possédant son propre service de formation, il arrive que le contenu des formations internationales soit déjà connu des participants québécois. Ces derniers manifestent tout de même un intérêt pour la formation principalement pour le développement d'un réseau social et l'intégration à la culture des Métallos.

Le dernier type de formation qui mérite d'être souligné, bien qu'il ne concerne pas directement les permanents, est l'ensemble des formations qui s'adressent aux militants du syndicat. Celles-ci constituent des pratiques de socialisation pour les permanents syndicaux puisqu'on suppose, au moment de leur embauche, qu'ils ont participé à l'ensemble du corpus de formation. Les contenus de ces formations sont très variés, mais on peut supposer qu'une partie de ces formations concerne les valeurs, l'histoire, les orientations, les structures et les fonctionnements de l'organisation.

¹⁰⁹ Coordination-Métallos.

C) *Mentorat*

Comme nous l'avons déjà ébauché lors d'un point précédent, en plus d'être responsable de l'accueil, du transfert des dossiers et des attributions, le coordonnateur a également pour tâche d'encadrer le travail des nouveaux permanents. Cela ne constitue pas spécifiquement du mentorat puisqu'il n'y a pas suivi quotidien du nouvel embauché, mais ressemble à une forme de *coaching*, tel qu'appelé par les personnes rencontrées. Cela se manifeste par l'offre aux nouveaux permanents d'une assistance dans leur intégration au travail : répondre à leurs questions, leur transmettre des conseils, les rassurer dans leurs décisions. Par contre, bien que cette responsabilité soit clairement attribuée au coordonnateur, celui-ci l'exécute de la façon dont il le désire. En ce sens, il va également de soi que cette pratique dépend essentiellement des rapports que développeront le coordonnateur et le nouveau permanent.

« Quand j'ai commencé je me rappelle, dans les jours suivants mon embauche, mon coordonnateur m'a demandé c'était quoi mon agenda « Donne-moi une journée où t'es libre, je veux que tu me fasses visiter le parc industriel. » Donc, il débarque un jour chez nous, il fait le tour. On jase. On se promène. On prend un café. On jase de tout et de rien. Finalement, on n'est pas allé au parc industriel. Après, j'ai compris. Il voulait me dire « calme-toi, ça va bien aller. » Il ne l'a pas dit directement comme ça, mais c'était sa façon et pour ça, j'ai eu un immense respect pour ce gars-là, un respect qui est toujours là aujourd'hui, d'avoir pris le temps de faire ça comme ça. »¹¹⁰

D) *Documentation*

La documentation qui est transmise au nouveau permanent n'est pas très imposante. Elle consiste essentiellement à de la documentation à propos des conditions de travail (convention collective, régime de retraite, assurances collectives, etc.). La direction juge qu'il n'est pas nécessaire de remettre aux nouveaux permanents une documentation dont il connaît déjà le contenu. Les principaux documents concernant des aspects de la culture de l'organisation sont destinés principalement aux membres et plus spécifiquement aux nouveaux membres. Un document se distingue cependant des autres, il s'agit d'une sorte de code d'éthique intitulé « Manuel des permanents-es ». Ce document, rédigé par la direction internationale au cours de l'année 1977 et remis à jour périodiquement

¹¹⁰ Syndicat-Métallos.

depuis, mériterait à lui seul une analyse plus poussée, que nous n'avons malheureusement pas le temps de faire dans le cadre de cette recherche.

E) Réunions d'équipe

Il y a régulièrement, environ quatre fois par année, des réunions des permanents d'une région avec le coordonnateur au cours desquelles ils discutent des dossiers de chacun et les différents événements vécus dans le cadre de leur travail. C'est l'occasion pour les permanents d'échanger entre eux sur leur travail et notamment de transmettre aux nouveaux embauchés des expériences pertinentes, des trucs du métier et d'expliquer le sens de différentes pratiques. Ces rencontres se déroulent généralement après les heures de travail et se terminent par des activités sociales moins formelles. Il y a également d'autres réunions, qui ne portent pas nécessairement sur l'organisation du travail, mais qui sont des lieux d'échanges entre permanents et dirigeants locaux, dont les rencontres régionales de tous les présidents et l'assemblée annuelle.

2.4.2 Les pratiques informelles

Au niveau des pratiques informelles, nous avons répertorié trois types de pratiques au Syndicat des Métallos : les expériences antérieures, les échanges entre pairs et l'expérience du travail.

A) Expériences antérieures

Il est difficile de définir clairement les expériences antérieures en tant que pratiques formelles ou informelles puisqu'elles renvoient aux pratiques de recrutement et constituent en ce sens un corpus d'expériences vécues par le candidat. Or, ces expériences sont tellement variées qu'elles ne peuvent être considérées autrement que comme pratiques informelles. Par contre, c'est essentiellement par ce type de pratiques que l'organisation procède au transfert de sa culture.

« La question du transfert de la culture est faite de façon très informelle. Mais il y a une chose à savoir, et là je fais une distinction entre les employés de soutien (le secrétariat) et les permanents syndicaux. Les permanents ce sont des gens qui proviennent des milieux de travail. Avant d'être permanents, ils ont été présidents de leur unité. Ils ont occupé d'autres fonctions syndicales. Tout le monde prend un peu le même trajet : il a été délégué et il a continué à s'impliquer dans les comités et après dans l'exécutif. Il finit par être président un moment donné, quelque chose

comme ça et parfois la personne ça fait dix ans qu'elle est dans les structures quand elle devient permanente. Donc, on tient pour acquis que le transfert de la culture il est souvent bien connu à partir de là parce que c'est des gens et chez nous aux Métallos c'est presque un critère [...] un représentant au service, il vient de la base. C'est quelqu'un qui a commencé en bas de l'échelle et qui a gravi l'ensemble des fonctions à l'intérieur. Donc, c'est quelqu'un qui connaît bien la structure. »¹¹¹

Plus spécifiquement encore, cette pratique par l'expérience joue également un rôle de filtre des candidatures puisque seuls ceux qui s'accordent avec cette culture deviennent permanents.

« Généralement les gens qui arrivent dans notre syndicat connaissent déjà très bien la culture pour y avoir déjà vécu depuis un certain nombre d'années soit comme délégué, officier, président, etc. Ce n'est pas quelque chose qui se lit comme dans un cahier. Ce n'est pas quelque chose qui s'enseigne. Ce n'est pas comme une entité corporative qui a des slogans et des niaiseries de même. Et si jamais on voit qu'un représentant est complètement en dehors de la *track*, ce n'est pas long qu'il aille se faire ramasser par ses collègues de travail. De toute façon, s'il ne cadrerait pas avec la culture de l'organisation, il ne se rendrait pas là. »¹¹²

Outre le parcours pré-embauche du permanent, certains événements ont souvent été mentionnés, par les permanents rencontrés, comme étant fondamentaux dans leur apprentissage de la culture des Métallos.

« Mais ce qui est le principal élément de transfert de culture dans ce cas-ci, c'est le fait d'avoir, à cause de ses années de militantisme, fait face à de multiples situations qui l'ont emmené à travailler avec d'autres personnes du syndicat, pour comprendre pourquoi à la longue on en est venu à faire les choses comme ça. [...] D'avoir à gérer quelque chose en 24 heures, ou d'avoir à gérer 200 mises à pied demain matin, c'est ce qui arrive dans le quotidien des permanents. Si tu paniques devant des affaires comme ça, c'est comme ça que les gens ont été mis à l'épreuve déjà par des choses comme ça. C'est ce qui nous permet de savoir si cette personne-là a suffisamment d'expérience, a vu suffisamment de choses. »¹¹³

B) *Les échanges entre pairs*

Bien que le travail de permanent soit un travail solitaire, souvent exercé à l'extérieur du bureau (dans les syndicats locaux, les locaux de négociation, les tribunaux d'arbitrage, etc.) il demeure que les échanges informels entre pairs sont nombreux. La plupart des permanents rencontrés ont mentionné consulter sur une base régulière leurs collègues de travail à propos d'une grande variété de sujets. Sans que des structures ou des espaces d'échanges formels ne soient instaurés, les

¹¹¹ Formation-Métallos.

¹¹² Syndicat-Métallos.

¹¹³ Formation-Métallos.

nouveaux permanents ont spontanément eu le réflexe de consulter leurs confrères de travail plus expérimentés tant lors de rencontres informelles dans le corridor qu'en allant les rencontrer dans leur bureau.

« Ils sont toujours là pour nous aider. Quand on n'est pas à l'aise, on demande à notre coordonnateur ou à nos collègues comment ils voient ça. On leur demande de l'aide. Ici, c'est le travail d'équipe [...] Même dans le feu de l'action on est en travail d'équipe. On échange beaucoup. On discute toujours de ses dossiers. »¹¹⁴

« J'ai demandé des conseils. Quand il y a des affaires plus pointues, j'allais m'informer auprès d'un ancien. Quand j'étais officier y'avait quand même des anciens officiers qui étaient là, comme référence. Donc, quand je voulais savoir comment faire ou comment ça avait été fait, pourquoi on a négocié des choses. Je suis allé les voir. Je me suis surtout servi de ça quand j'étais permanent et que je ne savais pas comment faire telle affaire. J'allais voir un ancien permanent qui était là dans le bureau. Ce n'était pas nécessairement le coordonnateur, ça dépendait des dossiers. Il y avait un gars quand j'ai commencé, c'était un technicien comme on dit, c'était quelqu'un qui plaidait beaucoup, il avait une énorme connaissance là-dessus. Donc, quand j'avais des dossiers particuliers comme sur la santé-sécurité, parce que quand tu commences tu ne connais pas toute la loi. Donc, dans mes premiers dossiers j'allais le voir. Il me donnait un coup de main. Quand c'était d'autres genres de dossiers, c'était d'autres personnes, ça pouvait être le coordonnateur. C'était pas plus formel que ça, chacun ses spécialités. Donc on allait vers celui qu'on pensait qui pouvait le mieux renseigner sur ça. »¹¹⁵

D'ailleurs, l'organisation s'attend à ce genre de comportement de la part des nouveaux embauchés pour faciliter l'intégration.

« Faut pas être gêné de demander conseil aux autres permanents ou aux coordonnateurs... faut être frondeur, effronté dans le bon sens, faut que tu fonces, faut avoir de l'initiative, faut être capable de fraterniser pour être capable de s'intégrer à l'équipe. »¹¹⁶

C) *L'expérience du travail*

Ce type de pratique est apparu le plus spontanément lors des entretiens avec les nouveaux embauchés. On pourrait facilement le confondre avec l'absence de pratique de socialisation, mais il constitue en soi une pratique par l'accumulation d'expériences pertinentes au travail. Il se trouve à être le complément à l'expérience antérieure du nouveau permanent puisque l'organisation suppose que si celui-ci ne maîtrise pas des éléments de la culture de l'organisation il sera en mesure d'aller sans difficulté chercher l'information manquante. Ainsi, ce type de pratique de socialisation que la plupart des permanents ont qualifié de « *sur le*

¹¹⁴ Salarié-Métallos-01.

¹¹⁵ Salarié-Métallos-03.

¹¹⁶ Coordination-Métallos.

tas » repose sur la capacité du nouveau permanent d'acquérir par lui-même les éléments de la culture organisationnelle qu'il n'aurait pas déjà retenu par son parcours de militant dans la structure du syndicat.

« Les valeurs de l'organisation c'est vraiment comme officier qu'ils les apprennent. Il va y avoir des rappels, par l'expérience de la vie. Les gens n'arrivent pas comme permanents en connaissant les lois ou les valeurs de l'organisation sur le bout des doigts non plus. Ça va être la pratique du quotidien. À chaque jour ils vont voir un cas qu'ils n'auront jamais vu avant. À chaque fois il y a du nouveau. »¹¹⁷

2.5 Renouveau de la main-d'œuvre

La question du renouvellement de la main-d'œuvre touche et touchera fortement le Syndicat des Métallos au cours des prochaines années. Considérant que présentement près du tiers des permanents ont moins de cinq ans d'ancienneté et que d'ici cinq ans un autre tiers devra être remplacé, la proportion de permanents avec une expérience de plus de dix ans sera considérablement réduite. Par contre, bien que préoccupée par la question, la direction ne semble pas nécessairement s'en alarmer compte tenu des pratiques d'embauche en place qui assurent une main-d'œuvre déjà intégrée dans l'organisation. En effet, le fait que les nouveaux permanents soient d'anciens dirigeants locaux ayant cumulé plusieurs années de militantisme dans le syndicat fait en sorte que le transfert de la culture est déjà en bonne partie complété. En ce sens, l'inquiétude concerne moins la pérennité de la culture de l'organisation que la perte d'une expertise du travail des permanents.

« Il y a beaucoup de permanents de mon âge qui ont beaucoup d'expérience, qui ont la même expertise que moi, qui s'en vont. Les jeunes ils vont pouvoir se revirer vis-à-vis qui? Parfois, on échange des conseils sur comment négocier avec telle compagnie, souvent on va avoir négocié déjà avec eux avant. Parfois, on va donner des petits trucs qui ne semblent pas importants d'en parler mais que le nouveau permanent va se dire « Ça, c'est une bonne idée ». Toute cette expertise-là va être partie. Quand ça fait vingt ans que tu négocies des conventions collectives, t'as des trucs que le jeune n'a pas, pas parce qu'il est innocent, mais y'a pas eu le temps de les apprendre. »¹¹⁸

Il reste que l'organisation a également développé des moyens pour s'assurer d'une future main-d'œuvre expérimentée, que ce soit par l'usage de dirigeants locaux pour combler les remplacements, que par l'envoi de ces derniers aux séances de formation à Pittsburgh, mais également en maintenant actuellement un

¹¹⁷ Formation-Métallos.

¹¹⁸ Coordination-Métallos.

nombre d'employés légèrement supérieur à leurs besoins. Cela leur permet de former tout de suite les nouveaux permanents, alors que les plus expérimentés sont toujours en poste, disponibles pour faciliter leur intégration.

3. CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX

La Confédération des syndicats nationaux (CSN) est une organisation issue du syndicalisme catholique. Fondée en 1921 sous le nom de Confédération de travailleurs catholiques du Canada (CTCC) pour regrouper les syndicats catholiques canadiens, la centrale se déconfessionnalisa en 1960. Bien qu'ayant récemment accueilli les agents correctionnels fédéraux (environ 5000 membres à travers le Canada), la CSN est principalement une centrale québécoise, la deuxième en importance, avec plus de 300 000 membres. Son *membership* provient majoritairement du secteur public (environ 60 %), dont plus de 100 000 membres du secteur de la santé. Elle est néanmoins présente dans la plupart des secteurs d'emplois (éducation, commerce, industrie lourde, construction, services publics, communautaire, etc.)

La CSN a vu son *membership* croître et décroître considérablement au cours de différents événements marquants, dont la syndicalisation des employés de l'État en 1964 et le schisme de 1972, qui a donné naissance à la Centrale des syndicats démocratiques (CSD). De plus, il est communément admis que la CSN est la *mère* des syndicats indépendants du Québec puisque la plupart de ces derniers y ont déjà été affiliés.

3.1 Structure

La CSN est dotée d'une importante structure politique composée de plus de 2000 syndicats locaux affiliés automatiquement à une des neuf fédérations et à un des treize conseils centraux de même qu'à la confédération. Ainsi, chaque syndicat est triplement affilié. Il est à noter que chacune de ces organisations est autonome par rapport aux autres et possède des champs de compétence, des structures et des statuts et règlements qui leur sont propres.¹¹⁹ Ces organisations sont pourvues d'un

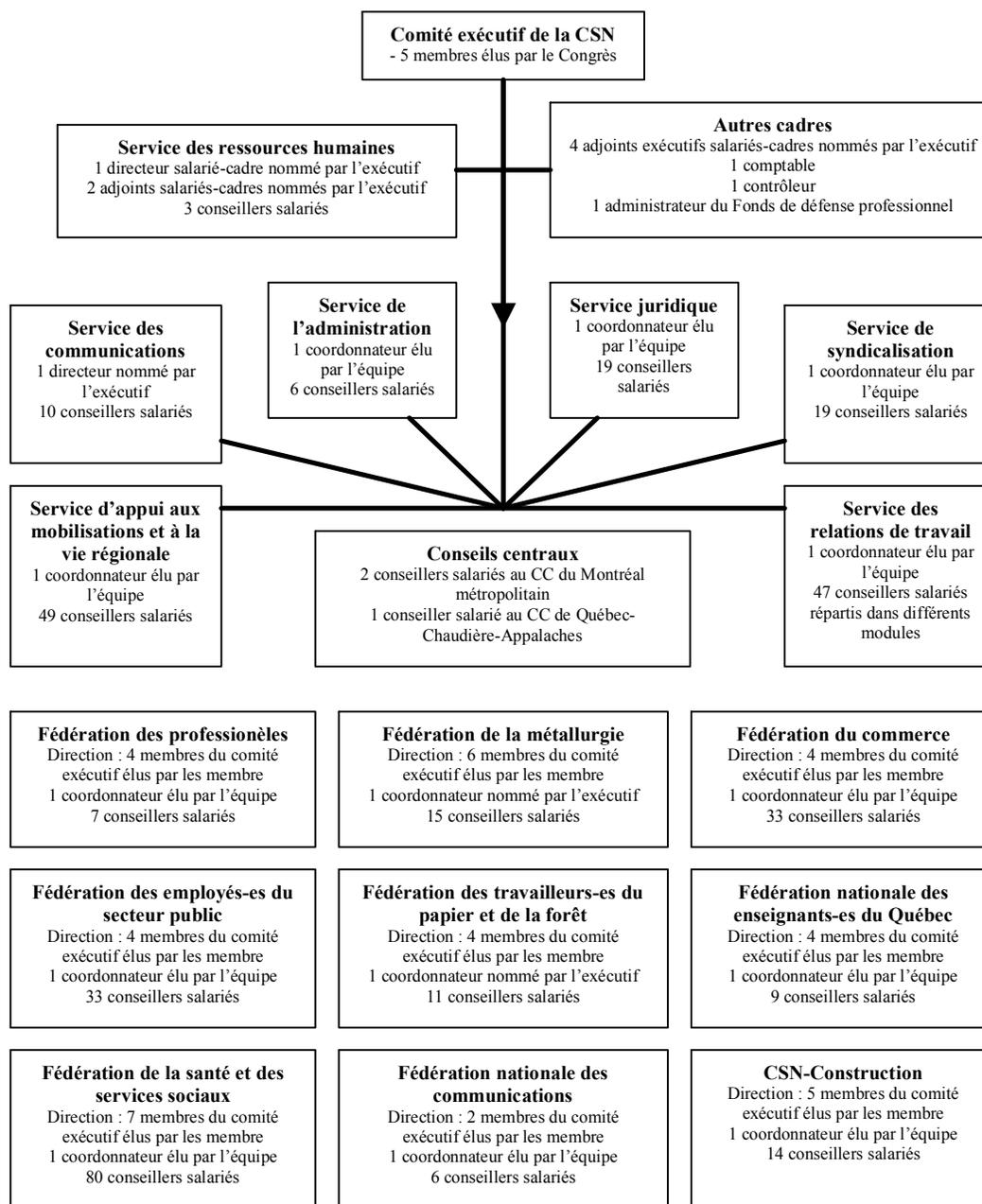
¹¹⁹ On trouvera à l'Annexe 6 un organigramme des structures politiques de la CSN.

exécutif élu par un congrès trisannuel et d'instances intermédiaires dont l'importance varie selon les organisations.

La plupart des services offerts aux membres et aux syndicats affiliés relèvent directement de la CSN et non pas des différents conseils centraux et fédérations. Plus spécifiquement, les conseils centraux, dont la plupart n'ont aucun employé, s'occupent de la vie syndicale régionale, de la solidarité entre les syndicats d'une région et de la représentation politique des intérêts des travailleuses et travailleurs. De leur côté, les fédérations, qui ont un grand nombre d'employés, s'occupent de la négociation, de l'application des conventions collectives, de la vie syndicale et de la formation sectorielle.

De son côté, la confédération est responsable de nombreux services, dont la syndicalisation, les relations de travail, les communications, l'administration, l'appui aux mobilisations et à la vie régionale (SAMVR), le juridique et les ressources humaines. Il est à noter ici que le SAMVR s'occupe principalement d'appuyer les différents conseils centraux dans leurs fonctions puisque ces derniers n'ont pas toujours les ressources financières pour payer eux-mêmes leur personnel. De plus, le service des relations de travail comprend différents modules qui ont été regroupés, dont ceux de Santé, sécurité et environnement (volet prévention et volet défense des accidenté-es du travail), de Condition féminine, de Recherche, de Formation, le Comité interfédéral du secteur privé (CISP) et le Comité de coordination des secteurs public et parapublic (CSPP).

Figure H : Structure administrative de la CSN



3.2 Salariat professionnel

Les salariés professionnels de la CSN sont nommés des conseillers syndicaux. Par contre, cette appellation ne fait pas nécessairement consensus étant donné qu'elle sous-entend une distinction importante entre les salariés et les militants. C'est pourquoi, dans plusieurs documents, généralement ceux produit par le

syndicat des employés de la CSN, on retrouve plutôt l'appellation *militants-salariés*.¹²⁰

Bien que leur statut leur impose un certain détachement dans les prises de décision des instances, les conseillers participent tout de même aux décisions par leur prise de parole, mais peuvent également, dans la mesure où ils démissionnent de leur poste de salarié, se faire élire dans les différentes instances du mouvement auxquels ils sont affiliés. De plus, l'engagement des conseillers envers le syndicalisme et l'organisation est non seulement encouragé, il est conventionné :

« Engagement syndical

a) Les salarié-es s'engagent à promouvoir les orientations de la CSN par la mise en œuvre de pratiques syndicales conformes.

b) La présente convention, sauf le chapitre 41 [Mesures disciplinaires], ne s'applique pas au salarié qui participe à la création ou à la promotion d'une organisation syndicale rivale ou d'une organisation patronale ou qui collabore avec un service de renseignements. »¹²¹

3.2.1 Profil sociodémographique

Il y avait au 31 octobre 2006, selon les données obtenues par le service des ressources humaines, 370 conseillers à l'emploi de la CSN ou de ses fédérations et conseils centraux. Parmi ce nombre, il y avait 282 conseillers (76 %) ayant des postes réguliers et quatre-vingt-huit temporaires (24 %). Si on catégorise les conseillers selon leur organisation d'attache, on remarque que les proportions de conseillers ayant des postes temporaires ou permanents sont relativement les mêmes.

Tableau A : Répartition des conseillers de la CSN selon leur statut et leur organisation d'attache au 31 octobre 2006

	Fédérations	Conseils centraux	Services de la CSN	Total
Postes réguliers	161 (75 %)	3 (100 %)	118 (77 %)	282 (76 %)
Postes temporaires	53 (25 %)	0	35 (23 %)	88 (24 %)
Total	214 (100 %)	3 (100 %)	153 (100 %)	370 (100 %)

¹²⁰ On trouvera d'ailleurs à l'Annexe 7 un extrait d'un texte d'orientation produit par le syndicat des employés de la CSN sur le statut d'un salarié à la CSN et d'un syndicat des salariés de la CSN.

¹²¹ CSN. *Convention collective intervenue entre la Confédération des syndicats nationaux et ses organisations affiliées et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN 2004-2007*. Convention collective des conseillers de la CSN et ses affiliés ayant vigueur du 27 mai 2005 au 31 mai 2007. p. 1.3.

Parmi ces 370 conseillers, 119 étaient des femmes (32 %). La moyenne d'âge était d'environ quarante-quatre ans, mais elle serait progressivement en train de baisser du fait des embauches actuelles. Nous n'avons pas de données plus précises sur la composition du salariat conseil, mais le président du syndicat des employés nous a confié qu'il demeure encore majoritairement blanc et masculin, bien qu'il soit en train de se diversifier.

« On commence à avoir des gens des minorités, mais c'est faible encore, ce n'est pas représentatif, par exemple, du portrait montréalais où on a plusieurs personnes issues des minorités culturelles qui sont nos membres. Mais en même temps, je pense qu'il y a une partie de ça qui s'explique [par un stéréotype qui est peut-être moins vrai maintenant, voulant qu'on soit] obligé de s'en aller, moi j'ai fait 12 mois aux Îles-de-la-Madeleine, un autre s'en allait à Baie-Comeau. C'est pas très attirant pour disons un Haïtien qui a toute sa communauté à Montréal de dire « moi je m'en vais avec ma femme et ma famille à Sept-Îles. »¹²²

Le niveau de scolarité des conseillers est très variable selon les types d'emplois. Dans les services de la CSN, la plupart des conseillers possèdent un diplôme universitaire (principalement dans le service juridique et dans le service des relations de travail, qui est d'ailleurs réputé comme un *ghetto* d'intellectuels.). Par contre, dans les services régionaux et les fédérations, c'est plus varié. Malgré tout, on retrouve dans ces catégories de conseillers deux grands profils, les finissants du programme de relations industrielles et les militants provenant des rangs ou d'autres milieux.

Au niveau de l'ancienneté, on remarque que le tiers des conseillers (127 sur 370) a été embauché depuis 2001, alors qu'environ 18 % (soixante-neuf conseillers) ont été embauchés avant 1986. On voit donc que la main-d'œuvre conseillère a relativement peu d'ancienneté actuellement.

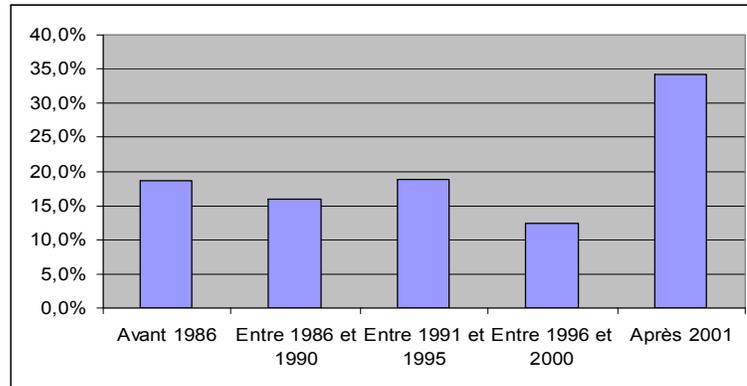
Pour ce qui est des départs à la retraite à venir, nous ne pouvons pas en faire une juste estimation parce que nous n'avons pas de données sur l'âge des conseillers, chose nécessaire pour calculer l'accessibilité à la retraite.¹²³ Par contre, l'organisation estime que d'ici la fin de 2010, 28 % de ses conseillers auront accès à la retraite, soit près du tiers. Ainsi, on peut comprendre qu'en 2010, le tiers des

¹²² Syndicat-CSN.

¹²³ L'accessibilité se calcule par le facteur quatre-vingt (l'addition des années de service et de l'âge du conseiller doit atteindre quatre-vingt) avec un âge minimum de cinquante-cinq ans.

conseillers aura moins de dix ans d'ancienneté alors qu'un autre tiers aura accès à la retraite.

Figure I : Distribution de l'âge d'embauche des conseillers de la CSN en 2006



3.2.2 Organisation du travail

La ligne hiérarchique débute par les élus des différentes organisations formant la CSN, qui sont autonomes par rapport à la confédération dans leurs décisions de gestion de personnel.¹²⁴ Par contre, ces organisations sont aidées par le service de ressources humaines de la CSN qui gère les relations de travail pour l'ensemble des organisations. À l'intérieur de ce service, on retrouve trois cadres qui ne sont pas syndiqués. En tout, la centrale est pourvue de treize cadres (trois au service des ressources humaines, quatre adjoints au comité exécutif, un comptable, un contrôleur, une directrice de l'information, une administratrice du Fonds de défense professionnel ainsi que deux directeurs de fédération dont nous parlerons plus loin). Tous les autres conseillers sont syndiqués et sont au même niveau hiérarchique.

Cependant, comme nous l'avons vu, il y a une multitude de services et d'organisations à l'intérieur de la CSN, et dans chacun on retrouve une équipe de travail formée des conseillers, des employés de bureau et des élus. Ces équipes de travail sont à la base de l'organisation du travail. Sans entrer dans le détail, la tâche de l'équipe est de « [planifier et coordonner, dans le cadre de sa compétence], la mise en application des politiques déterminées par les instances

¹²⁴ Au niveau de la confédération, cette responsabilité appartient plus spécifiquement au secrétariat général.

appropriées ». ¹²⁵ En d'autres termes, c'est à l'équipe de travail que revient la responsabilité de l'organisation du travail, et ce, idéalement par consensus, sinon par vote.

L'équipe se nomme également une coordination qui, pour une durée de trois ans, a notamment pour fonction d'organiser le travail des salariés, d'assurer l'intégration des nouveaux salariés et d'examiner les rapports d'activité des conseillers. Les équipes faisant exception à cela sont les services de ressources humaines et d'information, de même que la Fédération de la métallurgie (FM) et la Fédération des travailleurs et des travailleuses du papier et de la forêt (FTPF), où une direction assume d'office cette responsabilité. ¹²⁶

Sans faire une laborieuse description des différents postes, nous pouvons établir une distinction rapide entre deux catégories de conseillers : les généralistes et les spécialistes. Les premiers sont les gens qui travaillent généralement dans les fédérations, les conseils centraux et les services régionaux. Ils s'occupent des services directs aux affiliés et aux membres (négociation, administration de convention collective, arbitrage, syndicalisation, etc.). Ils proviennent généralement des rangs ou des milieux académiques (relations industrielles). Les seconds se retrouvent plus spécifiquement dans les services de la confédération et sont généralement pourvus d'un diplôme spécifique (droit, économie, sociologie, fiscalité, ergonomie, etc.). Les généralistes sont appelés à développer leur polyvalence en effectuant des remplacements dans différentes organisations et différents services jusqu'à l'obtention d'un poste, contrairement aux spécialistes qui sont souvent cantonnés à un seul poste.

3.2.3 Relations entre l'organisation et ses employés

Le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN (STT-CSN) a été créé en 1953. Il regroupe tous les travailleurs de la confédération, des fédérations, des

¹²⁵ CSN. *Convention collective intervenue entre la Confédération des syndicats nationaux et ses organisations affiliées et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN 2004-2007*. Convention collective des conseillers de la CSN et ses affiliés ayant vigueur du 27 mai 2005 au 31 mai 2007. p. 8.1.

¹²⁶ Dans le cas des deux fédérations, les directions nommées sont des compromis issus de la grève de 1980 permettant le maintien de la cogestion de l'organisation du travail.

conseils centraux et des syndicats affiliés, soit environ 750 membres.¹²⁷ Il s'agit d'un syndicat indépendant dont l'exécutif est composé de sept membres (présidence, trésorerie, secrétariat général et quatre vice-présidences). En plus, deux employés de bureau et deux conseillers sont libérés à temps plein pour s'occuper du travail quotidien du syndicat.

Ce syndicat participe activement à la gestion du travail, au point où il est possible de parler de cogestion. En effet, en plus de l'organisation du travail en équipe qui est conventionnée,¹²⁸ le STT est impliqué, comme nous le verrons plus en détail, dans les pratiques d'embauche et dans certaines pratiques de socialisation. De plus, des représentants du syndicat siègent officiellement, mais sans droit de vote, à la plupart des instances décisionnelles de la centrale. Il existe également une multitude de comités paritaires voués à la gestion du travail, dont les comités permanents de négociation et le comité de sélection.

Historiquement, la question du travail en équipe et de la gestion paritaire a donné lieu à un important conflit de travail au début des années 80 dont le paroxysme fut une grève d'environ six semaines, dont des séquelles sont encore présentes. Depuis ce temps, peu de conflits ont éclaté, mais les négociations ont conservé un caractère particulier.

« Un employeur c'est un employeur. C'est une vraie négociation avec des vrais moyens de pression. [...] On tente le moins possible de toucher aux syndicats locaux. On ne veut pas prendre en grippe les syndicats locaux parce que les élus aiment bien les syndicats locaux, mais les salariés les aiment autant sinon plus. Donc, tu veux pas les prendre en grippe, tu veux pas être poigné avec les médias sur le dos en plus parce que ça pourrait permettre à la FTQ de dire regardez ils sont même pas capable de s'entendre avec leurs salariés ils seront pas capable de s'entendre avec les boss. Donc, faut faire ben attention. Mais en même temps, je pense qu'il y a eu des années où l'employeur a utilisé ça beaucoup. Ils savaient beaucoup ça. Donc ils l'ont utilisé beaucoup trop. Ça a fait un moment donné une sorte de retour du balancier que depuis 98 il y a une ligne plus dure, en tout cas je pense que les ressources humaines pensent que c'est plus dur, moins conciliant. Parce qu'il y a eu des élections où l'exécutif en place s'est fait *swipper*. Dans les années 90, c'était aussi la mode des négociations raisonnées [...] C'était des négociations qui étaient très très longues. Ça a duré deux ans les négociations et à chaque assemblée c'était : « *On a fait des*

¹²⁷ Les syndicats affiliés n'ont pas de personnel-conseil, mais ont parfois des employés de bureau qui sont membres du STT-CSN.

¹²⁸ Il importe ici de préciser que le syndicat ne participe pas directement à l'organisation du travail en équipe (autrement que pour faire respecter ce qui est conventionné). Ce sont plutôt les salariés conjointement avec les élus qui la mettent en pratique.

petites concessions, mais c'est pas majeur ». Mais après deux ans on s'est aperçu qu'il y avait des pages qui manquaient. »¹²⁹

Il est également à noter que le fait que le STT soit un syndicat d'employés de syndicat et qu'il cogère le travail avec la direction de la CSN n'est pas sans causer des questionnements sur le statut du syndicat, comme l'illustre cette citation :

« Il y a une partie des employés qui dit qu'on a un syndicat jaune parce que c'est un syndicat qui participe avec l'employeur. Il y a des choses qu'on ne peut pas faire, qu'on ne veut pas faire, parce que la CSN c'est nous autres qui la supportons. C'est vrai, on la supporte, probablement que si on n'était pas là, elle ne coulerait pas, mais elle n'avancerait pas non plus. Mais en même temps, on reste des employés et des travailleurs syndiqués, donc il faut se faire respecter comme travailleurs. »¹³⁰

3.3 Pratiques de recrutement

Les procédures de recrutement de l'ensemble de la CSN sont centralisées au service des ressources humaines de la confédération. Cependant, chacun des onze employeurs signataires de la convention collective est autonome dans la décision d'embauche.

« Pour ce qui est de la dotation, c'est centralisé, c'est clair que ça passe par les ressources humaines. Il n'y a pas personne qui peut embaucher en dehors du processus qui est convenu entre tout le monde [...] Mais chacune des organisations a aussi son pouvoir de décider. On [le comité de sélection] peut déterminer qu'au bout de l'ensemble de la sélection, quatre-cinq-six candidats ont été retenus, mais le choix final va se faire par l'organisation. Ça ne veut pas dire pour autant qu'ils ne vont pas nous demander : « Toi qui tu embaucherais. » Ils vont nous consulter, mais la décision va leur revenir. On va leur faire le portrait, mais ils sont autonomes dans leurs décisions finales. »¹³¹

Par contre, l'ensemble des procédures d'embauche est conventionné et relève d'un comité paritaire de sélection formé de deux représentants de la partie patronale et deux de la partie syndicale. Ce comité a pour mandat :

- « a) D'élaborer les tests techniques et les tests d'aptitude pour tous les postes pour lesquels de tels tests sont exigés.
- b) D'étudier le dossier de toutes les candidatures à un poste. [...]
- c) De rencontrer, interviewer et retenir les candidats qui ont passé le test avec succès et dont le dossier a été jugé acceptable par le comité. [...]
- d) De transmettre à l'organisation le nom des candidats retenus en sélection. »¹³²

¹²⁹ Syndicat-CSN.

¹³⁰ Salarié-CSN-01.

¹³¹ Dirigeant-CSN.

¹³² CSN. *Convention collective intervenue entre la Confédération des syndicats nationaux et ses organisations affiliées et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN 2004-2007. Convention collective des conseillers de la CSN et ses affiliés ayant vigueur du 27 mai 2005 au 31 mai 2007.* p. 14.2.

3.3.1 Organisation de l'embauche

Pour bien comprendre les procédures d'embauche en vigueur à la CSN, il importe tout d'abord de distinguer l'embauche du recrutement puisqu'un candidat peut être recruté sans nécessairement être embauché à un poste, il est alors retenu dans une banque de candidats où il peut postuler aux postes affichés ou être appelé à combler un poste temporaire de courte durée.

Toute personne embauchée est nécessairement passée par le processus de sélection. Tout d'abord, les personnes intéressées par un poste à la confédération doivent présenter un dossier de candidature comprenant un curriculum vitae ou une lettre de présentation ainsi que le formulaire de demande d'emploi rempli. Ce formulaire de quinze pages comprend notamment une description des expériences et de la formation du candidat ainsi que des questions à développement court sur les valeurs et les opinions sociales du candidat de même que sur son intérêt à vouloir travailler pour la CSN. Des représentants du service des ressources humaines et du STT-CSN procèdent à une présélection des candidats et conservent les dossiers de ceux que les deux parties trouvent intéressants pour être éventuellement convoqués, si besoin il y a, devant le comité de sélection.

« La première étape c'est de remplir le formulaire qui te demande ton CV, mais pas juste ton CV aussi ta profession de foi CSN. J'ai rempli ce document-là, je suis allé le soumettre aux ressources humaines. Quelque temps après ils envoient une lettre pour dire qu'ils ont bien reçu le document et qu'ils vont faire appel à toi si besoin il y a et qu'ils gardent ta candidature pour une période d'un an. »¹³³

Lorsqu'un besoin se manifeste, le comité convoque les candidats retenus à une journée de tests et d'entrevue. Un premier test se déroule devant un ordinateur où le candidat doit répondre le plus rapidement possible à une série de questions d'ordre général. Ensuite le candidat passe un second test, écrit celui-là, portant sur des cas pratiques. Il bénéficie d'une période de temps limité pour expliquer la façon dont il réagira à différentes situations communes au travail des conseillers syndicaux.

À la suite de ces tests, le candidat rencontre le comité de sélection pour une entrevue durant plus d'une heure. Celui-ci est alors questionné sur son expérience

¹³³ Salarié-CSN-01.

et sa compétence, mais également sur ses valeurs et son intérêt à travailler pour l'organisation.

« L'entrevue a duré environ trois heures. On fait des mises en situation. On vérifie les valeurs : « pourquoi t'as appliqué à la CSN? », « Est-ce que t'as appliqué ailleurs? », « Est-ce que t'as appliqué dans un stage patronal? » Si oui, pourquoi? « Es-tu girouette? », « Es-tu certain que tu veux être syndicaliste ou bien si tu veux vendre tes services au plus offrant? ». »¹³⁴

On propose également différentes situations au candidat pour tester ses réactions et sa capacité à débattre et à défendre ses positions.

« C'est la foire aux questions. On te pose plusieurs questions et il faut que tu répondes. On moment donné on va te dire : « T'es-tu sûr? Es-tu sûr que tu va faire ça comme ça, parce que là ça n'a pas de bon sens? Ça n'a pas d'allure la réponse que tu me donnes. Comment tu vas faire? ». C'est le bombardement de question. C'est de voir comment on réagit au stress, comment on réagit à l'inconnu. »¹³⁵

« On fait un retour sur les mises en situation et ils te grugent pour voir comment tu vas réagir, si t'es capable de tenir ton bout, si t'es capable d'argumenter, de faire face à l'adversité et aux contradictions et voir si t'es capable de te référer à l'équipe. On va te poser une question qui est tellement complexe, qui relève de la jurisprudence ou d'une position de fédération, alors là on va voir si t'as le réflexe de référer et à qui tu réfères. »¹³⁶

Ensuite, le comité procède à l'évaluation, le candidat peut être retenu sur tous les postes de conseillers, retenu pour un poste seulement ou pas retenu du tout. Les candidats retenus se retrouvent alors sur une liste de disponibilité où ils peuvent poser leur candidature sur les postes affichés ou être embauchés à un poste temporaire de courte durée. À partir du moment où un candidat obtient une première affectation, il est considéré comme un embauché à l'essai, jusqu'à l'obtention de sa permanence.

A) *Enquête de permanence*

L'étape ultime de l'embauche d'un conseiller syndical est l'octroi de sa permanence mettant fin à son statut de salarié à l'essai. Comme l'ensemble du processus d'embauche, la permanence est conventionnée et attribuée paritairement par la direction des ressources humaines et le SST-CSN. Au maximum un an après

¹³⁴ Salarié-CSN-02.

¹³⁵ Salarié-CSN-01.

¹³⁶ Salarié-CSN-03.

l'embauche d'un conseiller syndical¹³⁷, commence son enquête de permanence. Le président du STT-CSN explique comment le syndicat procède à l'enquête :

« Nous, on a une trentaine de personnes qu'on a formées pour faire des enquêtes de permanence. On fait une enquête sur sa participation aux instances, sur sa participation aux débats dans les équipes. Nous avons une liste de questions. L'enquête dure trois-quatre mois et le rapport fait entre cinq et six pages. À chaque exécutif du syndicat (il y en a deux par semaine), on fait les enquêtes de permanence au début. On fait les lectures et suite aux recommandations, on endosse ou on renverse. Après, on envoie la décision aux ressources humaines qu'on est prêt à se prononcer sur telle personne. Quand eux, ils ont fini leur enquête, ils nous rappellent et là on se donne les réponses. »¹³⁸

Les deux parties doivent s'entendre sur le verdict pour qu'il soit effectif, sinon la période d'essai est prolongée de cinq mois pour permettre aux parties de réévaluer leur position. Si après ce délai, les deux parties ne recommandent pas l'octroi de la permanence, le conseiller est remercié de ses services.

B) Banque de militants

Il existe une variante au processus d'embauche s'adressant spécialement aux militants. De façon périodique, selon les besoins de l'organisation, le comité de sélection procède à une annonce de recrutement de militants provenant principalement des rangs de la CSN, mais pas exclusivement, qui désirent devenir salariés pour la centrale. Les candidats doivent remplir le même dossier que lors de l'embauche et sont convoqués massivement pour une journée de tests, comme l'explique un conseiller :

« Ils vont recevoir une centaine de candidatures et ils vont en sélectionner entre dix ou vingt personnes pour être dans la banque de militants. Et ils vont passer par le même processus d'entrevue que les autres, mais de façon compressée. Ils vont tous passer en même temps. Sur les cent, ils vont en appeler un certain nombre pour les tests. Selon les résultats, ils vont en garder un peu moins pour les entrevues et ils vont retenir les plus intéressants pour la banque. »¹³⁹

Une fois la banque constituée, les militants suivent un programme de formation intensive de douze semaines, constitué des mêmes six sessions de formation d'une semaine offertes aux nouveaux embauchés, comme nous le verrons plus loin, mais donnée de façon continue, entrecoupée par une semaine de stage entre chaque session. Au terme du processus, les militants peuvent postuler aux affichages ou

¹³⁷ L'embauche est effective à partir du moment où le conseiller obtient un poste, et ce, même si ce poste est de courte durée et qu'il n'obtient pas d'autre poste ensuite.

¹³⁸ Syndicat-CSN.

¹³⁹ Salarié-CSN-01.

être appelés à faire des remplacements de courte durée et n'ont pas à reprendre le processus d'embauche, ni même suivre une seconde fois le programme de formation des nouveaux embauchés.

3.3.2 Critères de sélection

Officiellement les critères d'embauche se résument à deux choses. Tout d'abord, l'embauche dépend en bonne partie des caractéristiques du poste à combler. En ce sens, les critères de sélection sont déterminés par les exigences du poste. Deuxièmement, l'organisation s'est dotée d'un Programme d'accès à l'égalité pour favoriser l'embauche de conseillères, encore actuellement sous-représentées. Aussi, compte tenu de l'importance des valeurs du candidat dans le formulaire, les tests et l'entrevue, on peut estimer que le comité y accorde une attention particulière.

Nous pouvons tout de même avoir une certaine idée des profils recherchés par le comité à partir de données obtenues par le service de ressources humaines sur tous les salariés embauchés depuis 2000. Ainsi, nous avons remarqué que sur un total de 197 embauchés¹⁴⁰, soixante-douze sont des conseillères (36,5 %). L'âge moyen à l'embauche est de trente-huit ans. Enfin, si on regarde le tableau suivant, on constate que plus de la moitié des nouveaux conseillers (109 sur 197) proviennent des rangs de la CSN alors que trente-sept (19 %) proviennent des milieux académiques et cinquante-un (26 %) ont été recrutés à l'externe. Par contre, en croisant ces données avec celles sur la première affectation des conseillers, on constate que les étudiants se retrouvent très majoritairement dans les fédérations, que les embauches à l'externe servent majoritairement à combler des postes dans les services, et que comparativement à l'ensemble des nouveaux conseillers, les militants provenant des rangs sont davantage employés dans les fédérations et les services régionaux que dans les autres services.

¹⁴⁰ Ce nombre est évidemment beaucoup plus élevé que le nombre de conseillers travaillant actuellement pour la centrale puisqu'il comprend les conseillers ayant démissionné ou ayant été mis à pied.

Tableau B : Répartition des salariés de la CSN embauchés entre 2000 et 2006 selon leur provenance et l'organisation d'attache de leur première affectation

	Fédérations	Services régionaux	Services de la CSN	Total
Militants- CSN	56 (51%)	31 (29 %)	22 (20 %)	109 (100 %)
Étudiants	28 (76 %)	2 (5 %)	7 (19 %)	37 (100 %)
Externe	22 (43 %)	3 (6 %)	26 (51 %)	51 (100 %)
Total	106 (54 %)	36 (18 %)	55 (28 %)	197 (100 %)

3.4 Pratiques de socialisation

La CSN s'est dotée, pour l'intégration de ses conseillers syndicaux, d'un arsenal de pratiques de socialisation formalisées, dont une bonne partie est d'ailleurs conventionnée, reposant principalement sur la formation, le parrainage et les rencontres d'équipe. Par contre, l'intégration en milieu de travail n'est pas encadrée paritairement par le service des ressources humaines et le STT-CSN, mais plutôt par les coordinations d'équipes de travail. Cela limite la formalisation des pratiques de socialisation puisque chaque coordonnateur procède selon sa méthode et parfois, dans l'urgence des besoins du service, l'intégration est laissée pour compte.

« Tout le processus, jusqu'à l'intégration, est contrôlé par deux parties : les ressources humaines et le syndicat. À l'intégration, nous on est plus là. Généralement la personne rentre. Elle rencontre son coordonnateur qui va lui attribuer son parrain et elle va suivre ses formations durant l'année. Ça, c'est le meilleur des mondes. Maintenant dans certaines organisations la personne rentre, elle n'a pas de coups de fil. Elle ne voit presque pas son employé de bureau et ne voit pas l'agenda pour voir ce qui urge, parce qu'il y a des auditions à préparer pour hier à aller plaider. Et donc, il n'y a pas de parrain nommé, et ça arrive que quand une personne est embauchée pour un remplacement de trois mois elle se voit refuser d'aller suivre ses séances de formation. Il y a des discours et il y a la pratique. »¹⁴¹

3.4.1 Les pratiques formelles

Officiellement, lorsqu'un conseiller est embauché à la CSN il bénéficie, selon la convention collective,¹⁴² d'une période d'apprentissage de quatre semaines avant d'assumer pleinement sa tâche. Cet apprentissage est soutenu par l'équipe de travail sous la responsabilité de la coordination. Outre cette première pratique de

¹⁴¹ Syndicat-CSN.

¹⁴² CSN. *Convention collective intervenue entre la Confédération des syndicats nationaux et ses organisations affiliées et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN 2004-2007*. Convention collective des conseillers de la CSN et ses affiliés ayant vigueur du 27 mai 2005 au 31 mai 2007. p. 11.2.

socialisation, qu'on pourrait comparer à une formalisation, ou du moins à un conventionnement, de la socialisation par la pratique du travail, il existe cinq types de pratiques de socialisation : l'accueil, la formation, le parrainage et l'équipe d'accompagnement, la documentation et les rencontres d'équipes de travail.

A) *Accueil*

Tel que spécifié dans la convention collective, l'accueil des conseillers est sous la responsabilité des coordinations des équipes de travail :

« Les principales fonctions de la coordonnatrice ou du coordonnateur sont les suivantes : [...] »

e) s'occuper de l'apprentissage et de l'encadrement des nouvelles et nouveaux salariés. »¹⁴³

Or, ce n'est pas nécessairement à la coordination de faire l'accueil du nouveau conseiller. Elle veille à ce que le nouveau conseiller soit accueilli par quelqu'un, souvent l'employé de bureau qui lui est associé, qu'il rencontre l'ancien conseiller pour faire le transfert des dossiers et qu'un parrain lui soit attribué.

« Je le reçois. Je lui présente l'ensemble de l'équipe. Je lui présente son bureau. Je lui donne des directives. Je lui indique les papiers à signer et je lui présente la personne qui, au plan administratif, s'occupe de sa paye, de ses moyens de communication et a la charge de l'équiper. C'est à peu près ça. Il y a des gens dans le système dont c'est la tâche, mon rôle c'est de les présenter à ces gens-là. »¹⁴⁴

Plus spécifiquement cet accueil se déroule très différemment selon les organisations et les services, mais également selon les différentes régions puisque les équipes de travail sont parfois dispersées dans plusieurs régions, limitant le rapport de proximité entre le conseiller et sa coordination. Dans ce cas, c'est davantage les collègues de travail qui s'occupent de l'accueil, comme dans l'exemple suivant :

« Je n'ai pas rencontré mon coordonnateur et je te dirais que son rôle n'est certainement pas celui d'une personne ressource qui va te dire comment agir dans tes dossiers. C'est un rôle essentiellement technique qui envoie les papiers à signer donc on ne peut pas le considérer comme un mentor. [...] T'as ton employé de bureau pour ce qui est de « ça, c'est la clé du local de photocopie, ça, c'est la carte magnétique pour ouvrir la porte le soir. » Mais ça, c'est l'aspect technique de la chose. L'ancienne conseillère syndicale me donne les dates importantes et c'est à peu près tout comme intégration. »¹⁴⁵

¹⁴³ CSN. *Op. cit.* p.8.3-4.

¹⁴⁴ Coordination-CSN.

¹⁴⁵ Salarié-CSN-02.

Il faut donc comprendre que tout ce qui concerne le transfert de dossier, lorsqu'il est possible de le faire, se déroule à travers le travail du conseiller puisque ce dernier est intégré dans ses fonctions dès sa première journée.

B) Parrainage et équipe d'accompagnement

Le second volet de l'intégration des nouveaux conseillers est le parrainage. Cette pratique est une des rares qui ne soit pas conventionnée, si ce n'est la mention dans une lettre d'entente que les équipes de travail, plus généralement le coordonnateur, doit « *affecter un salarié parrain à tout nouveau salarié dans l'équipe* ». ¹⁴⁶ Ce dernier vient de la même équipe de travail, mais pas nécessairement du même lieu de travail. Il s'agit généralement d'un conseiller d'expérience qui se rend disponible pour soutenir le nouvel embauché dans son intégration et ce, jusqu'à la fin de sa période d'essai d'un an.

« Ici on a un système de parrainage. Il faut trouver un senior qui veut bien être en lien direct avec le nouvel embauché pour répondre à toutes ses questions. Surtout en ce qui concerne les aspects relations avec les syndicats, négociations et arbitrage. C'est quelqu'un que tu peux appeler le soir et la fin de semaine, qui est disposé et disponible pour te répondre. » ¹⁴⁷

« J'ai eu un parrain à ma deuxième affectation. C'est une personne que t'appelles et que tu dis : « Je ne sais pas quoi faire, j'ai jamais été pris avec tel problème. Je ne sais pas comment poigner ça. ». C'est la coordination qui m'a attiré mon parrain, elle m'a appelé pour me dire telle personne sera ton parrain, tu peux l'appeler quand tu veux. » ¹⁴⁸

Ainsi, comme on peut le constater avec les extraits précédents, les formes de parrainage varient profondément selon les équipes de travail passant de la nomination irrégulière d'un parrain, à un accompagnement permanent du nouvel embauché durant ses premières semaines de travail par le coordonnateur.

« [Dans telle fédération], c'est une petite équipe et le coordonnateur n'a pas une charge de travail aussi importante que la mienne, dans le sens du poids de la charge. Il y a moins de personnes, donc il a moins de *coaching* à faire. Les nouveaux, il les accompagne sur le terrain, il va être là pour leur premier arbitrage, il va être là pour

¹⁴⁶ CSN. *Convention collective intervenue entre la Confédération des syndicats nationaux et ses organisations affiliées et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN 2004-2007*. Convention collective des conseillers de la CSN et ses affiliés ayant vigueur du 27 mai 2005 au 31 mai 2007. p. L.15.

¹⁴⁷ Coordination-CSN.

¹⁴⁸ Salarié-CSN-02.

leur première négociation. Il va réellement les accompagner sur le terrain. C'est l'idéal quand on peut se permettre ça. »¹⁴⁹

Une autre pratique s'apparentant à du mentorat a été mise en place par une lettre d'entente entre le syndicat et le service des ressources humaines pour faciliter l'intégration des nouveaux conseillers. Il s'agit d'une équipe d'accompagnement formée de deux salariés choisis par les parties, dont le mandat est notamment de « *pouvoir intervenir de façon ponctuelle, à la demande d'une coordination et en appui à celle-ci, pour appuyer les nouvelles et nouveaux salariés* ». ¹⁵⁰

Ainsi, cette équipe pouvait agir comme personne-ressource auprès des nouveaux salariés et des coordinations, mais avait également le mandat de faire un bilan des pratiques de parrainage et de développer des outils pour assurer un accompagnement adéquat des nouveaux salariés.¹⁵¹ Cependant, aucun des conseillers rencontrés n'a mentionné avoir utilisé les services de cette équipe, bien qu'un mot d'ordre à cet effet les encourageait à le faire.

C) Formation

Une des plus importantes pratiques de socialisation mise en place est un programme de six sessions de formation d'une semaine chacune, offert spécifiquement pour les conseillers. Toutes les formations sont approuvées par un comité paritaire et sont construites, gérées et généralement présentées par une équipe de deux conseillers salariés choisis par le comité paritaire. Chacune des formations est offerte une ou deux fois par année. Chaque nouveau conseiller doit suivre le corpus pour obtenir sa permanence, mais pas nécessairement dans un ordre particulier. Durant ces formations, le conseiller est libéré de ses activités, mais se trouve parfois à assurer un minimum de service.

¹⁴⁹ Coordination-CSN .

¹⁵⁰ CSN. *Convention collective intervenue entre la Confédération des syndicats nationaux et ses organisations affiliées et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN 2004-2007*. Convention collective des conseillers de la CSN et ses affiliés ayant vigueur du 27 mai 2005 au 31 mai 2007. p. L.14.

¹⁵¹ Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir les résultats de ce bilan, mais nous pouvons supposer que ce type de pratique sera sujet à une réorganisation puisque cela fait partie du mandat du comité.

Le corpus est composé d'un tronc commun de cinq formations (*Rôle de la conseillère et du conseiller syndical*, *Règle et mode de preuve*, *Syndicalisation*, *Négociation1* et *Santé et sécurité*) et d'une sixième formation différente selon les postes de conseillers (*Négociation2* pour les conseillers affectés aux fédérations et *Mobilisation* pour les autres). Chacune de ces formations se compose d'ateliers, de cours magistraux, de mises en situation, de discussions et de lectures. Un cartable contenant des notes de formation, des exercices et des lectures est également offert aux participants.

Au niveau des contenus, la formation « *Rôle de la conseillère et du conseiller syndical* » à laquelle nous avons assisté portait spécifiquement sur l'éthique et les pratiques des conseillers, sur leur rôle dans l'organisation, ainsi que sur les valeurs, les façons de faire et l'histoire de l'organisation. Bien que, théoriquement, il soit souhaité que les formations soient suivies le plus rapidement possible après l'embauche, il arrive parfois, notamment lorsque le conseiller est embauché pour un remplacement de courte durée, que les besoins du service fassent en sorte que le conseiller ne soit pas autorisé à suivre les formations. Il arrive, en effet, que des conseillers reçoivent certaines formations plus d'une année après avoir été embauchés.

« Il y a certaines formations qu'on aurait intérêt à prendre tôt. Je pense par exemple à *Négociation*, parce que c'est notre pain quotidien la négociation. Quand tu te rends compte après un an que c'est comme ça qu'il faut faire ça et que tu faisais toute croche avant, tu te dis que y'a des travailleurs quelque part qui ont une convention collective possiblement tout croche à cause que moi j'ai fait quelque chose. »¹⁵²

De plus, puisque les formations sont fondées sur le développement de la polyvalence des conseillers, il arrive que certaines formations soient peu développées pour certains conseillers spécialisés ou qu'elles soient plus ou moins pertinentes à leur travail. Une personne responsable de la formation nous citait l'exemple d'un ergonome pour qui la formation *Syndicalisation* n'est pas très utile. Par contre, la plupart des conseillers rencontrés, loin de douter de la pertinence des formations, ont mentionné avoir apprécié le contact avec les autres conseillers

¹⁵² Salarié-CSN-02.

pour discuter de leur travail et pour partager leurs différentes expériences d'intégration.

« Je trouve que la formation était intéressante pour se rendre compte qu'il y a d'autre monde qui vivent les mêmes problématiques que moi et de se donner des trucs, et de se revoir, et de se parler entre nous les nouveaux et de se consolider dans ça et de se dire qu'on n'est pas tout seul. Parce que souvent quand on est isolé, on se dit qu'on est seul à vivre cette situation-là. Là, tu vois que tous les autres nouveaux vivent cette situation-là. »¹⁵³

D) *Documentation*

Comme nous l'avons déjà souligné, la documentation ne forme pas une pratique de socialisation à elle seule. Plus souvent qu'autrement elle se présente comme un complément à d'autres pratiques. On retrouve principalement cette documentation lors de l'accueil et des sessions de formation. Cependant, il n'y a pas de régularité dans sa distribution puisqu'elle dépend en bonne partie de ce que chacune des organisations et des coordinations ont produit comme pratique d'accueil.

Ainsi, selon les différentes organisations et les services, on distribue aux nouveaux embauchés de la documentation sur les statuts et règlements de l'organisation ainsi que sur ses positions et orientations. Par contre, rarement ces documents sont différents de ce qui est disponible pour les membres. En fait, seule une des fédérations de la CSN a produit un guide spécialement pour ses nouveaux salariés. Celui-ci comprend entre autres une description des structures de l'histoire de la fédération, un résumé de ses positions, les coordonnées de ses représentants et salariés, de même qu'une explication de l'organisation du travail en équipe.

De plus, à chacune des six formations, les conseillers reçoivent un cartable comprenant les versions imprimées des *PowerPoint* de formation, ainsi que des compléments d'information sur des sujets précis. Ainsi, à titre d'exemple, le cartable de la formation « *Rôle de la conseillère et du conseiller syndical* » comprend, entre autres une présentation des structures et des fonctionnements de la centrale, des textes sur l'histoire de la CSN et du syndicalisme, des informations sur des habiletés techniques pertinentes au travail de conseiller ainsi que des textes

¹⁵³ Salarié-CSN-01.

d'orientation sur les pratiques syndicales et sur la fonction-conseil telle que développée par l'organisation.

E) *Les rencontres d'équipes de travail*

La dernière des pratiques formalisées nous renvoie à l'organisation du travail en équipe. À cet effet, il est prévu dans la convention collective que c'est aux équipes de travail de s'occuper de « *l'accueil, l'intégration, la formation et le parrainage des nouvelles et nouveaux salariés* ». ¹⁵⁴ Ainsi, les multiples rencontres d'équipes existantes sont des lieux où s'effectue un certain transfert de la culture organisationnelle par les échanges entre confrères de travail.

De plus, une rencontre mixte entre tous les salariés et les élus de la centrale est prévue à chaque année. Ces rencontres servent à « *discuter de l'orientation et des problèmes du mouvement de même que des pratiques syndicales à mettre en œuvre* ». ¹⁵⁵ C'est un moment privilégié pour comprendre différents éléments de la culture organisationnelle de la CSN.

« On a eu une rencontre mixte pour se demander si on voulait continuer la cogestion. Parce qu'on pourrait arrêter de faire de la cogestion et devenir un employeur comme les autres et est-ce qu'on veut arrêter que le travail en équipe soit le point central du travail à la CSN? On a expliqué clairement c'était quoi le travail d'équipe. C'est là que je l'ai vraiment compris parce qu'avant à la formation c'était pas assez clair. » ¹⁵⁶

3.4.2 Les pratiques informelles

Malgré la présence de plusieurs pratiques de socialisation formalisée, une partie de la socialisation relève de pratiques informelles telles les activités sociales, les échanges entre pairs, le parcours pré embauche et l'expérience du travail. Ces pratiques peuvent également être considérées comme le relais naturel des pratiques formalisées telles le travail d'équipe et le parrainage dont l'orchestration sur le terrain est parfois plus informelle.

« C'est sûr que le parrain est là pour aider, mais on a une expérience assez limitée quand on passe notre permanence et après on n'a plus droit au service de parrainage. Si j'ai besoin d'aide, je peux utiliser mon réseau informel, mais il n'y a pas de personne formelle pour aller cogner à la porte. C'est pour ça que les comités de

¹⁵⁴ CSN. *Convention collective intervenue entre la Confédération des syndicats nationaux et ses organisations affiliées et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN 2004-2007*. Convention collective des conseillers de la CSN et ses affiliés ayant vigueur du 27 mai 2005 au 31 mai 2007. p.8.2.

¹⁵⁵ CSN. *Op. cit.* p.7.1.

¹⁵⁶ Salarié-CSN-01.

sélection et les formations sont faits, parce que tout ça, c'est la fosse aux lions et on suppose que tu vas apprendre par toi-même sur le tas. »¹⁵⁷

A) *Les échanges entre pairs*

Une des pratiques de socialisation les plus importantes qui ressortent des entretiens avec les nouveaux conseillers étaient les multiples échanges avec leurs pairs. Ces pratiques se manifestaient souvent spontanément entre les membres d'une équipe dans le cadre de leur travail et permettaient de compléter les pratiques de parrainage de façon informelle.

« Le nouveau profite aussi de la présence des conseillers autour qu'il peut interpellé sur des problèmes ad hoc. Alors si le parrain n'est pas là, il y a toujours l'équipe qui est en soutien au petit nouveau ou à la petite nouvelle. Ça, c'est assez précieux [...] Je les surveille, je leur offre mon aide, mais assez souvent il se crée comme un système parallèle de *coaching*, outre le parrain, parmi les autres collègues qui sont là en soutien. Ça me semble précieux. Je ne pense pas qu'on puisse systématiser ça ou le consigner dans une convention collective que ça fait partie des devoirs des conseillers d'aider les nouveaux et je crois pas que ce serait profitable de le faire, ça se fait spontanément par voie de sympathie. »¹⁵⁸

En fait, même lorsque les conseillers mentionnaient n'avoir pas eu de parrainage, ils ne l'exprimaient pas nécessairement comme un manque puisque l'équipe de travail prenait généralement le relais.

« Tout l'aspect parrainage [...] c'est l'existence d'un gros réseau informel dans mon équipe de travail. Il y a d'autres personnes qui sont là, on va pouvoir parler de dossiers. [...] Tu poses une question de n'importe quel ordre à un permanent syndical il va venir voir ton dossier : « Moi, je le prendrais plus de telle autre façon. » Ils ne te prennent pas de haut parce que t'es nouveau. Il n'y a pas de parrainage comme tel, mais y avait une ouverture des membres de l'équipe. »¹⁵⁹

B) *Les activités sociales*

Plusieurs conseillers rencontrés ont mentionné l'existence de plusieurs activités sociales informelles existant en dehors du temps de travail entre les confrères de travail.

« On a, sur une base régulière, des dîners pour les fêtes des personnes de l'équipe et des soupers pour Noël. Des choses comme ça. ... On a des activités que je qualifierais de plus ludiques, comme on a ici une chorale. On a des *partys* d'équipe auxquels la participation est très intensive, les sportifs font du sport ensemble. Mais y'a rien de systématique. S'il n'y en avait pas, faudrait peut-être pousser pour qu'il y en ait, mais comme ça existe... »¹⁶⁰

¹⁵⁷ Salarié-CSN-02.

¹⁵⁸ Coordination-CSN.

¹⁵⁹ Salarié-CSN-01.

¹⁶⁰ Coordination-CSN.

C) *Le parcours pré embauche*

Compte tenu des différents profils d'embauchés, il arrive souvent que les conseillers sont déjà, au moment de leur embauche, en bonne partie socialisés et se sont déjà construit une image de la culture de la CSN. Cela est d'autant plus important que les pratiques d'embauche en vigueur insistent sur la connaissance de la culture de la CSN dans les différents formulaires, tests et entrevues existants. Ainsi, la plupart des conseillers rencontrés avaient déjà, bien avant leur embauche, une bonne idée de la culture de la centrale et avaient délibérément fait le choix de cette centrale et d'aucune autre.

« Ça commence assez jeune pour qui s'intéresse à [l'histoire de l'organisation] et je pense que ceux qui sont embauchés à la CSN connaissent déjà un peu ça, parce que les girouettes qui viennent ici pour vendre leurs services au plus offrant, y en a tu vraiment? Je veux dire, on n'est pas la centrale qui donne le meilleur salaire, ceux qui se ramassent ici j'ose croire qu'ils partagent déjà à la base certaines valeurs, qu'ils connaissent l'histoire de la centrale. »¹⁶¹

Cela est évidemment le cas des militants provenant des rangs de la CSN, qui sont déjà imprégnés de la culture de l'organisation avant même qu'ils ne songent à y travailler, mais également auprès des militants extérieurs et de finissants en relations industrielles. La plupart des conseillers rencontrés avaient vécu des expériences personnelles qui leur avaient permis de débiter leur socialisation ou leur avaient transmis le désir de travailler pour la CSN.

« La CSN, chez nous, avait la même place que la religion. Il n'y avait pas de crucifix en haut de la porte, mais si on avait pu mettre un signe CSN, il y en aurait eu un. J'ai pataugé dans ça très jeune et les valeurs familiales concordaient beaucoup avec ça. Toutes les valeurs du mouvement CSN, quand t'as été élevé dans ça... J'ai commencé mon bac en voulant entrer à la CSN, pour moi c'était clair. »¹⁶²

« Ça allait de soi, non seulement parce que j'avais des liens parce que je venais d'un syndicat affilié à la CSN, mais pour moi ça a toujours été la centrale, la seule centrale où je voyais la possibilité de se syndiquer et ça correspondait à mes valeurs et à mes orientations. Il n'était pas question pour moi d'aller voir dans une autre centrale. Assez rapidement quand j'ai eu à travailler avec la personne conseillère syndicale [...] et tout de suite un peu comme quand on entend les baby-boomers qui ont vu les Beatles à Ed Sullivan et qui ont dit « C'est ce que je veux faire », ben moi j'ai eu la même réaction. Quand je l'ai vu travailler, j'ai dit « oui moi je m'en vais là, ça va être ma job plus tard ». »¹⁶³

¹⁶¹ Salarié-CSN-02.

¹⁶² Salarié-CSN-03.

¹⁶³ Salarié-CSN-02.

D) *L'expérience du travail*

Enfin, malgré la présence de plusieurs pratiques formelles de socialisation, l'expérience du travail demeure une pratique importante dans la transmission de la culture organisationnelle à la CSN. Ainsi, les nouveaux conseillers sont, dès leur embauche, intégrés dans leurs fonctions.

« Je suis porté à te dire que [l'apprentissage de la culture] se fait sur le terrain quand on voit comment les gens réagissent aux choses. Mais nécessairement, dès que t'es embauché, tu le comprends comment ça marche. C'est en le vivant qu'on le perçoit. »¹⁶⁴

« Il y a des façons de faire, comme les particularités de chacun des secteurs, il y a des méthodes, il y a des erreurs que tu peux faire qui font en sorte que ça allonge ton travail, il y a des détours inutiles. Or, tout ça, tu ne le sais pas. Mais comme disait ma grand-mère : « c'est en forgeant qu'on devient forgeron » et s'il y a une job qui est très vraie à cet égard, c'est bien la job de conseiller syndical. »¹⁶⁵

En fait, compte tenu de l'irrégularité des pratiques formelles de parrainage et du fait que les nouveaux conseillers ne reçoivent pas leurs formations dès leur embauche, l'expérience du travail s'avère parfois la principale pratique de socialisation.

« La personne que je remplaçais m'a rapidement remis les dates qui étaient prévues à l'agenda. Ça, c'est la première journée et dès la deuxième tu es seul. Il est prévu dans la convention qu'on ait un parrain attiré, mais ça s'est pas passé pour moi à ma première affectation. J'avais bien sûr des confrères de travail, dont un de la même fédération qui avait beaucoup d'expérience, donc c'est sûr que je le consultais souvent. Mais on est dans la fosse aux lions dans la première semaine, même le premier jour. »¹⁶⁶

3.5 **Renouvellement de la main-d'œuvre**

Comme les données provenant de la centrale nous l'ont indiqué, bien que la CSN ait déjà sérieusement entamé son renouvellement de main-d'œuvre (le tiers des conseillers a été embauché depuis 2001), il n'en demeure pas moins que d'ici 2010, un autre tiers aura accès à la retraite si bien qu'il ne restera que le dernier tiers qui aura plus de dix années d'expérience. Cela n'est toutefois pas sans poser problème pour la transmission de la culture des futurs conseillers.

« Il y a un enjeu important de savoir si on va être capable de transmettre la culture CSN. Ça ne s'enseigne pas uniquement dans de la formation théorique, c'est dans

¹⁶⁴ Salarié-CSN-01.

¹⁶⁵ Coordination-CSN.

¹⁶⁶ Salarié-CSN-02.

l'encadrement. Quand je suis arrivé à la CSN, on était un ou deux nouveaux. On était enveloppé par la culture des autres. On apprenait vite comment la culture marchait. Tandis que là, les nouveaux sont nombreux, il y a peu d'anciens, on ne sait pas si on va être capable de la faire passer. Je parle par exemple de l'engagement. C'est pas une religion de rentrer à la CSN, mais ce n'est pas une job de 9 à 5 non plus, alors l'organisation s'attend que les gens s'impliquent dans des luttes. Est-ce que ça, on va être capable de le transmettre? Est-ce que ça va entrer en contradiction avec, par exemple, la conciliation travail famille? »¹⁶⁷

Compte tenu de la tendance de l'organisation à encourager l'embauche à l'interne (plus de 50 % des conseillers embauchés depuis 2000 proviennent des rangs), notamment par la banque de militants, l'organisation peut tout de même se rassurer du fait que cette nouvelle main-d'œuvre est déjà en partie socialisée et connaît déjà l'essentiel de la culture de la CSN. Par contre, cette réserve de militants n'est pas non plus éternelle et vide les rangs de certains éléments tant au niveau des syndicats locaux, des fédérations ou des conseils centraux. En effet, les structures de la CSN nécessitent une quantité importante d'élus pour laquelle l'organisation doit également penser à assurer une relève.

4. FÉDÉRATION INTERPROFESSIONNELLE DE LA SANTÉ DU QUÉBEC

La Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ) est une organisation syndicale indépendante (non affiliée à une centrale) regroupant 57 000 membres oeuvrant en soins infirmiers et cardiorespiratoires. Jusqu'à tout récemment connue comme la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ), la FIQ a vu son *membership* augmenter de façon importante et se diversifier par l'ajout dans ses rangs d'autres catégories professionnelles (dont des infirmières auxiliaires et des inhalothérapeutes) suite à l'adoption de la loi 30 sur les fusions d'accréditations syndicales dans le domaine de la santé. Bien qu'encore aujourd'hui très majoritairement constituée d'infirmières,¹⁶⁸ la fédération changea de nom en 2006 pour mieux rendre compte de sa nouvelle réalité. La FIQ a été fondée en 1987 par la fusion de trois syndicats indépendants d'infirmières, dont un

¹⁶⁷ Formation-CSN.

¹⁶⁸ La très grande majorité des membres de la FIQ étant des femmes, celle-ci s'est dotée d'une politique de féminisation. Ainsi, par respect pour cette politique, toutes les appellations de postes et titres ont été féminisés.

provenait de la CSN, désirant se regrouper sur la base de leur identité professionnelle.

L'organisation est donc encore dans son processus d'absorption de son nouveau *membership* et de redéfinition de son identité et de sa culture. À cela s'est ajouté un besoin temporaire de surplus de main-d'œuvre pour mener à terme les négociations au niveau local ayant fait en sorte que la FIQ a procédé à une vague massive d'embauches temporaires. Cette situation lui permet également d'ébaucher une certaine planification de la main-d'œuvre, comme nous le verrons plus loin.

4.1 Structure

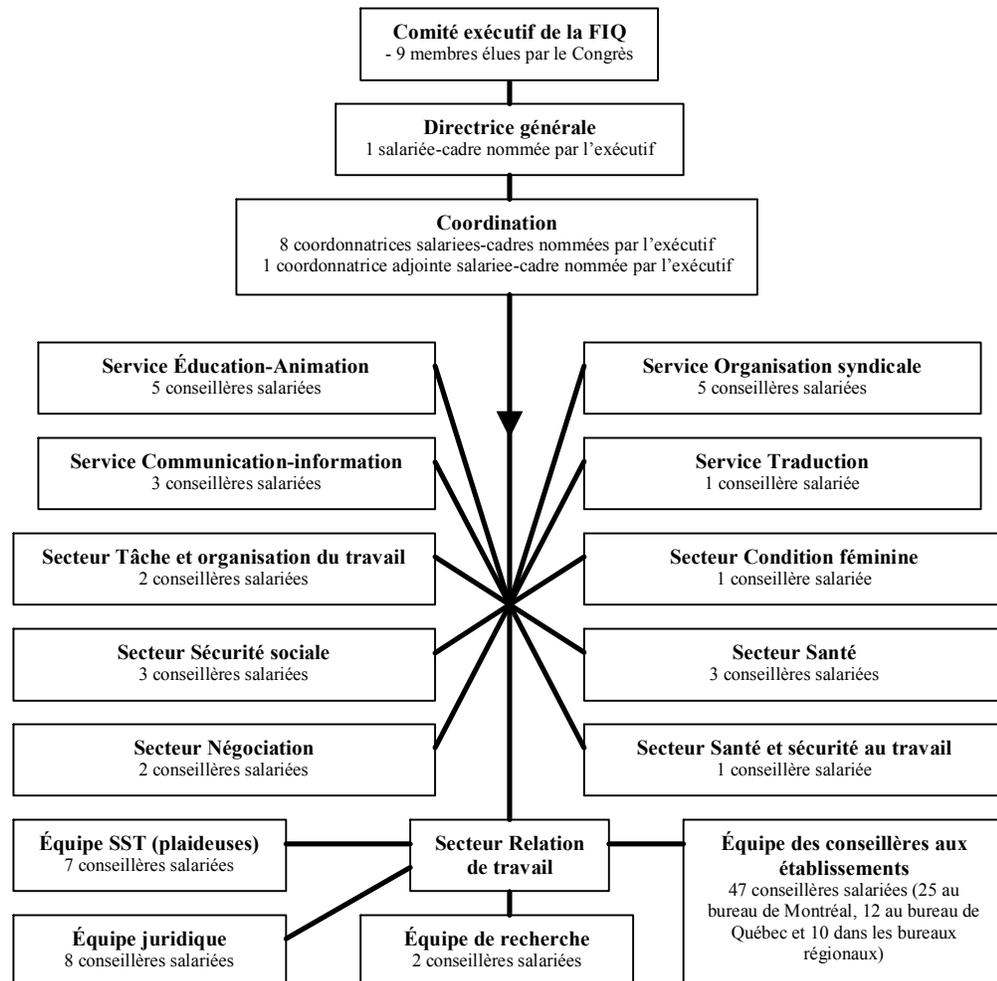
Le fait que la FIQ soit une organisation indépendante fait qu'elle a à assurer les mêmes types de services que les grandes centrales, mais avec des effectifs et des ressources moindres. Par contre, ses structures politiques sont relativement les mêmes que les centrales¹⁶⁹ : un Congrès trisannuel où prennent part les délégations des syndicats locaux, un Conseil fédéral qui se regroupe trois fois par année pour prendre le relais politique entre les congrès, et un Comité exécutif fédéral qui veille à l'administration quotidienne de la fédération, et qui est composé de neuf personnes (présidente, secrétaire, trésorière et six vice-présidentes).

Au niveau des services, la fédération se divise en sept secteurs (Relations de travail, Santé, Tâche et organisation du travail, Condition féminine, Sécurité sociale, Santé et sécurité au travail et Négociation) et quatre services (Organisation syndicale, Éducation-animation, Communication-information et Traduction). Par contre, la très grande majorité des salariés professionnels œuvre dans le secteur Relations de travail, où on retrouve toutes les conseillères aux établissements, les équipes juridiques et plaideuses en SST. Les salariés professionnels de l'organisation sont regroupés à l'intérieur des deux bureaux fédéraux situés à Montréal (le siège social) et à Québec, sauf pour les conseillères aux

¹⁶⁹ On trouvera à l'Annexe 8, un organigramme de la structure politique de la FIQ.

établissements qui sont réparties à travers la province dans les six bureaux régionaux et deux les bureaux fédéraux.¹⁷⁰

Figure J : Structure administrative de la FIQ



4.2 Salariat professionnel

Compte tenu de la politique de féminisation de la FIQ, les salariés professionnels de l'organisation sont appelés des *conseillères*. Par contre, nous avons noté lors des entretiens qu'entre elles, les conseillères se définissaient davantage comme des *personnes-ressources*.

De plus, il est à noter que malgré la non-participation directe des conseillères à la vie syndicale, autrement que dans les limites de leurs mandats de conseillères,

¹⁷⁰ Il est important de noter que l'organigramme ci-dessus ne comprend que les postes de conseillères permanentes et non l'ensemble des conseillères de la fédération.

l'organisation accorde une importance particulière à l'engagement syndical de ses salariées.

« La salariée s'engage à consacrer son temps de travail à l'exécution de sa prestation de travail en conformité avec les orientations de la Fédération et également à promouvoir son idéologie.

La salariée peut assister au conseil fédéral et au congrès de la FIQ sans perte de salaire [...].

La salariée s'engage à ne pas collaborer ou à travailler à la création ou en faveur d'une organisation syndicale rivale. »¹⁷¹

4.2.1 Profil sociodémographique

Il y avait, selon les données les plus récentes obtenues auprès de la coordonnatrice des ressources humaines¹⁷², 124 conseillères travaillant pour l'organisation au début de l'année 2007. Nous devons cependant diviser ce nombre selon différents statuts d'emplois puisque, comme nous l'avons mentionné plus tôt, l'organisation s'est temporairement dotée d'un surplus de main-d'œuvre. Ainsi, il y a une partie importante des conseillères dont le statut est temporaire ou occasionnel, ce qui fait qu'en ce moment, il n'y a que soixante-dix-neuf conseillères ayant le statut de permanentes.

On peut également répartir les conseillères en trois catégories : celles qui travaillent dans le secteur des Relations de travail, celles qui travaillent dans les autres secteurs et les services ainsi que les coordonnatrices.¹⁷³ On remarquera dans le tableau suivant que les conseillères temporaires travaillent toutes au secteur des Relations de travail.

Tableau C : Répartition des conseillères de la FIQ en mai 2007 selon leur affectation et leur statut

	Permanente	Temporaire	Occasionnelle	Total
Secteur Relations de travail	53	29	9	91
Autres secteur et services	18	-	5	23
Coordonnatrice	8		2	10
Total	79	29	16	124

¹⁷¹ FIIQ. *Convention collective intervenue entre le Syndicat des employés de la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (SEFIIQ) et la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ)*. Convention collective des conseillers de la CSN et ses affiliés ayant vigueur de 2004 à 2006. p.4.

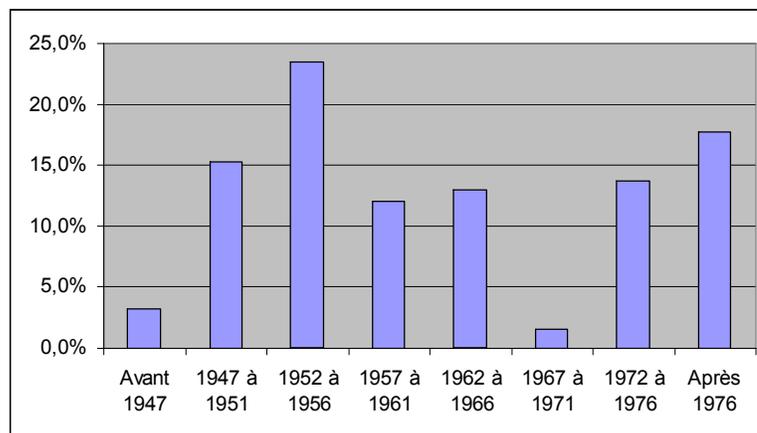
¹⁷² Ces données sont principalement tirées d'un document produit en mai 2007, mais nous n'avons pas la date exacte de leur collecte.

¹⁷³ Nous expliquerons dans la section suivante sur quoi se base cette division et ce qu'elle implique.

Nous n'avons pas pu obtenir de données précises sur la proportion de femmes conseillères, mais nous pouvons l'estimer à environ 75 %. De même, nous n'avons pas de données sur leur qualification académique et leur provenance. Nous pouvons également estimer qu'une part importante des conseillères, surtout celles du secteur des Relations de travail, proviennent de l'extérieur de la fédération et possèdent un diplôme en relations industrielles ou en droit, alors que les conseillères des autres secteurs proviennent principalement de la base. La chose est parfois différente dans les services où certains postes demandent des qualifications académiques particulières.

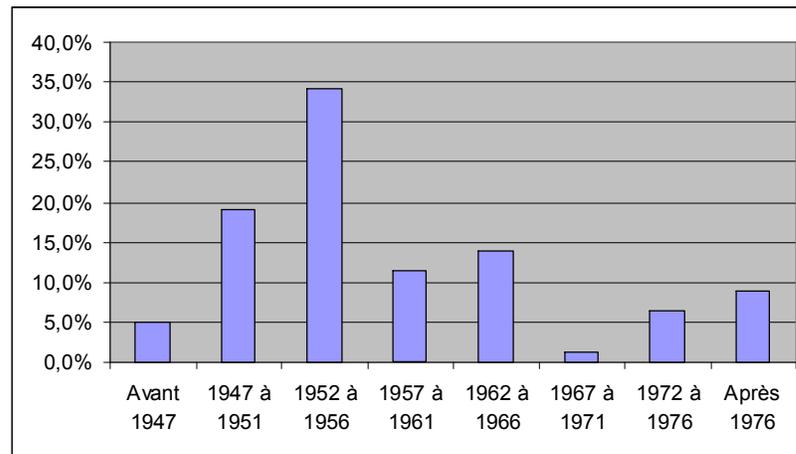
Au niveau de l'âge des conseillères, on remarque des disparités importantes en fonction des statuts d'emplois. En effet, en regardant le graphique suivant, on constate que le groupe de conseillères nées entre 1952 et 1956 est le plus important (23 %), celui des conseillères nées après 1976 est également considérable (18 %), ce qui laisse croire à un renouvellement de la main-d'œuvre.

Figure K : Distribution des conseillères de la FIQ en mai 2007 selon leur année de naissance



Par contre, en tenant seulement compte des conseillères permanentes, on constate que la main-d'œuvre conseillère est bien plus vieillissante. Le groupe des conseillères nées entre 1952 et 1956 représente 34 % du total alors que celui des conseillères nées après 1976 ne représente plus que 8 %.

Figure L : Distribution des conseillères ayant un statut permanent de la FIQ en mai 2007 selon année de naissance



Nous n'avons pas de données sur l'ancienneté des conseillères, ce qui normalement ne nous permettrait pas de dresser un portrait des retraites à venir et des besoins en renouvellement de main-d'œuvre. Or, l'organisation a procédé à l'exercice elle-même et nous a donné accès à ses résultats. Ainsi, d'ici cinq ans, l'organisation prévoit devoir remplacer environ 19 % de ses conseillères permanentes (19 sur 79) et 34 % de plus d'ici 10 ans (27 sur 79). Plus de la moitié de la main-d'œuvre conseillère sera donc remplacée d'ici dix ans. La fédération prévoit cependant combler une partie de ce renouvellement grâce aux nombreuses embauches temporaires.

4.2.2 Organisation du travail

Les membres du Comité exécutif ont, depuis quelques années, décidé de confier la gestion administrative de la fédération à une directrice générale, embauchée par la fédération, mais ne faisant pas partie de l'unité de négociation. Cette dernière a été recrutée à l'extérieur du milieu syndical et est indépendante de la structure politique de la fédération. C'est donc elle et non les élues qui assure la direction du personnel de la fédération.

Toutefois, cette direction est appuyée dans la gestion du travail des employées par une équipe de coordination formée de huit coordonnatrices permanentes, deux temporaires et d'une adjointe. Ces dernières se répartissent les différents services, secteurs et équipes de travail de l'organisation. Parmi celles-ci, nous retrouvons

une coordonnatrice travaillant spécifiquement sur tout ce qui touche la gestion du personnel (négociations avec les salariées, embauche, représentation de la direction dans les comités paritaires, etc.) ainsi que deux autres coordonnant le travail des employés de bureau, ici appelé services internes. Il reste donc cinq coordonnatrices au secteur des Relations de travail et deux qui se partagent les autres secteurs et services. Bien que nous n'en soyons pas certains, nous pouvons supposer que les coordonnatrices sont d'anciennes conseillères ayant été nommées à ces postes par la direction. Nous pouvons également supposer que ce sont les coordonnatrices qui, conjointement avec les différentes équipes de travail, veillent à la répartition des tâches entre les conseillères.¹⁷⁴

Le secteur des Relations de travail est également divisé en douze équipes de travail, dont trois ont des tâches très spécifiques (Équipe juridique, Équipe SST (plaideuses) et Service de recherche). Les neuf autres équipes (cinq à Montréal et quatre à Québec)¹⁷⁵ sont formées de cinq à sept conseillères aux établissements dont la tâche est d'assurer le service auprès des instances locales. Chaque équipe se voit attribuer un certain nombre d'établissements à desservir et veille elle-même, avec l'aide de la coordination, à la répartition du travail entre les conseillères. Enfin, il y a une forte division des tâches à la FIQ ce qui fait en sorte que les conseillères peuvent s'occuper de différentes tâches dans différents établissements :

« Ici, [la tâche] est plus compartimentée, c'est plus taylorien comme approche que ce l'est dans d'autres milieux. Ici, on ne plaide pas nos dossiers. Il y a des équipes spécialisées. La SST, ça se plaide par une équipe SST, le juridique plaide tout le reste. Alors, les conseillères en Relations de travail ne font pas ce genre de travail. Elles n'ont pas le temps. Je ne sais pas comment ils font ailleurs, ça dépend toujours de leurs différentes structures. Nous, on essaye d'avoir des structures locales qui sont quand même assez larges pour avoir une grande participation des gens, donc ça nous demande énormément de conseillères, on se déplace énormément. »¹⁷⁶

¹⁷⁴ N'ayant pas rencontré de coordonnatrices d'autres secteurs que celui des Relations de travail, nous ne sommes pas en mesure de fournir davantage d'information sur l'organisation du travail des autres secteurs et services.

¹⁷⁵ Les conseillères travaillant dans les six bureaux régionaux sont intégrées dans les équipes des bureaux de Montréal et Québec.

¹⁷⁶ Syndicat-FIQ.

4.2.3 Relations entre l'organisation et ses employés

La syndicalisation des employées de la fédération remonte à sa fondation en 1987 puisque les salariées des trois organisations fondatrices étaient syndiquées. La création du Syndicat des employées de la fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (SEFIQ)¹⁷⁷ s'est donc faite dans la continuité des syndicats déjà existants. D'ailleurs, les anciennes conventions collectives ont continué d'être appliquées jusqu'à la signature de la première convention collective en 1990, malgré des disparités antérieures de traitement très importantes.

Ce syndicat indépendant, qui regroupe les conseillères et les employées de bureau est doté d'un exécutif de cinq membres et de nombreux comités, dont plusieurs sont paritaires et conventionnés. Selon son président, les rapports entre la direction de la fédération et le syndicat sont *en dents de scie* (bien qu'au moment de notre enquête ils se portaient relativement bien) et sont marqués par de nombreux conflits, dont une grève de trois jours en 1999 où l'issue fut, à la suite d'une médiation, une augmentation de 15 % des salaires des conseillères. La dernière négociation (dont la convention a été renouvelée jusqu'en 2008 à cause des bouleversements actuels dans la fédération) a également abouti à une amélioration des conditions monétaires, obtenue en échange d'une perte de contrôle par le syndicat de l'attribution des permanences des employées.

« Avant on avait la capacité de refuser qu'une personne entre dans nos rangs. Sauf qu'à la dernière négociation, [...] on a dû faire face à une demande patronale et en échange, on a laissé tomber cette clause-là. C'était quelque chose qu'on avait depuis longtemps, mais l'attitude de l'employeur dans ça était assez ferme et ne voulait carrément plus qu'on puisse avoir un droit de regard sur la période probatoire autrement que par une recommandation. Ça ne les intéressait plus de nous voir dire « oui ou non » à la candidature de quelqu'un. Ils considéraient que c'était de l'autorité de l'employeur. »¹⁷⁸

Le syndicat participe cependant activement au processus d'embauche, comme nous le verrons au point suivant.

¹⁷⁷ À sa fondation, le syndicat se nomme le Syndicat des employées et employés de la fédération des infirmières et infirmiers sur Québec.

¹⁷⁸ Syndicat-FIQ.

4.3 Pratiques de recrutement

Le recrutement des conseillères est un processus conventionné dont la responsabilité revient conjointement à la direction des ressources humaines et à un comité de dotation paritaire formé de quatre personnes. Le mandat de ce comité est :

- « a) d'étudier les dossiers des candidates;
- b) de rencontrer en entrevue de sélection les candidates sélectionnées;
- c) de soumettre à la Fédération le nom de la candidate dont il recommande l'embauche;
- d) d'évaluer l'expérience des candidates aux fins d'intégration dans les échelles de salaire;
- e) d'évaluer la salariée durant sa période probatoire. »¹⁷⁹

De façon plus concrète, la direction contrôle toutes les étapes jusqu'à l'entrevue, qui elle est paritaire. C'est le comité de dotation qui décide de l'effectivité de l'embauche. Ensuite, environ six mois après l'embauche, le comité procède à l'évaluation de la conseillère pour savoir si cette dernière, au terme de sa période de probation, sera retenue par l'employeur, mais la décision revient à la direction.

4.3.1 Organisation de l'embauche

Plus spécifiquement, le recrutement des conseillères débute une fois que la décision d'embaucher est prise par la direction. Un affichage public est alors fait dans les médias et les services de placement. La direction évalue ensuite sommairement les curriculum vitae reçus et convoque les candidates retenues pour des tests écrits. Ces tests, standardisés en fonction des postes à combler, comprennent quatre questions à développement (capacité d'interprétation, connaissance technique, mise en situation et connaissance du syndicalisme et de la fédération).

Les candidates dont les résultats sont satisfaisants sont ensuite convoquées à une entrevue avec le comité de dotation. Selon les conseillères rencontrées, les

¹⁷⁹ FIIQ. *Convention collective intervenue entre le Syndicat des employés de la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (SEFIIQ) et la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ)*. Convention collective des conseillers de la CSN et ses affiliés ayant vigueur de 2004 à 2006. p.34.

questions posées étaient relativement du même ordre que celles du test écrit, mais prenaient davantage la forme de mises en situation. Elles ont également mentionné avoir ressenti un intérêt particulier du comité pour la connaissance de l'organisation et les valeurs des candidates :

« Sans le dire directement, ils cherchaient à ce que je parle de l'organisation, que je montre que je la connaissais. Quand j'ai parlé du fait qu'ils venaient de changer de présidente, j'ai vu qu'ils souriaient, ça voulait dire que c'est ça qu'ils cherchaient. »¹⁸⁰

« Durant l'entrevue on posait plus des questions sur les valeurs, les positions de la FIQ. On m'a demandé, « à quelle centrale la FIQ ressemble le plus? » J'ai répondu un peu politique, « Un peu de chaque syndicat parce que ça ressemble un peu à la CSN, un peu la FTQ. Je n'aurais pas nommé les Teamsters parce que c'est un syndicat qui brasse. »¹⁸¹

À la suite de l'entrevue, le comité paritaire évalue les candidates. Si une des parties ne recommande pas l'embauche, la candidate n'est pas retenue. Si elle est retenue, la direction la contacte à nouveau pour lui confirmer son embauche. À partir du moment où les candidates sont convoquées pour les tests écrits, le reste du processus s'étend sur quelques semaines tout au plus. La dernière étape de l'embauche a lieu six mois plus tard, lors de l'évaluation de la période de probation. Comme nous l'avons dit, la décision est laissée à la discrétion de la direction, mais le syndicat est tout de même consulté via la recommandation du comité de dotation.

« On a tout de même une structure d'enquête relativement précise pour savoir si les personnes s'intègrent dans le milieu, comment ils sont avec les secrétaires et les autres, si ce sont des gens qui sont capables de travailler en équipe aussi. On ne va pas vérifier la compétence au niveau des équipes locales et des services qui sont rendus dans le cadre de leur fonction de conseillère, on va plus vérifier si la personne est capable de s'intégrer dans le syndicat sans poser de problème au syndicat. On se protège. Avant on avait un droit de veto, maintenant on ne l'a plus. »¹⁸²

4.3.2 Critères de sélection

À la FIQ, les critères de sélection des conseillères sont moins de l'ordre du parcours professionnel des candidates que de leur compétence. Ainsi, l'organisation ne fait aucune différence dans son processus d'embauche entre des candidates provenant de ses rangs et celles provenant de l'externe. Il y a

¹⁸⁰ Salariée-FIQ-02.

¹⁸¹ Salariée-FIQ-01.

¹⁸² Syndicat-FIQ.

néanmoins de l'embauche à l'interne et ce, de façon importante, mais rien dans les critères de sélection ne la favorise explicitement. Par contre, implicitement, les candidates provenant de l'interne sont davantage favorisées que les autres à cause de leur expérience dans la fédération.

« Il y a de l'embauche à l'interne parmi la base. On fait parfois des appels aux militants, mais ils passent à travers le même processus. Mais comme ils sont militants, ils connaissent mieux l'organisation, donc ils ont un préjugé favorable informel. C'est sûr qu'un militant qui est agent de grief, il connaît la culture et il connaît la tâche. Donc, c'est sûr qu'il part avec une longueur d'avance. »¹⁸³

De plus, certaines politiques existent pour encourager les militantes à se porter candidates, comme le gain de certains échelons salariaux supplémentaires à l'embauche pour que leur salaire soit au moins équivalent à celui qu'elles avaient précédemment.

Or, l'organisation est présentement dans une période d'embauche massive, si bien qu'il est difficile d'établir clairement sur quels critères de sélection reposent l'embauche. Il est fort possible que le besoin important de main-d'œuvre de la fédération ait une influence à la baisse sur les critères de sélection compte tenu d'un bassin de main-d'œuvre limité, comme une conseillère rencontrée l'explique :

« Le moment aussi est particulier parce que je ne sais pas si tu t'en es rendu compte, mais on est dans une période où on est allé chercher beaucoup de candidats, au point où il n'y avait plus de candidats. [...] Donc, tes gens qui sortent de l'université, c'est pas nécessairement des gens qui sont pas militants, mais ce que tu recherches va changer, par exemple, quand j'ai postulé pour l'emploi on demandait 2 ans d'expérience, mais le dernier affichage demandait un bac seulement avec expérience. Si on remonte à 5 ans peut-être qu'ils demandaient des gens avec 5 ans d'expérience. Les critères ont baissé. Ce n'est pas que les candidats sont moins bons, mais ce que l'on va aller chercher est différent. Sauf qu'on ne peut pas demander à quelqu'un qui a 20-25 ans d'avoir un militantisme énorme. Je pense que oui il y a un désir d'aller chercher des militants, mais que ce désir n'est pas nécessairement réaliste, dans la mesure où il n'y en a plus. »¹⁸⁴

Cela semble d'autant plus vrai que les conseillères rencontrées provenaient de milieux très variés et pas nécessairement liés directement au syndicalisme. Néanmoins, la plupart des candidates embauchées possèdent une formation en droit ou en relations industrielles. D'ailleurs, on remarque que le principal critère de sélection est actuellement la compétence de la candidate à répondre aux attentes

¹⁸³ Coordination-FIQ.

¹⁸⁴ Salariée-FIQ-04.

liées au poste qu'elle pourrait occuper et ce, bien davantage que son expérience du monde syndical ou sa connaissance de l'organisation. En effet, même si l'organisation accorde une importance particulière à la connaissance du monde syndical et de la fédération dans ses tests écrits et ses entrevues, la plupart des conseillères interrogées ont signifié ne pas nécessairement bien connaître la FIQ avant de soumettre leur candidature.

« Mes connaissances de la FIQ avant d'entrer étaient plutôt une méconnaissance. J'avais une idée, mais... quand j'ai postulé, j'ai lu beaucoup sur l'organisation, j'ai visité le site Internet, j'ai cherché ses mandats, son histoire, ses fusions, les grosses grèves. »¹⁸⁵

« La première fois que j'ai entendu parler de la FIQ [c'est en voyant l'offre d'emploi]. Avant, je connaissais vaguement la FIQ, la grève, mais sans plus. Mon premier contact s'est fait lors de l'embauche, outre dans les médias, mais même dans mes cours on n'a jamais entendu parler de la FIQ. »¹⁸⁶

4.4 Pratiques de socialisation

Les pratiques de socialisation existantes à la FIQ font principalement partie d'un programme d'intégration des nouvelles conseillères. Ce programme est constitué de formations, de lectures et de jumelages, mais une révision est prochainement à prévoir.

« Nous avons plusieurs projets pour aménager des structures d'accueil plus élaborées : des formations, des documents, etc. Mais tout cela est un peu décalé à cause de l'urgence de la situation. Nous avons à faire tellement d'embauches en ce moment que nous n'avons pas le temps pour réfléchir sur comment les conseillères sont intégrées. Mais cela se passe bien pareil pour le moment. Les conseillères ont l'air satisfaites de ce qui est offert en ce moment. »¹⁸⁷

Par contre, comme nous le verrons, la socialisation repose également sur des pratiques qui ne font pas partie de ce programme, mais qui sont néanmoins présentes. Pour bien marquer la distinction entre les pratiques formelles et informelles, nous considérons comme formelles les pratiques relevant du programme d'intégration.

Toutefois, il est très important de spécifier que ce programme s'adresse exclusivement aux conseillères en Relations de travail. Nous ne connaissons pas

¹⁸⁵ Salariée-FIQ-04.

¹⁸⁶ Salariée-FIQ-01.

¹⁸⁷ Dirigeante-FIQ.

les pratiques en place dans les autres secteurs et services, bien que nous puissions estimer que le processus est relativement similaire.

4.4.1 Les pratiques formelles

Lors de chaque embauche, la direction de la fédération alloue un budget équivalent à six semaines de salaire à l'intégration des nouvelles conseillères. Ce budget prévoit que, pour une durée totale de six semaines, les nouvelles conseillères se consacrent à leur intégration et n'ont pas à faire leur travail normal de conseillères en relation de travail. Cependant, les conseillères ne complètent pas nécessairement le programme d'intégration de façon continue. Elles sont graduellement intégrées dans leurs fonctions selon leur facilité d'intégration et les besoins du service, tout en ayant parfois des activités à compléter.

« Généralement [l'intégration] prend quelques semaines. On tente le moins possible de les laisser seules au départ. Dans les premières semaines, elles n'ont pas encore d'établissements attirés, elles sont formées par l'organisation. On leur dit que c'est maintenant ou jamais parce que quand ils ont leurs établissements c'est très difficile. »¹⁸⁸

Ce programme, appelé canevas, comprend cinq volets : la journée d'accueil, une série de formation, une série de rencontres, de la lecture et des activités de jumelage. Il n'y a pas d'ordre préétabli dans les activités. Généralement, les rencontres et les formations ont lieu selon les disponibilités des formatrices.

Il est également important de spécifier que ce canevas est sous la responsabilité des coordonnatrices du secteur des relations de travail. Ces dernières veillent à ce que chaque conseillère parcoure l'ensemble du corpus d'activités, mais elles ne sont pas nécessairement présentes au quotidien pour les encadrer.

A) *Accueil*

À leur première journée de travail, les nouvelles conseillères sont accueillies par une des coordonnatrices en Relations de travail. Durant cette journée, elle leur fait faire le tour des bureaux pour leur présenter leurs consœurs de travail et elle leur explique le canevas d'intégration. Celui-ci comprend l'ensemble des activités d'intégration qu'elles auront à parcourir durant les premières semaines et la liste des documents qu'elles devront lire. Ensuite, la coordonnatrice leur donne leur

¹⁸⁸ Coordination-FIQ.

première formation, qui se trouve être une introduction à la fédération. Elle explique l'ensemble des structures et des services de la FIQ et fait l'historique de la fédération.

« La première journée on lui présente ce qu'elle aura à passer à travers avant de commencer à travailler. Je lui présente également l'historique. Je lui remets une chemise avec plein de documents sur les structures, les valeurs, les politiques, les procédures, etc. Je leur distribue une brochure, mais avec eux je refais l'historique du syndicalisme infirmier depuis les années 40, de ce qui s'est passé au Québec avec la santé, le développement du féminisme, du syndicalisme, du système de santé, de la médecine moderne. On aboutit au développement de la profession et le développement de la FIQ, l'historique des trois syndicats ayant formé la FIIQ, de la FIIQ et de la nouvelle FIQ, d'où viennent la déclaration de principes et les principes de fusion, les grandes orientations auxquelles les trois syndicats tenaient et comment cela s'est traduit dans l'organisation et dans les structures, comment on a structuré la FIQ avec des grands secteurs et des services (dans chaque secteur il y a des grandes orientations). Cela donne le portrait de ce qu'est la FIQ et ensuite on explique ce que fait la FIQ. »¹⁸⁹

À la fin de cette première journée, la coordonnatrice explique aux nouvelles conseillères qu'elles seront avisées du moment où auront lieu les différentes activités, mais qu'entre-temps elles sont libres de gérer leur temps pour participer aux activités de jumelage ou faire les lectures obligatoires.

B) Formation

Les activités d'intégration comprennent un corpus de onze formations d'une durée variant d'une demie à deux journées et s'adressant parfois spécifiquement aux conseillères et parfois à l'ensemble des membres de la fédération. Dans le cas de ces dernières, le contenu est le même pour les militantes et les conseillères. C'est pourquoi les conseillères sont parfois simplement intégrées dans des groupes de militantes. Ces formations sont des introductions à la vie syndicale (où on explique l'histoire, les structures et les fonctionnements de la fédération, mais de façon plus détaillée qu'à l'accueil) ou des formations sur le travail des dirigeantes locales (ce qui permet aux conseillères de mieux définir leurs rôles).

Le reste du corpus de formation concerne spécifiquement des habiletés techniques (exemple : *Formation Santé et sécurité au travail*), des dossiers particuliers (exemple : *Formation Violence*) et des outils de travail (*Formation sur les fichiers informatiques* ou *Formation sur l'utilisation du service de courriel*).

¹⁸⁹ Coordination-FIQ.

Ces formations sont données par des formatrices provenant généralement du service d'éducation et d'animation qui en contrôlent le contenu. Il n'y a pas d'ordre particulier à suivre et elles sont offertes de façon aléatoire selon la disponibilité des formateurs et la demande.

« Pour la formation, elle est très structurée, mais elle n'est pas chronologique. Il y a un corpus, mais pas nécessairement fait en ordre, ce qui fait en sorte que parfois on ne sait pas les mêmes choses que les autres. Il y a des formations que je vais avoir dans 6 mois alors qu'une autre l'aura en débutant. C'est une autre réalité avec laquelle il faut s'adapter. On finit par tout faire, mais pas au même rythme. »¹⁹⁰

C) *Les rencontres*

Le canevas d'intégration comprend également une série de rencontres avec différentes intervenantes de la fédération (des représentantes des différents services et secteurs principalement). Ces rencontres sont d'une durée variant d'une demie à une journée complète et permettent aux nouvelles conseillères de connaître les ressources disponibles pour les aider dans leur travail et de se familiariser avec les principaux dossiers de la fédération. Le contenu de ces rencontres est laissé à la discrétion des intervenantes rencontrées.

Une des rencontres les plus importantes est celle avec une des coordonnatrices du secteur des Relations de travail, où elles seront appelées à travailler. À cette rencontre, qui généralement a lieu dans la première semaine, on présente plus en détail la nature des tâches qu'elles auront à accomplir ainsi que l'organisation du travail en place.

« La deuxième activité c'est la rencontre avec la coordination où on leur présente la structure, le fonctionnement et leur rôle de conseillère. C'est vraiment le détail du plan de travail. On explique le rôle des conseillères en relation de travail. Après on voit comment les équipes de travail fonctionnent, quelles sont les attentes entre paires et comment se fait la répartition du travail et dans les établissements comment est réparti le travail. »¹⁹¹

D) *Documentation*

À travers leurs autres activités, les conseillères doivent lire l'abondante littérature qui leur est remise lors de l'accueil et lors des formations et rencontres.

¹⁹⁰ Salariée-FIQ-02.

¹⁹¹ Coordination-FIQ.

« Au début on était beaucoup à la maison pour lire, mais à mesure des formations, nous avons de plus en plus de documentation et nous avons la possibilité de choisir où faire ces lectures au bureau ou à la maison. »¹⁹²

Cette panoplie de documents (remise généralement avec une valise à roulettes) comprend notamment les *Statuts et règlements de la fédération*, le *Plan d'action de base*, le *Guide d'interprétation des conventions collectives*, différentes brochures sur les politiques de la FIQ, des exemplaires des journaux de l'organisation (*Journal FIQ-Actualité* et *FIQ en action*), etc. Elles recevront également un cartable de documentation par formation. Une partie de ces documents, principalement les documents de présentation des politiques, des structures et de l'histoire de l'organisation, est produite par les différentes instances de la fédération et s'adresse à l'ensemble des membres. Les autres documents sont généralement des documents internes produits par les différents services. Les cartables de formation sont conçus par les formateurs.

Il va de soi que l'organisation mise beaucoup sur ces documents pour transmettre des éléments de sa culture et insiste sur le fait que les conseillères bénéficient de temps durant leur intégration pour les lire. Il s'agit, pour ces dernières d'un moyen rapide pour se familiariser avec la culture de la FIQ.

« Ça a l'air niais, mais le fait d'avoir un document sur l'historique de la FIQ, ça m'a ouvert à plein de choses parce que je n'étais pas là. En lisant le document, on comprend l'approche de la FIQ, les différences entre les membres, les appartenances différentes. Je trouve ça important. »¹⁹³

E) *Jumelage*

En marge de la journée d'accueil, la coordonnatrice fait un appel à toutes les conseillères pour constituer une banque de jumelage. Il s'agit d'offrir aux nouvelles conseillères la possibilité d'assister à différentes activités importantes dans le travail des conseillères, comme une négociation, une assemblée générale, un arbitrage, etc. Cependant, les conseillères ne participent pas directement aux activités : elles sont observatrices. Malgré tout, cela leur permet de se familiariser avec le travail des conseillères et d'échanger avec des conseillères d'expérience.

¹⁹² Salariée-FIQ-02.

¹⁹³ Salariée-FIQ-02.

« Quand je suis les conseillers seniors dans leurs établissements, ils me donnent leur façon de travailler. Je leur pose des questions, du genre pourquoi t'as fait cela de telle façon, etc. C'est beaucoup comme cela [qu'on apprend les trucs du métier], en les voyant agir sur place. »¹⁹⁴

Par contre, les nouvelles conseillères sont libres de participer à ces activités ou non. Elles ont accès à une banque d'activités de jumelage et doivent communiquer avec les différentes conseillères si elles désirent les accompagner.

« La formation est très structurée, mais pas l'observation. Cela ne fonctionne pas selon les besoins, mais plutôt selon les disponibilités des conseillères. On essaie de voir des négociations, des CRT, de voir un peu de tout, mais c'est selon les disponibilités. On en discute avec la coordonnatrice, mais rien n'oblige à aller faire de l'observation, c'est selon la pertinence. »¹⁹⁵

4.4.2 Les pratiques informelles

Lors des entretiens avec les conseillères, ces dernières nous ont dit sentir parfois une certaine distance entre le canevas d'intégration et le travail sur le terrain. Sans aller jusqu'à dire que la formation ne correspondait pas à la réalité, plusieurs ont eu l'impression de ne pas avoir profité pleinement de leur intégration parce qu'elles n'étaient pas en mesure d'évaluer leurs besoins, étant maintenues à l'extérieur du travail durant les premières semaines.

« On a eu plein de formations où on nous a présenté l'histoire et tout ça, mais sans jamais faire de liens. Maintenant j'y pense, mais au moment de mon intégration je n'y pensais pas, c'est qu'on a eu beaucoup de formation, mais il y a des liens qui sont difficiles à faire entre les formations qu'on a eues et le désir de l'organisation de nous voir adhérer à ces valeurs-là. Un moment donné on se retrouve avec beaucoup de documents écrits, mais des fois à la pratique on le voit pas, parce qu'on n'a pas le temps d'en discuter avec nos collègues. Et parce que c'est là. Selon moi c'est par la discussion qu'on transmet nos valeurs. »¹⁹⁶

Il existe donc parallèlement au programme d'intégration, des pratiques informelles qui permettent de compléter le canevas prévu par l'organisation, telles que les activités sociales, les échanges entre paires et l'expérience du travail.

A) *L'expérience du travail*

Le canevas d'intégration mis en place à la FIQ prévoit six semaines d'activités que la nouvelle conseillère effectue en intégrant graduellement le milieu de travail. Par contre, cette intégration dans le travail se fait selon l'évaluation de l'expérience de la conseillère et les besoins des services. Ainsi, une conseillère

¹⁹⁴ Salariée-FIQ-02.

¹⁹⁵ Salariée-FIQ-02.

¹⁹⁶ Salariée-FIQ-04.

pourrait se faire attribuer sa tâche après quelques semaines alors qu'une autre la recevra après les six semaines. Cela occasionne des disparités dans leur intégration, même si chacune d'elle effectuera l'ensemble des activités. Ainsi, on peut facilement constater que la transmission de la culture se fait toujours au moment où la conseillère se fait attribuer ses établissements à desservir.

« Il y a beaucoup de conseillers qui sont à la base infirmier ou infirmière. C'est sûr qu'eux la culture de l'organisation, ils la connaissent. Ils ont l'expérience du milieu de la santé, ils savent comment ça fonctionne. Moi, je ne viens pas de là. [...] Il me manque une connaissance du milieu de la santé, je trouve cela difficile. Et la connaissance de la culture de la FIQ aussi. Il y a des unités locales qui en savent plus que moi, mais j'apprends. Dans certains cas, je dois aller faire vérifier ce qu'on négocie pour savoir si on est en accord avec les politiques. Je valide avec une ancienne conseillère pour savoir si la FIQ a une position sur le sujet. Mais je ne peux pas le deviner cet historique donc je l'apprends au fur et à mesure. »¹⁹⁷

De plus, l'organisation du travail mise en place à la FIQ fait en sorte que de nombreuses rencontres d'équipe ont lieu entre les conseillères. Il leur est alors possible d'échanger sur les différentes façons de faire les choses.

« On fait également beaucoup de rencontres d'équipe avec les autres conseillères. Il y a des rencontres de grosses ou de petites équipes. Il y a au moins une rencontre par semaine. »¹⁹⁸

« La transmission de la culture se fait par la formation et la lecture des documents, mais aussi par les rencontres d'équipe. Les conseillères sont regroupées en équipes qui se voient souvent. On va associer rapidement les nouveaux à une équipe de cinq-sept personnes. Chaque équipe se rencontre une journée par trois semaines et il y a les rencontres Relations de travail de toutes les régions. »¹⁹⁹

B) Les échanges entre paires

Les conseillères rencontrées ont abondamment parlé des échanges avec les conseillères ayant plus d'expérience comme moyen de se familiariser avec la culture de l'organisation.

« On peut toujours demander de l'aide des autres conseillères, il y a beaucoup de ressources. Si on a des questions, on peut aller voir les services de recherche, juridiques, il n'y a pas de problème. [...] De plus, étant donné la division du travail dans les établissements, il y a plusieurs personnes qui s'occupent de dossiers spécifiques dans chaque établissement. Donc, il y a toujours quelqu'un pour assurer la continuité et le transfert de la culture. »²⁰⁰

¹⁹⁷ Salariée-FIQ-03.

¹⁹⁸ Salariée-FIQ-02.

¹⁹⁹ Coordination-FIQ.

²⁰⁰ Salariée-FIQ-01.

À cet effet, la coordination du bureau de Québec est parvenue à libérer une conseillère de ses fonctions pour répondre aux questions des nouvelles conseillères dans leur travail auprès des établissements. Cette pratique n'est cependant pas encore généralisée pour l'ensemble de la fédération.

De plus, il importe de spécifier que ces échanges entre paires sont un moyen pour les conseillères de compléter leur socialisation par une sorte de contre discours à ce qu'elles ont appris durant leur intégration. Sans nécessairement proposer des visions antagonistes de la culture de l'organisation, il survient parfois que le discours d'une organisation demeure teinté de rapports politiques faisant en sorte qu'il ne constitue pas un reflet parfaitement fidèle de la réalité.

« La formation était donnée par des conseillères qui nous ont expliqué comment l'organisation voyait certains éléments, mais c'est seulement à la fin de la formation, lors des échanges, que les conseillères avec un peu plus d'expérience ont pu expliquer comment ça se passe dans le concret sur le terrain. Elles ont donné l'heure juste. Parce qu'il y a les textes, il y a ce qu'on produit en texte politique et il y a dans la réalité c'est quoi. Et dans la réalité, ce n'est pas nécessairement ce qui a été dit. Ce qui est véhiculé dans nos formations c'est qu'on va donner le théorique, mais on va oublier de nous dire [par exemple] que l'employeur n'a jamais voulu adhérer à notre position. »²⁰¹

C) *Les activités sociales*

La plupart des conseillères rencontrées ont mentionné comme un élément important de leur intégration des activités hors travail, qui, bien que parfois organisées par l'organisation, n'en demeurent pas moins des activités sociales informelles. Ces activités, qui permettent aux conseillères de tisser des liens entre elles, sont des lieux où peuvent facilement se transmettre les trucs du métier, les façons de faire, les valeurs, l'histoire, et d'autres éléments constitutifs de la culture d'entreprise. Ces activités permettent également aux nouvelles conseillères d'échanger entre elles ou de questionner celles ayant plus d'expérience sans être directement dans l'action. Les conseillères rencontrées ont abondamment fait mention de ces activités :

« Ça s'est passé à ma deuxième journée. Je ne connaissais presque personne. Je suis allé sur la rue Sainte-Catherine pour dîner. Je me cherchais un restaurant. Je regarde un menu et quelqu'un passe à côté de moi, me reconnaît et me dit d'entrer prendre une bière. Je rentre et je reconnais un peu tout le monde. J'en ai rencontré plusieurs et on a tous mangé ensemble et cela arrive souvent depuis. Je n'en reviens pas, les

²⁰¹ Salariée-FIQ-04.

conseillères nous invitent constamment et nous interpellent comme si ça faisait dix ans qu'on était là. Cela m'épate. »²⁰²

« Il y a beaucoup de rencontres informelles, beaucoup de cinq à sept. Il y a eu des congrès et après il y a des cinq à sept. On allait à l'hôtel, on soupait ensemble. Il y a eu une activité sociale la fin de semaine. On a été invité au *party* dans la chambre d'une autre employée. Il y a une journée des employés. »²⁰³

« C'est dans ces rencontres sociales là qu'on voit comment qu'est l'organisation et comment est la dynamique entre les gens. Et cela influence beaucoup dans le milieu syndical. C'est tout cet informel-là qui influence beaucoup le travail des conseillères. »²⁰⁴

4.5 Renouveau de la main-d'œuvre

Comme nous l'avons déjà vu, la question du renouvellement de la main-d'œuvre touchera près de 20 % des conseillères dans les cinq prochaines années. Au bout de dix ans, on parle de la moitié du personnel-conseil qui aura été remplacé. Donc, si la question n'est pas une priorité à court terme, elle l'est tout de même dans un avenir rapproché.

Par contre, la FIQ peut compter sur un heureux hasard lui permettant de faire une certaine planification de sa main-d'œuvre, même si la direction insiste pour rappeler que les embauches massives actuelles visent à maintenir la qualité des services aux établissements durant la période de négociations locales et ne constituent pas une action délibérée de planification.

« On embauche beaucoup parce qu'on a des besoins, mais on est en train de faire la courbe pour connaître nos besoins à venir en main-d'œuvre. Les gens embauchés en ce moment, n'ont pas été embauchés délibérément pour servir de future main-d'œuvre, mais pour combler un besoin temporaire de surplus de main-d'œuvre. Mais ils pourront également servir à combler ces besoins dus au renouvellement de la main-d'œuvre dans un avenir à moyen terme lorsque nous aurons évalué ces besoins. »²⁰⁵

En ce sens, l'organisation bénéficie tout de même d'un bassin de main-d'œuvre qu'elle est actuellement en train de former et qui pourra lui servir à combler ses besoins à venir.

²⁰² Salariée-FIQ-02.

²⁰³ Salariée-FIQ-03.

²⁰⁴ Salariée-FIQ-04.

²⁰⁵ Coordination-FIQ.

« Ils ont la chance que peu d'organisations ont de pouvoir choisir parmi les nouvelles ressources et garder celles qu'ils veulent. Quitte à garder un surplus de ressources pour assurer les départs à la retraite. Je ne pense pas qu'il y a beaucoup d'organisation qui ont ce choix-là d'avoir des ressources qui ont déjà été formées. Quoi que parfois la formation et l'intégration tant dans le social que dans le travail se fassent de façon plus ou moins planifiée, elle se fait tout de même. »²⁰⁶

Par contre, comme les conseillères embauchées actuellement sont temporaires et représentent pour l'organisation une surcharge budgétaire importante, elle risque de ne pas être en mesure de les maintenir en poste plusieurs années. Ainsi, le président du syndicat des employées nous confiait craindre que les conseillères embauchées actuellement n'attendent pas que la fédération soit prête à leur offrir des postes dans cinq à dix ans et partent vers d'autres organisations syndicales :

« Ça va permettre d'avoir un plus grand bassin d'individus, sauf que c'est illusoire de penser qu'une fille ou un jeune homme de 25-30 ans qui a un an ou deux dans le milieu syndical, va se trouver à la merci d'une seule organisation. Si moi j'étais lui ou elle, j'irais postuler ailleurs et je suis convaincu qu'avec l'expérience que j'aurai acquise ici, je serais embauché n'importe où. Comme on a des difficultés de recrutement, on a des difficultés à recruter des conseillers syndicaux partout dans toutes les organisations, alors si ailleurs ils ont la chance de mettre la main sur quelqu'un qui a de l'expérience et qu'on aura formée à grands frais... »²⁰⁷

²⁰⁶ Salariée-FIQ-04.

²⁰⁷ Syndicat-FIQ.

Chapitre 5 : Analyse

À la lumière des données présentées au chapitre précédent, nous sommes en mesure de faire plusieurs constats qui, nous l'espérons, apporteront un éclairage nouveau à nos questions de recherche. En ce sens, nous procéderons, dans ce chapitre, à la présentation de nos analyses en fonction de ces trois questions de recherche portant respectivement sur le renouvellement de la main-d'œuvre professionnelle dans les organisations syndicales, sur la formalisation des pratiques de socialisation mises en place dans ces mêmes organisations et enfin sur le contrôle des pratiques de socialisation. Pour des raisons de cohérence, la question du renouvellement de la main-d'œuvre professionnelle sera abordée en dernier.

1. LA FORMALISATION DES PRATIQUES DE SOCIALISATION

Le premier volet de notre analyse reprend notre questionnement sur la façon dont est structurée la socialisation des salariés professionnels nouvellement embauchés dans les organisations syndicales québécoises. Nous allons donc procéder à une comparaison des quatre organisations étudiées sur la base des pratiques de socialisation existantes dans chacun des cas telles que révélées dans notre présentation de données.

Cette comparaison a été faite, comme nous l'avons expliqué précédemment, à partir des principales pratiques de chaque organisation à partir desquelles nous avons créé un modèle général de la socialisation telle qu'elle existe dans chacun des cas.²⁰⁸ Toutefois, il importe de comprendre qu'il s'agit d'une comparaison de cas, ce qui implique que les résultats, bien que révélateurs, devront être analysés avec certaines réserves quant à leur généralisation.

²⁰⁸ Nous avons jugé qu'il était superflu de reprendre systématiquement le contenu de la présentation des données qui est déjà assez explicite de toutes les pratiques.

1.1 Comparaison des modèles de socialisation

Nous procéderons ici à une brève évaluation de la formalisation des principales pratiques de socialisation existant dans chacun des cas à partir des quatre critères suivants : le caractère individuel ou collectif des pratiques, le fait que ces dernières ont lieu durant le travail ou pas, la reconnaissance de l'existence de ces pratiques par la direction et la planification de leur mise en place. À partir de cela, nous serons en mesure de distinguer un modèle général de socialisation.

1.1.1 FTQ

La FTQ a relativement peu de pratiques de socialisation structurées et planifiées. Les trois principales pratiques en place sont *l'expérience du travail*, les *échanges entre pairs* et les *formations informelles*. Elles sont toutes individualisées et se déroulent durant le travail. La direction se préoccupe peu de la façon dont l'intégration se déroule. Elle suppose que le transfert de la culture s'effectue et laisse aux pairs la mise en place. On remarque donc que la FTQ fait usage des pratiques peu formalisées qui se mettent en place selon les besoins du nouveau salarié et la volonté des pairs. En ce sens, le modèle présent à la FTQ a les traits **d'une socialisation organisationnelle individualisée, dont la formalisation est pratiquement inexistante.**

Tableau D : Description des trois principales pratiques de socialisation en vigueur à la FTQ

Principales pratiques	Individuelle ou collective	Durant le travail ou hors travail	Reconnaissance par l'organisation	Mise en place
Expérience du travail	Individuelle	Durant le travail	Pratique officielle	-
Échanges entre pairs	Individuelle	Durant le travail	Sous-entendu	À la discrétion des pairs
Formations informelles	Individuelle	Durant le travail	Non-implication de la direction	À la discrétion des pairs

1.1.2 Métallos

Le Syndicat des Métallos n'a pas non plus un grand nombre de pratiques de socialisation structurées. En fait, l'ensemble de la socialisation repose sur une tradition voulant que seuls les membres puissent devenir permanents. C'est donc principalement par son parcours pré-emploi que le permanent acquiert la

culture de l'organisation. Cette pratique est évidemment individuelle et nous pouvons dire qu'elle s'effectue durant le travail, même s'il s'agit du travail de dirigeant local et non de permanent. Une autre pratique importante est celle du mentorat effectué par un coordonnateur. Ce dernier exerce cependant son rôle avec une autonomie presque complète. Cette pratique se déroule principalement dans le quotidien du travail. La dernière pratique importante est le programme de formation se confond en partie avec les expériences pré-embauche, puisqu'il est question des formations que le permanent a reçues à titre de dirigeant local, de même que le programme de *leadership*. Ces pratiques sont évidemment collectives, hors travail, et font partie du parcours normal nécessaire à l'embauche. En somme, même si on remarque que les pratiques de socialisation du syndicat des Métallos ne sont pas explicitement structurées et encore moins conventionnées, elles reposent sur un parcours relativement strict, de sorte qu'il est possible de parler **d'un modèle de socialisation organisationnelle relativement peu formalisé, mais reposant sur une forte tradition.**

Tableau E : Description des trois principales pratiques de socialisation en vigueur au Syndicat des Métallos

Principales pratiques	Individuelle ou collective	Durant le travail ou hors travail	Reconnaissance par l'organisation	Mise en place
Expérience pré-embauche	Individuelle	Durant le travail (avant embauche)	Nécessaire à l'embauche	Partie intégrante des pratiques de recrutement
Mentorat	Individuelle	Durant le travail	Responsabilité du coordonnateur	À la discrétion du coordonnateur
Formations	Collective	Hors travail	Nécessaire à l'embauche	Sur décision de la direction et des coordonnateurs

1.1.3 CSN

La CSN use davantage de pratiques de socialisation structurées, même si nous remarquons la présence de plusieurs pratiques non planifiées. En fait, nous avons noté la tendance à conventionner tout ce qui est possible de conventionner en terme de pratiques de socialisation. Plus spécifiquement, la transmission de la culture repose principalement sur un programme de formation collectif hors travail, qui est géré par un comité paritaire syndical patronal. En dehors de cette

pratique on note l'utilisation du parrainage, mais sa mise en place non systématique nous porte à ne pas l'intégrer comme pratique importante, pour opter davantage sur la socialisation par l'expérience du travail. Cette pratique est individuelle, mais pourrait également être considérée comme collective puisque l'ensemble du travail des conseillers est fait selon un principe conventionné de travail en équipe. Ainsi, les pairs, sur lesquels repose cette pratique, sont formellement appelés à participer à la socialisation des nouveaux conseillers. Enfin, la dernière pratique importante nous renvoie aux expériences pré-embauche vécues par le conseiller. Il agit d'une des pratiques de socialisation les plus significatives, mais qui demeure difficilement contrôlable par l'organisation. C'est pourquoi la direction et le syndicat des employés accordent une telle importance à cet élément lors du processus de recrutement. En somme, on note que malgré l'existence de pratiques plus informelles, la plupart des pratiques importantes sont, au moins en partie, conventionnées. De plus, les pratiques de socialisation que la CSN a conventionnées se voudraient collectives ou du moins standardisées, c'est-à-dire les mêmes pour tous. Ainsi, on y retrouve **un modèle de socialisation organisationnelle fortement formalisé par conventionnement des pratiques.**

Tableau F : Description des trois principales pratiques de socialisation en vigueur à la CSN

Principales pratiques	Individuelle ou collective	Durant le travail ou hors travail	Reconnaissance par l'organisation	Mise en place
Formation	Collective	Hors travail	Conventionnée	Équipe de formateur sous responsabilité paritaire
Expérience du travail	Individuelle	Durant le travail	Partiellement conventionné et encouragée	Gestion du travail par les équipes de travail
Expérience pré-embauche	Individuelle	Hors travail	Critère de sélection	Évalué lors du recrutement

1.1.4 FIQ

La FIQ s'est dotée d'un imposant programme d'intégration très structuré et standardisé. On retrouve dans ce programme des lectures, des formations, des rencontres, mais également du jumelage, que nous n'avons pas inclus dans les pratiques importantes parce qu'il est laissé à la discrétion des nouvelles

conseillères. Au niveau de la documentation, la FIQ est la seule organisation à fournir à ses nouvelles embauchées des documents dont elle évalue la lecture. Les formations et rencontres sont des pratiques collectives qui ont lieu généralement avant que les conseillères soient intégrées dans leurs fonctions. Bien que le corpus de formation soit conçu par la direction, le contenu est laissé à la discrétion des formatrices. La dernière pratique de socialisation importante comprend les échanges entre pairs qui ont une place centrale dans la socialisation puisqu'elle permet de faire le pont entre le contenu du programme d'intégration et ce qui est vécu sur le terrain. En somme, on remarque que l'organisation a conçu d'importantes pratiques de socialisation très formalisées, mais que ces dernières sont complétées sur le terrain par des pratiques très informelles comme les échanges entre pairs. Ainsi, il semble **que le modèle de socialisation organisationnelle présent à la FIQ soit en partie très formalisé, voire standardisé, mais également en partie individualisé.**

Tableau G : Description des trois principales pratiques de socialisation en vigueur à la FIQ

Principales pratiques	Individuelle ou collective	Durant le travail ou hors travail	Reconnaissance par l'organisation	Mise en place
Documentation	Individuelle	Hors travail	Conçue par la direction	Évaluation des lectures par les coordinations
Échanges entre pairs	Individuelle	Durant le travail	Sous-entendu	À la discrétion des pairs
Formations et rencontres	Collective	Hors travail	Planifié par la direction	Contenus laissés à la discrétion des formatrices

1.1.5 Constats

À partir de ces comparaisons des pratiques de socialisation, nous pouvons faire plusieurs constats importants. Il semble que dans l'ensemble des cas, il y ait une majorité de pratiques de socialisation qui ne soient pas ou très peu formalisées, ce qui va dans le sens des résultats de Clark et coll. (1996). Plus précisément, la pratique ayant été le plus formalisée est la formation, dont on retrouve des formes dans toutes les organisations étudiées.²⁰⁹ Cette pratique est une des rares à avoir

²⁰⁹ À l'exception de la FTQ où il existe des activités de formation, mais de façon informelle.

fait l'objet de certaines études et la plupart s'accordent pour dire qu'elles sont relativement peu développées (*par ex.* NESBIT, 2001 et 2003). On retrouve parfois quelques autres pratiques formelles dans certaines organisations, mais pas de façon systématique. Seuls le mentorat, ou ses variantes (parrainage, compagnonnage, jumelage, coaching), ont été identifiés comme une pratique que la plupart des organisations reconnaissent comme étant primordiale et dont les dirigeants rencontrés souhaitent le développement.

Il apparaît que les pratiques informelles occupent une part très importante de la socialisation. Ainsi, comme l'avaient constaté plusieurs auteurs, la pratique de socialisation des salariés professionnels la plus commune demeure celle de l'expérience du travail, ou pour reprendre l'expression : « se jeter à l'eau » (EATON, 1995; KELLY et HERRY, 1994; NESBIT, 2001 et 2003). Cette pratique est parfois au cœur de la socialisation, qu'elle soit reconnue ou non par la direction. Il s'agit évidemment d'une pratique difficilement formalisable, bien que la CSN en a ébauché une forme en conventionnant l'organisation du travail en équipe dans laquelle la responsabilité de l'intégration des nouveaux salariés est confiée à l'ensemble de l'équipe de travail. Une autre pratique qu'on retrouve dans plusieurs organisations est la présence de nombreux échanges entre pairs dans le cadre du travail. Il s'agit également d'une forme complètement informelle de socialisation, que l'organisation n'est pas en mesure de planifier ou standardiser.

Toutefois, nous pouvons rapidement remarquer que conformément à un de nos postulats initiaux, il existe des différences importantes entre les différentes organisations syndicales québécoises au niveau de la socialisation de leurs salariés professionnels. Il y a donc un intérêt à les comparer, contrairement aux réserves de Clark à l'effet que les différences syndicales intranationales étaient peu importantes (CLARK et coll., 1998, p.190).

1.2 L'influence des structures organisationnelles

La comparaison des différentes organisations nous permet assez rapidement de constater que les pratiques de socialisation n'ont pas toutes le même niveau de formalisation. Clark a mis en évidence le lien entre la formalisation des pratiques

de gestion existant dans les organisations syndicales, dont les pratiques de socialisation font parties, et les structures de ces organisations (CLARK et coll., 1996). Plus précisément, Clark s'est intéressé à la taille du *membership* des organisations syndicales pour comparer les différences structurelles.

Nos résultats tendent cependant à contredire partiellement Clark. Si nous constatons effectivement qu'il existe un lien entre la formalisation des pratiques de socialisation et les structures organisationnelles, il ne se manifeste pas dans la variation du *membership*, mais plutôt dans la centralisation de la structure administrative de l'organisation. En effet, comme le résume le tableau ci-dessous, ce n'est pas parce qu'une organisation a un grand *membership*, comme la FTQ avec 500 000 membres, qu'elle aura des pratiques de socialisation plus formalisées que la FIQ avec 60 000 membres. Par contre, une organisation centralisant la plupart de ses services, comme la CSN qui a centralisé l'ensemble de la gestion de personnel de tous ses affiliés dans un seul service, aura des besoins en main-d'œuvre professionnelle beaucoup plus grands qu'une organisation de taille supérieure, mais n'employant qu'une trentaine de conseillers parce que chacun de ses syndicats affiliés s'occupe de ses propres services, comme c'est le cas avec la FTQ.

Tableau H : Comparaison des organisations syndicales étudiées selon leur taille, la centralisation de leur structure administrative et leur modèle de socialisation qu'on y retrouve

Organisations	Taille	Centralisation de la structure administrative	Modèle de socialisation
FTQ	500 000	Faible	Faible formalisation – individualisation
Métallos	60 000	Faible	Faible formalisation – traditionalisme
CSN	300 000	Forte	Forte formalisation – conventionnalisme
FIQ	60 000	Forte	Forte formalisation – standardisation

En ce sens, c'est la taille de l'appareil administratif, et donc le nombre de salariés employés par l'organisation, qui explique le lien entre la structure organisationnelle et la formalisation des pratiques de socialisation et non simplement la taille de son *membership*. Ce rapport prend encore plus de sens lorsqu'on compare deux organisations de tailles relativement similaires, mais de

nature très différente comme le Syndicat de Métallos et la FIQ. En oubliant que ces dernières ont une composition démographique et une culture différente pour ne s'intéresser qu'à leurs différences structurelles, on remarque que le Syndicat de Métallos a une main-d'œuvre s'occupant principalement des services directs aux membres et reçoivent des services de soutien du bureau exécutif international et de la FTQ, alors que la FIQ, syndicat indépendant, doit assurer elle-même l'ensemble de ses services.

Cela n'infirme pas vraiment l'essence du constat de Clark puisque ce dernier explique ce lien par l'accès à plus de ressources pour les organisations ayant un grand *membership*. On peut supposer que les organisations ayant une structure administrative de services développée et surtout centralisée ont davantage de ressources que celles ayant peu de services ou les ayant décentralisés. Par contre, cette explication ne tient cependant pas compte des syndicats indépendants, dont la FIQ représentait un cas. Ces syndicats ont généralement des ressources limitées, mais doivent tout de même assurer des services similaires aux centrales syndicales pour préserver leur attrait auprès de leurs membres. Cela implique généralement l'emploi d'une proportion plus importante de salariés professionnels.

En somme, il apparaît que ce n'est pas simplement la capacité des organisations qui expliquerait la formalisation de pratiques de socialisation, mais également la nécessité de le faire. On peut imaginer rapidement qu'une organisation employant une trentaine de professionnels n'a pas les mêmes besoins en gestion du personnel qu'une organisation en employant plus d'une centaine. Ainsi, nous voulons insister sur le fait que si nous constatons que la présence ou l'absence de formalisation des pratiques de socialisation dépend des structures organisationnelles, cela s'explique principalement parce que ces pratiques sont le fruit des structures de différentes organisations étudiées et qu'en ce sens les organisations mettent en place des pratiques adaptées à leurs besoins et leurs capacités.

Si nous regardons les pratiques de socialisation employées par les organisations décentralisées, nous remarquons que les pratiques informelles comme l'expérience du travail, l'expérience pré-embauche et les échanges entre pairs occupent

davantage de place que les pratiques plus formelles. Dans le cas des organisations centralisées, nous pouvons noter que des programmes d'intégration ont été créés. Ces derniers comprennent généralement de la formation spécifique, une forme quelconque de mentorat et des lectures. L'usage de pratiques informelles y est également présent, et ce, souvent dans des proportions importantes, mais ces dernières sont généralement peu reconnues par l'organisation.

1.3 Le recrutement comme pratique indirecte de socialisation

Notre comparaison des différents cas étudiés semble confirmer la thèse de Wanous à l'effet que la socialisation organisationnelle ne débute pas à partir de l'embauche, mais bien plutôt lors du recrutement (WANOUS, 1992). Nous avons en effet constaté que non seulement l'expérience pré-embauche faisait partie prenante des pratiques de socialisation de certaines organisations, mais que les pratiques de recrutement participaient à la socialisation des salariés professionnels.

Si nous regardons plus en détail ce qui se fait comme pratiques de recrutement, nous remarquons que les modes et les critères de sélection ne font pas seulement en sorte que l'organisation recrute des candidats ayant un profil, des compétences et une expérience particuliers aux différents postes à combler, mais également qu'ils constituent un filtre où seuls les candidats prédisposés à acquérir la culture de l'organisation sont sélectionnés. Cela prend généralement deux formes, une pour des candidatures provenant de l'interne et une autre pour l'externe. On retrouve ces mécanismes de sélection dans la plupart des organisations étudiées, mais avec une ampleur différente selon les politiques de recrutement et la disponibilité de la main-d'œuvre.

La première forme de filtre se rapporte à un critère de sélection fondamental à la culture de certaines organisations voulant que seuls les militants de l'organisation puissent y travailler. Il s'agit ici d'une pratique de recrutement instituée au Syndicat des Métallos, mais chaque organisation la favorise de façon plus ou moins officielle. Cela permet à l'organisation de recruter une main-d'œuvre connaissant déjà très bien l'organisation puisqu'elle en fait déjà partie. Dans ce cas de figure, le nouveau salarié maîtrise généralement très bien les bases

de la culture organisationnelle. Il suffira souvent de l'intégrer dans ses nouvelles fonctions, avec lesquelles il est parfois familier, et à lui faire part des pratiques et façons de faire dont il n'a peut-être pas eu la maîtrise complète en tant que dirigeant local.

La seconde forme de filtre opère sur le recrutement à l'externe. Il s'agit d'un ensemble de mécanismes que les recruteurs mettent en place pour s'assurer que le profil des candidats recrutés soit conforme à la culture de l'organisation. Ces mécanismes, qui prennent notamment la forme de tests, de formulaires ou d'entrevues, servent aux recruteurs à identifier les candidats possédant des valeurs compatibles ou reflétant dans leurs pratiques des similitudes avec celles prônées par l'organisation. Ainsi, les recruteurs s'assurent que les candidats sélectionnés sont disposés à être socialisés par l'organisation.

Dans certaines organisations, la CSN étant celle qui a le plus développé ce type de filtre de recrutement, les instruments utilisés (tests, formulaires et entrevues) insistent spécifiquement sur les valeurs des candidats et exigent qu'ils en fassent part. Le candidat est ainsi *mis à nu* pour que les recruteurs puissent évaluer son potentiel, mais surtout sa capacité à devenir un parfait représentant de la culture de l'organisation, un agent culturel. Par contre, le candidat participe également à cette *présocialisation*, puisqu'en se positionnant comme candidat auprès de l'organisation, celui-ci enclenche lui-même une réflexion sur ses valeurs et ses pratiques et les compare à ce qu'il connaît de l'organisation où il offre ses services. Certaines organisations ont des méthodes de recrutement très exigeantes pour le candidat et lui demandent un grand investissement personnel. Seul un candidat ayant d'emblée un intérêt pour travailler dans l'organisation et se reconnaissant dans ses valeurs morales et ses pratiques acceptera de se soumettre aux différentes étapes du processus de recrutement. Ce filtre n'est cependant pas infallible et nécessite, pour être efficace, que les candidats possèdent le profil recherché, ce qui, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, est difficile à maintenir.

1.4 Socialisation et identité

Il existe, nous l'avons abondamment souligné, deux grandes catégories de salariés professionnels dans les organisations syndicales : les spécialistes et les généralistes. Compte tenu de leurs tâches différentes et des méthodes de recrutement qui leur sont associées, nous aurions été portés à croire que la socialisation de chacune des catégories aurait été significativement différente, du moins selon les résultats de Clark et coll. (1996). Pourtant, les différents cas étudiés nous révèlent que cela n'est pas systématiquement le cas. Plus concrètement, les différentes organisations étudiées ne considèrent pas toutes de la même manière la distinction entre spécialiste et généraliste. En fait, si des distinctions existent dans la socialisation des spécialistes et des généralistes, elles reposent moins sur la distinction effective de ces deux catégories que sur la reconnaissance de cette différence et sur les structures organisationnelles.

La FTQ, organisation décentralisée composée de membres provenant de tous horizons, n'a pas de pratiques standardisées de socialisation. Elle emploie davantage de spécialistes que de généralistes et les pratiques sont systématiquement individualisées. Les Métallos, syndicat dont les membres proviennent exclusivement du secteur privé, ont des pratiques formalisées fondées sur la reconnaissance d'une tradition ouvrière commune. Les généralistes sont presque tous socialisés de la même façon, par leur parcours antérieur, alors que les pratiques sont plus individualisées dans le cas des rares spécialistes embauchés.

La CSN, syndicat structurellement centralisé, mais composé d'une grande variété de membres (bien que majoritairement issus du secteur public), a des pratiques fondées sur le développement d'une identité commune. Malgré la présence d'une proportion importante de spécialistes (environ 30 %) les pratiques de socialisation sont toutes les mêmes pour chacun des nouveaux salariés. Cela fait d'ailleurs partie des revendications du STT-CSN que de privilégier la polyvalence des salariés plutôt que leur spécialisation. Ainsi, les pratiques de socialisation ont pour objectif que tous les nouveaux salariés aient atteint un certain seuil de connaissance de la culture organisationnelle malgré les variations existant entre les différents services et organisations affiliées.

Enfin, la FIQ, syndicat indépendant, a développé des pratiques reflétant le caractère identitaire et la singularité d'un syndicalisme professionnel dans le domaine de la santé, et principalement infirmier. Les généralistes ont un programme de socialisation spécifiquement conçu pour la réalité du syndicalisme professionnel dans le domaine de la santé. Par contre, la fédération n'a pas de programme d'intégration aussi standardisé pour ses spécialistes, qu'elle recrute d'ailleurs très peu.²¹⁰

2. LE CONTRÔLE DES PRATIQUES DE SOCIALISATION

Le second volet de notre analyse porte sur le contrôle des pratiques de transfert de culture organisationnelle. Plus spécifiquement, notre intérêt est d'identifier les rôles joués par les principaux groupes d'acteurs syndicaux dans le contrôle dans la transmission de la culture auprès des salariés professionnels syndicaux. Nous avons donc procédé à une comparaison de nos quatre cas de façon à mettre en évidence les principaux groupes d'acteurs.

2.1 Comparaisons des organisations étudiées

Nous procéderons ici à une comparaison des quatre organisations étudiées à partir des deux types de pratiques impliquées dans le transfert de la culture : les pratiques de recrutement et les pratiques de socialisation. Il importe encore une fois de spécifier que ce ne sont pas toutes les pratiques existantes qui seront analysées, mais le modèle général.

2.1.1 Contrôle du recrutement

Les pratiques de recrutement sont généralement du ressort de la direction et effectivement, dans les quatre cas, les différentes directions ont un contrôle important sur ces pratiques. Dans le cas de la FTQ, ce contrôle est absolu puisqu'aucun autre acteur ne s'immisce dans les modalités de recrutement. Seules les directions des syndicats affiliés font parfois pression auprès de la direction pour favoriser certaines embauches, mais il ne s'agit là que d'influence.

²¹⁰ Nous n'en n'avons d'ailleurs pas rencontré lors de nos entretiens.

Au Syndicat des Métallos, c'est au directeur de district que la direction internationale a délégué la responsabilité et le contrôle ultime du recrutement. Par contre, les pratiques reposent principalement sur une tradition de recrutement à l'interne. De plus, le directeur de district est appuyé dans sa tâche par les coordonnateurs qui jouent d'abord le rôle de recruteurs et qui parfois se voient déléguer les procédures d'embauche.

À la CSN, le contrôle de l'embauche est partagé entre les élus, qui sont généralement représentés par le service des ressources humaines et le syndicat des employés (STT-CSN). Ce sont les élus de la confédération ou des organisations affiliées qui prennent la décision de recruter, mais c'est le service de ressources humaines et le STT-CSN qui déterminent l'admissibilité des candidats, selon des procédures et des critères qu'ils ont élaborés paritairement.

À la FIQ, les pratiques de recrutement sont similaires à celles de la CSN, notamment parce qu'elles sont issues des pratiques en vigueur dans des syndicats fondateurs qui étaient d'anciens affiliés CSN. Un comité paritaire formé de la direction et du syndicat des employées est donc responsable de la sélection de candidats admissibles au recrutement, mais la décision d'embauche revient à la direction. Par contre, cette direction n'est pas redevable aux membres de la fédération, mais au comité exécutif, car comme nous l'avons vu, la gestion administrative de la fédération est confiée à une direction nommée par l'exécutif.

2.1.2 Contrôle de la socialisation

Contrairement à celles relatives au recrutement, les pratiques de socialisation ne sont pas principalement contrôlées par les directions, mais par les salariés eux-mêmes, c'est-à-dire les pairs. Comme nous le savons déjà, les pratiques de socialisation à la FTQ sont très peu élaborées et officialisées. La plupart relèvent d'ailleurs de l'informel et la direction y est peu impliquée. En fait, les pratiques les plus importantes sont mises en place à l'intérieur du travail et impliquent les collègues de travail presque exclusivement. Plus encore, certaines initiatives des pairs se déroulent sans que la direction soit consultée et parfois informée.

Au Syndicat des Métallos, les pratiques de socialisation sont de la responsabilité des coordonnateurs, qui sont des salariés d'expérience nommés par la direction. Ce sont eux qui veillent à l'exécution de la plupart des pratiques, mais comme la socialisation est principalement faite avant l'embauche par les multiples expériences de militants, il convient de mettre un bémol sur le rôle du coordonnateur. Les formations s'adressant spécifiquement à ceux désirant devenir permanents ne sont pas offertes par l'organisation directement, mais plutôt par affiliations (Collège FTQ-Fonds et Formation en Leadership offerte par le Syndicat international des Métallos).

Dans le cas de la CSN, beaucoup de pratiques sont pensées, structurées et mises en place par les élus, via le service de ressources humaines, et le STT-CSN. En fait, toutes les pratiques formalisées fonctionnent ainsi. Leur exécution est cependant laissée à des salariés, comme dans le cas des formations et du parrainage. Puisqu'une bonne part de la socialisation se déroule également dans la pratique du travail, les collègues de travail ont également un rôle très important puisque les équipes de travail gèrent leur organisation du travail. Ces collègues sont principalement des salariés, mais également parfois des élus.

Dans le cas de la FIQ, un corpus d'intégration a été mis en place par la direction, via le service des ressources humaines et les coordonnatrices. Ce corpus prévoit plusieurs pratiques de socialisation en dehors du travail dont la lecture de documents rédigés par l'organisation, mais pas spécifiquement pour les conseillères, des formations données par les coordonnatrices et des formatrices, et des rencontres avec les coordonnatrices des différents secteurs et services. Ces pratiques sont contrôlées exclusivement par la direction et les coordonnatrices, qui sont considérées comme des salariées non syndiquées. Par contre, en parallèle, il existe de nombreuses pratiques de socialisation informelles qui échappent complètement à la direction, dont les importants échanges entre pairs. Ainsi, sur le terrain, les conseillères, qui sont considérées socialisées par la direction, continuent leur socialisation de façon informelle, par leurs collègues de travail.

2.1.3 Constats

Dans la plupart des organisations, on imagine assez aisément que la direction possède un plein contrôle des pratiques de recrutement et qu'au minimum elle planifie les pratiques de socialisation formelles, à défaut de les exécuter. En fait, ces pratiques font généralement partie des droits de la direction que les salariés ou leurs représentants remettent rarement en cause. Ces derniers agissent davantage par la socialisation informelle pour créer une sorte de contre discours à la socialisation du point de vue de la direction de l'organisation. Dans le cas des *syndicats-employeurs*, en regardant le tableau résumé ci-dessous, on remarque que ces positions sont moins étanches.

Tableau I : comparaison des organisations syndicales étudiées selon les groupes d'acteurs contrôlant leurs pratiques de recrutement et de socialisation

Organisation	Recrutement	Socialisation
FTQ	Élus	Salariés
Métallos	Élus et Coordination	Coordination et Externe
CSN	Élus et Syndicat	Élus, Syndicat et Salariés
FIQ	Direction et Syndicat	Coordination et Salariées

Par contre, on constate facilement que les différents cas ne sont pas identiques et qu'en ce sens le contrôle du transfert de la culture organisationnelle n'est pas uniforme à l'ensemble des organisations syndicales québécoises. Il y a néanmoins plusieurs points de convergence entre les différents cas. D'abord, on remarque facilement que les directions syndicales contrôlent davantage les pratiques de recrutement que celles de socialisation. Lorsque le contrôle du recrutement est partagé, c'est avec le syndicat des salariés de l'organisation.

De même, au niveau des pratiques de socialisation, ce sont les salariés, donc les collègues de travail, qui sont aux commandes, à l'exception du Syndicat des Métallos. Dans ce cas, le fait que les salariés professionnels proviennent de l'interne fait en sorte que leur socialisation se fait à travers leur implication dans l'organisation. Ainsi, on peut imaginer qu'une bonne partie de cette socialisation faite par l'ensemble de l'organisation, mais pas d'un acteur en particulier. Dans les autres organisations, les collègues de travail ont presque toujours un plein contrôle

sur la socialisation informelle et en possèdent une partie sur les pratiques formelles par l'entremise du syndicat.

Afin de mieux distinguer les rôles des différents groupes, il est pertinent d'aborder chacun des groupes de façon distincte. Pour ce faire, nous reprendrons comme prévu le modèle proposé par Gagnon (1998) que nous avons expliqué dans notre cadre théorique. Par ailleurs, nos recherches nous imposent de modifier ce modèle pour y inclure de nouveaux groupes d'acteurs plus fidèles à la réalité que nous avons constatée. Quatre groupes d'acteurs ont été retenus : les dirigeants syndicaux, les coordonnateurs, les autres salariés professionnels et le syndicat des salariés de l'organisation.

2.2 Le détachement des dirigeants syndicaux

La littérature sur les organisations syndicales est très riche en travaux sur les dirigeants syndicaux. La plupart s'accordent pour dire que les dirigeants syndicaux sont les acteurs les plus influents des organisations syndicales (*par ex.* MILLS, 1948; MICHELS, 1911; BENSON, 1986). Or, si cette influence leur est accordée aisément par rapport à l'ensemble des membres, d'où la question du contrôle oligarchique des organisations syndicales, la position est plus nuancée par rapport à l'influence exercée envers les salariés. Historiquement, le rôle d'employeur fut difficile à accepter pour plusieurs dirigeants syndicaux (CLARK, 1989) et leur manque d'expérience (BOK et DUNLOP, 1970) a souvent donné lieu à une gestion du personnel arbitraire où le principal critère d'embauche était la loyauté du salarié professionnel envers les dirigeants en place (FISHER et HOLLAND, 1990). Toutefois, la syndicalisation des salariés professionnels aurait permis une certaine dépolitisation des relations de travail (CLARK, 1989).

Nos analyses des quatre organisations étudiées laissent voir deux cas de figure importants quant à l'implication des dirigeants syndicaux. Dans le cas des organisations ayant une importante structure administrative de service, donc ayant un nombre important de salariés professionnels, les dirigeants syndicaux sont appuyés par un service de ressources humaines ou, comme c'est le cas de la FIQ, ont carrément confié la gestion à une direction générale. Nous ne pouvons affirmer

si ces phénomènes ont un quelconque lien entre eux, mais toujours est-il que les organisations ayant des services de ressources humaines sont également celles où le syndicat des salariés est le plus impliqué dans la gestion du personnel. Ce sont également dans ces organisations que les pratiques de recrutement et de socialisation sont les plus formalisées.

Dans les organisations avec une petite structure administrative de services, la gestion relève directement des dirigeants syndicaux. Dans ces organisations, le recrutement est généralement laissé à l'entière discrétion des dirigeants syndicaux et les pratiques ont des points communs avec celles présentées dans la littérature à l'effet que les familiarités et la loyauté envers les dirigeants demeurent des critères de recrutement privilégiés. Cependant, le contrôle des dirigeants se termine une fois le salarié professionnel embauché, puisqu'ils ne s'impliquent peu dans les pratiques de socialisation.

En somme, il semble que les dirigeants syndicaux soient en mesure de contrôler le recrutement des salariés professionnels et donc indirectement de choisir des candidats d'emblée favorables à l'organisation et réceptifs à sa culture. Lorsque la responsabilité du recrutement est partagée avec le syndicat, le contrôle des dirigeants est en partie nuancé par les intérêts des salariés, via le syndicat, sinon le recrutement est laissé à l'arbitraire des dirigeants syndicaux. Par contre, ce contrôle leur échappe grandement une fois les salariés embauchés, puisqu'au mieux les dirigeants participent à la socialisation au même titre que d'autres acteurs et qu'au pire ils en sont complètement détachés.

En fait, seules quelques pratiques de socialisation sont parfois contrôlées par les dirigeants. Il s'agit évidemment des pratiques formelles, mais plus spécifiquement des pratiques relevant d'outils institutionnels comme la documentation et les formations. Or, celles-ci, si elles ont le mérite d'avoir été adoptées par les dirigeants ou par des instances officielles, comme c'est le cas de la documentation, ont plus souvent été produites avec l'aide d'autres salariés (responsables des formations, des communications, de la recherche, etc.) ce qui implique que même ces pratiques sont grandement influencées par les salariés.

2.3 La coordination ou le pouvoir du contremaître

Les personnes responsables de services ou d'équipes de travail, qu'ils soient directeurs ou coordonnateurs, forment généralement la garde rapprochée de la direction. En fait, outre la CSN où ces derniers sont élus par les équipes (sauf exceptions)²¹¹, les coordinations sont nommées par les dirigeants et possèdent peu de garanties de demeurer à ces postes à perpétuité. Il s'agit généralement de salariés seniors ayant des habiletés particulières ou une grande expérience, mais il peut également s'agir de salariés dans les bonnes grâces de la direction.

Ces coordonnateurs sont peu présents dans la littérature syndicale, nous ne les avons d'ailleurs pas considérés dans notre modèle théorique parce que nous ignorions initialement leur importance. Ils sont souvent confondus avec les dirigeants, ce qui dans plusieurs cas, n'est pas totalement faux, comme c'est manifestement le cas au Syndicat des Métallos et à la FIQ. Par contre, dans d'autres organisations, comme la FTQ ou à la CSN, ils se confondent davantage avec les autres salariés. Or dans chacune de ces organisations, ils jouent un rôle capital dans la transmission de la culture syndicale. Rarement au niveau du recrutement, sauf au Syndicat des Métallos où la direction leur en confère presque l'entière responsabilité, les coordonnateurs sont cependant au cœur des pratiques de socialisation. Ce sont souvent eux qui sont le premier contact des nouvelles salariés avec l'organisation une fois leur embauche faite. Ils supervisent également la plupart des pratiques de socialisation formelles de l'organisation. En ce sens, ils sont également des personnes-ressources importantes pour les nouveaux salariés et parfois même des mentors, que ce soit formel ou non.

On peut facilement voir ces acteurs comme des contremaîtres syndicaux. Sans être soumises à l'électorat syndical, ces personnes ont généralement un important pouvoir décisionnel dans les organisations syndicales. Toutefois, comme leur position est souvent laissée à la discrétion de la direction, ils sont rarement dissidents par rapport à la vision de la direction et à ce que cette dernière établit comme la culture organisationnelle. En ce sens, ils agissent comme des agents

²¹¹ Rappelons qu'un des enjeux de la grève des salariés de la CSN portait spécifiquement sur le contrôle de l'organisation du travail et l'élection par les équipes de leur coordination.

reproducteurs de la culture syndicale auprès des nouveaux salariés dont ils ont la responsabilité.

2.4 Le contre discours des pairs

Les autres salariés professionnels ont également un rôle fort important à jouer dans la transmission de la culture. Bien souvent ce rôle est équivalent, et même parfois plus important, que celui de la coordination. Contrairement à ces derniers, les salariés ont rarement de responsabilités formelles dans la transmission de la culture, mais ils sont au cœur des pratiques informelles de socialisation.

Même s'ils ont rarement de pouvoirs décisionnels dans les instances des organisations, les salariés professionnels demeurent très influents dans les décisions syndicales et sont des pivots essentiels de la communication entre les dirigeants et les membres (JOSEPH, 1959; BENSON, 1986; MILLS, 1948; WILENSKY, 1956) Nous avons déjà mis en évidence le rôle clé qu'ils jouent dans la pérennité de la culture syndicale puisqu'ils sont les seuls acteurs, outre les élus libérés à temps plein, à participer en permanence à la vie syndicale.

En ce sens, les collègues de travail des nouveaux salariés sont les personnes les plus aptes à transmettre la culture syndicale et ce, peu importe la volonté des dirigeants. Les collègues n'ont à peu près jamais de droit de regard direct sur le recrutement. Cela est parfois indirectement le cas par l'entremise du syndicat des salariés. Par contre, au niveau des pratiques de socialisation, même s'ils ne participent pas directement à la planification des pratiques formelles, à l'exception de la participation par l'entremise du syndicat, ils ont plusieurs responsabilités dans leur exécution. On parle ici principalement de l'encadrement en milieu de travail et aux différentes formes de mentorat, pour lesquelles les participants ont généralement une complète liberté sur le contenu qu'ils vont transmettre. Ces derniers participent également parfois à des formations, soit comme formateurs ou même comme participants, où leur expérience est fortement appréciée.

Mais c'est principalement au niveau des pratiques informelles que les collègues de travail sont les plus actifs, que ce soit par des échanges durant le travail, par des rencontres d'équipe ou par des activités sociales. Dans chacune des organisations

étudiées, les nouveaux embauchés rencontrés ont tous fait mention de leurs pairs comme des acteurs de premier plan dans leur socialisation. Ces acteurs sont les plus proches des nouveaux salariés parce qu'ils travaillent dans le même environnement et qu'ils effectuent des tâches similaires. Ce sont également les acteurs maîtrisant le mieux la culture organisationnelle. Ainsi, ils sont des ressources de première ligne, plus accessibles que leur coordination ou les élus même si parfois, dans certaines organisations, les élus peuvent être assimilés à des collègues de travail.

Outre leur accessibilité, c'est avant tout parce qu'ils permettent de pallier les omissions de la socialisation formelle que les pairs ont un rôle si important. En fait, certains éléments de la culture organisationnelle comme l'expérience, les trucs du métier, le réseau social et les façons de faire, sont des éléments qui se transmettent difficilement par les pratiques formelles. Les collègues de travail sont cependant nécessaires à la socialisation et les seuls acteurs véritablement habilités à transmettre certains éléments.

De plus, certaines pratiques, dont principalement les formations et la documentation, présentent des éléments de la culture organisationnelle comme des produits finis en omettant parfois de rendre compte des débats sous-jacents ou des conflits s'étant apaisés par un compromis qu'on présente comme une position unanime (GAGNON, 1991). Les pratiques formalisées sont également, comme on le voit régulièrement dans les organisations privées, souvent parachutées de la direction aux employés, mais sans que les éléments culturels transmis soient le juste reflet de la culture organisationnelle effective sur le terrain. En ce sens, les pratiques formelles transmettent souvent la vision patronale, ou dans le cas présent, celle des dirigeants syndicaux, de la culture de l'organisation.

Les pairs apparaissent comme des transmetteurs d'un contre discours culturel auprès des nouveaux salariés, limitant ainsi grandement le contrôle patronal sur la transmission culturelle. Les pairs transmettront donc une nouvelle image de la culture organisationnelle qui ne sera pas nécessairement plus juste que celle de la

direction, et encore moins consensuelle, mais qui permettra au salarié de nuancer ses positions.

2.5 Le syndicat du salariat syndical

Le dernier acteur important dans le contrôle du transfert de la culture est le syndicat des salariés des organisations syndicales. Les principaux articles traitant de ces derniers s'accordent généralement pour associer leur émergence, du moins aux États-Unis, aux abus de l'arbitraire patronal des dirigeants syndicaux (SHAIR, 1970; CLARK, 1989). On peut donc en déduire que les relations de travail entre les salariés professionnels et leurs employeurs dirigeants syndicaux sont loin d'être idylliques. C'est un constat qui se confirme dans chacun des quatre cas étudiés²¹², où la plupart des représentants syndicaux de salariés professionnels que nous avons rencontrés ont rapporté avoir vécu des relations conflictuelles avec les dirigeants syndicaux. Par contre, si des conflits majeurs ont déjà éclaté dans certaines organisations, les moyens de pression utilisés par les salariés sont habituellement pensés pour ne pas nuire à l'employeur. En effet, dans un contexte de haute concurrence, un conflit de travail majeur, comme une grève, pourrait nuire au service aux membres et les inciter à changer d'allégeance syndicale. Cette situation exprime un grand professionnalisme des salariés professionnels face à leur travail, mais également une identification forte à l'organisation qui rendrait jalouse toute direction d'entreprise.

La syndicalisation des salariés professionnels peut être associée à une volonté de limiter, ou du moins d'encadrer, le contrôle des dirigeants syndicaux sur les embauches partisans et les congédiements politique. En ce sens, la présence d'un syndicat dans les organisations a généralement permis d'assurer aux salariés professionnels une certaine sécurité d'emploi leur permettant d'accomplir leur tâche sans avoir constamment une épée de Damoclès au dessus de la tête.

²¹² Rappelons qu'il existe dans toutes les organisations étudiées un syndicat des salariés regroupant généralement tous les salariés de l'organisation, peu importe leur titre d'emploi. Seuls les professionnels du Syndicat des Métallos ne sont pas syndiqués. Ils sont cependant regroupés dans une association internationale reconnue par les dirigeants syndicaux.

Or, si l'acteur syndical limite le contrôle des dirigeants syndicaux, cela ne s'est pas généralisé en une prise de contrôle de ce dernier sur la transmission de la culture aux nouveaux salariés professionnels. Au niveau du contrôle du recrutement, on remarque deux cas de figure : l'absence complète de l'acteur syndical et le paritarisme. Dans le premier cas, non seulement le syndicat ne participe pas au recrutement, mais toute implication de sa part est perçue comme de l'ingérence aux droits de la direction syndicale. Dans le second cas, l'employeur détient toujours le dernier mot dans la décision d'embauche, mais le syndicat et le service des ressources humaines sélectionnent des candidatures admissibles. En d'autres termes, le syndicat possède un droit de refus de recrutement. Ainsi, lorsque ce droit est acquis par le syndicat, il est en mesure de contrôler le profil type des nouveaux salariés selon des critères déterminés, non pas par l'organisation, mais par l'assemblée générale des salariés de l'organisation.

Au niveau des pratiques de socialisation, l'acteur syndical est rarement impliqué tant formellement qu'informellement. On peut noter que, à la demande des salariés, des pratiques de socialisation sont parfois négociées avec les dirigeants, mais la participation du syndicat demeure généralement limitée à la formalisation de pratiques dans la convention collective. La seule exception notable est la CSN où l'acteur syndical participe à l'élaboration de toutes les pratiques de socialisation formelle, et ce, de façon paritaire. Dans ce cas très précis, on doit comprendre que l'acteur syndical partage le contrôle des pratiques de socialisation formelle avec le service des ressources humaines, ce qui lui donne en somme un énorme contrôle sur la façon dont la culture organisationnelle sera transmise aux nouveaux salariés.

Le paritarisme tel qu'il est vécu à la CSN dans l'organisation du travail est ici exceptionnel dans le mouvement syndical. De tous les cas étudiés, de même que dans la littérature syndicale, seule la FIQ manifeste une certaine similitude dans sa gestion du personnel du fait que certains syndicats fondateurs de la FIQ ont importé certains éléments du modèle de gestion de la CSN lorsqu'ils se sont désaffiliés. D'ailleurs, la direction de la FIQ tend graduellement à retirer les éléments de paritarisme de la convention collective.

Ce modèle a évidemment des conséquences quant au contrôle de l'organisation, puisqu'il offre aux dirigeants du syndicat un contrôle dans la gestion du travail des salariés presque équivalent au contrôle exercé par les dirigeants de la centrale alors que seuls ces derniers sont redevables aux membres de la centrale. Ainsi, le contrôle du syndicat des salariés prend manifestement la forme d'un contre-pouvoir institutionnel indépendant de la structure politique de la centrale, donc échappant complètement au contrôle démocratique des membres de la centrale. Les conséquences au niveau de la transmission de la culture organisationnelle sont importantes, puisque le syndicat des salariés est en mesure d'imposer une certaine façon de transmettre la culture et de contrôler son contenu, ou du moins de refuser la mise en place de pratiques de recrutement ou de socialisation contraire à la vision de ses membres. En somme, il semble qu'à la CSN, les salariés professionnels ont un contrôle sur la culture de l'organisation très important.

3. RENOUVELLEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le tableau ci-dessous résume l'état du renouvellement de la main-d'œuvre professionnelle pour chacun de nos quatre cas²¹³. Nous remarquons rapidement des différences importantes entre les organisations. La FTQ est légèrement moins avancée dans son renouvellement de main-d'œuvre que le Syndicat des Métallos et la CSN, qui sont sensiblement au même niveau (un tiers des salariés a moins de cinq ans d'ancienneté et un autre tiers sera à remplacer d'ici cinq ans). Par contre, on constate que ces organisations sont au cœur de leur renouvellement, alors que la FIQ en est encore à ses débuts.

Ces différences sont dues à une variété de facteurs que nous ne sommes pas en mesure d'analyser en détail, faute de données statistiques plus détaillées et surtout compte tenu que notre démarche est essentiellement qualitative. Nous pouvons tout de même proposer deux éléments d'explication, mais sans nécessairement être en mesure d'en démontrer l'influence effective.

²¹³ Ces données doivent être utilisées avec une certaine réserve puisqu'elles n'ont pas fait l'objet d'une collecte systématique de notre part. Elles nous ont été fournies par les différentes organisations et en ce sens, elles ne servent qu'à titre d'illustration.

Tableau J : Comparaison de l'état du renouvellement de la main-d'œuvre professionnelle en 2006 dans les organisations syndicales étudiées

Organisations	Moins de 5 ans d'ancienneté en 2006	Seront éligibles à la retraite d'ici 5 ans (2010-2011)
FTQ	25 %	- ²¹⁴
Métallos	38,7 %	38,7 %
CSN	34,3 %	28 %
FIQ	- ²¹⁵	24 % (68 % d'ici 10 ans)

Tout d'abord, la durée de la carrière du salariat professionnel syndical est différente pour chacune des organisations. Cette carrière, qui correspond aux années de service (de l'embauche du salarié jusqu'à sa retraite) moyennes des salariés, détermine la durée d'un cycle de renouvellement de main-d'œuvre. Ainsi, ce cycle varie selon les spécificités des différents régimes de retraite et l'âge moyen des embauches. À cet effet, on peut noter que les organisations ayant tendance à privilégier l'embauche de salariés provenant de leurs rangs auront généralement des cycles légèrement plus courts puisque l'âge moyen à l'embauche y est généralement plus élevé. De plus, chaque organisation est le résultat de bouleversements historiques qui ont une influence sur le développement de ses services et conséquemment sur ses besoins en main-d'œuvre. En ce sens, des syndicats n'ayant pas été fondés au même moment ou ayant vécu des fluctuations importantes de ses salariés auront nécessairement des cycles différents de renouvellement de main-d'œuvre.

Par contre, on constate que chacune des organisations étudiées vivra prochainement une période d'environ une dizaine d'années – certaines en sont déjà au cœur – où leur main-d'œuvre sera renouvelée au moins de moitié. Dans le cas du Syndicat des Métallos et de la CSN, les salariés professionnels ayant moins de dix ans d'ancienneté représenteront respectivement 77,4 % et 62,3 % aux alentours de 2010-2011. Dans le cas de la FIQ, c'est 68 % de la main-d'œuvre syndicale qui sera renouvelée en 2016. Dans le cas de la FTQ, il est difficile d'évaluer l'état de

²¹⁴ L'organisation n'a pas été en mesure de nous fournir cette donnée, mais on peut estimer que plus de la moitié des conseillers auront plus de soixante ans d'ici 2016 et seront éligibles à la retraite.

²¹⁵ Nous n'avons pas réussi à obtenir cette donnée.

la situation, mais nous pouvons tout de même estimer que sur une période de quinze ans (de 2001 à 2016) 75 % de la main-d'œuvre professionnelle sera renouvelée.

Cela confirme l'ampleur des défis qu'ont ou qu'auront à relever les organisations étudiées pour absorber cette nouvelle main-d'œuvre en maintenant la pérennité de leur culture. Notre questionnement initial portait sur la réaction de ces organisations par rapport à ces défis et plus particulièrement l'importance accordée à la transmission de la culture. Nous avons donc comparé les quatre organisations sur la base des réactions de chaque organisation.

3.1 Comparaison des réactions

Bien que chaque organisation ait à vivre un renouvellement important de sa main-d'œuvre professionnel, toutes n'y réagissent pas de la même façon. Pour bien distinguer les différentes organisations, nous avons comparé l'évaluation faite par les différentes organisations de leur situation et les modifications faites ou envisagées à leurs pratiques de recrutement et de socialisation pour s'y adapter.

3.1.1 Évaluation de la situation

Bien qu'elle puisse sembler simple à effectuer, compte tenu de ses effectifs relativement modestes, il n'y a pas de véritable évaluation de l'état de la main-d'œuvre à la FTQ. En fait, cette évaluation semble plus ou moins nécessaire aux yeux de la direction de la fédération, notamment parce qu'ayant un petit nombre d'employés, l'organisation peut réagir rapidement au départ d'un de ses employés. Dans le cas du Syndicat des Métallos, il n'y a pas non plus d'évaluation détaillée effectuée. Par contre, les dirigeants rencontrés ont manifesté un souci particulier pour la question et en discutent régulièrement avec les coordonnateurs. À la CSN, le service des ressources humaines a procédé à l'évaluation globale de ses effectifs dans chacun de ses services, conseils centraux et fédérations affiliées et a élaboré différents scénarios d'avenir à moyen et long terme (cinq à dix ans). Du côté de la FIQ, elle a également fait l'évaluation de ses effectifs et de ses besoins à venir, à court, moyen et long terme. Par contre, contrairement à la CSN, l'évaluation des

besoins a été faite en fonction des postes qui seront éventuellement à combler et non seulement selon les services et organisations.

3.1.2 Pratiques de recrutement

La FTQ n'a pas spécifiquement adapté ses pratiques de recrutement malgré ses besoins grandissants dus aux retraites à venir. Par contre, comme nous l'avons déjà abordé, la direction n'entrevoit pas de difficulté de recrutement puisque la fédération bénéficie d'un large bassin de militants parmi ses rangs et n'a pas nécessairement un nombre important de postes à combler. De plus, le recrutement à l'externe, qui se fait essentiellement par réseau de connaissances semble être un moyen jugé suffisant par la direction pour obtenir un bassin de candidats pertinents.

Le Syndicat des Métallos n'a pas non plus développé de pratique de recrutement particulière et procède quasi exclusivement à du recrutement parmi ses rangs. Cependant, prévoyant le renouvellement à venir, la direction a délibérément décidé de procéder à des embauches de nouveaux permanents avant la vague de retraites à venir, ce qui lui permettra le moment des retraites venu d'avoir une main-d'œuvre déjà intégrée. La direction maintient donc actuellement un surplus de main-d'œuvre pour satisfaire ses besoins, surplus qui se résorbera naturellement avec les départs à la retraite.

La CSN s'est dotée d'une banque de militants provenant principalement de ses rangs, qu'elle sélectionne lors de séances de recrutement massives. Ces derniers sont ensuite formés par l'organisation et peuvent servir de bassin de conseillers potentiels. Le service des ressources humaines procède régulièrement au renouvellement de cette banque, ce qui assure un recrutement constant, bien que la direction constate un essoufflement du nombre de militants désirant faire carrière dans l'organisation. Ainsi, tout porte à croire que le recrutement à l'externe sera prochainement en progression. D'ailleurs, la confédération recrute périodiquement des conseillers parmi les nombreux stagiaires qu'elle accueille.

La FIQ favorise le recrutement parmi ses rangs par des mesures salariales avantageuses pour ses membres, mais n'a pas de pratiques de recrutement les

visant spécifiquement. Au niveau du renouvellement de sa main-d'œuvre, l'organisation ne s'est pas dotée de mesures pour favoriser l'embauche puisque selon l'évaluation faite, ses besoins ne seront importants qu'à moyen et long terme. Par contre, la fédération, ayant besoin d'un surplus de main-d'œuvre pour une courte période de temps, a embauché temporairement un nombre très important de conseillères qu'elle espère réussir à retenir dans son giron jusqu'au début de la vague de retraites massives.

3.1.3 Pratiques de socialisation

La FTQ n'a pas de pratiques de socialisation très formalisées. Par contre, les pairs ont jusqu'à maintenant manifesté un souci particulier à la formation des nouveaux venus, et ce, même de façon informelle. De même, la convention collective s'est enrichie, lors de la dernière négociation, d'une clause sur la formation des nouveaux conseillers et plus spécifiquement pour les conseillers régionaux d'une période d'adaptation où le nouveau conseiller est jumelé à un conseiller d'expérience. Mais on remarque que l'essentiel des pratiques de socialisation est créé à la pièce selon les besoins du nouveau salarié.

Le Syndicat des Métallos n'a pas non plus développé de pratiques de socialisation particulières pour faire face au renouvellement massif de sa main-d'œuvre, d'autant que ses pratiques habituelles ne sont pas très développées. Par contre, nous avons noté que la plupart des permanents embauchés actuellement avaient déjà une grande connaissance de la culture de l'organisation et du travail de permanent avant même leur entrée en fonction. En effet, en recrutant ses permanents parmi les dirigeants des syndicats locaux, le travail de socialisation est déjà en bonne partie effectué. Ainsi, même si l'organisation devait accueillir une quantité importante de nouveaux permanents, ces derniers seraient déjà familiers à la culture du syndicat.

À la CSN, les pratiques de socialisation sont très formalisées et généralement contrôlées par un comité paritaire patronal-syndical et une structure d'intégration existe depuis longtemps. Or, depuis quelques années, avec l'arrivée d'une première vague de renouvellement, le service de ressources humaines et le STT-

CSN ont manifesté leur intention d'améliorer certains éléments de cette intégration. Ainsi, une équipe d'accompagnement a été créée pour évaluer l'intégration faite aux nouveaux conseillers et recommander des améliorations. Cela visait particulièrement le système de parrainage, une des rares pratiques non conventionnées, qui demeure une pratique aléatoire.

Dans le cas de la FIQ il existe, comme pour la CSN, une grande variété de pratiques de socialisation formalisées par la direction. Bien que n'ayant pas encore à faire face aux départs à la retraite d'une partie importante de ses conseillères, l'organisation a tout de même eu à éprouver ses pratiques lors de sa vague massive d'embauches temporaires. Ce canevas d'intégration, conçu pour intégrer une petite quantité de personnel à la fois, a été repris intégralement, mais pour un volume plus important de conseillères. Par contre, la direction, soucieuse notamment du transfert de sa culture, en est présentement à revoir ses pratiques qui tendront, si la tendance se maintient, à une plus grande formalisation.

3.1.4 Constats

Cette comparaison permet de faire plusieurs constats à propos de l'importance accordée à la question du renouvellement de la main-d'œuvre professionnelle. On constate premièrement que la plupart des organisations n'ont pas ou ont très légèrement modifié leurs pratiques de recrutement et de socialisation pour accueillir massivement la nouvelle main-d'œuvre. Seules certaines organisations ont procédé à une évaluation détaillée de leurs besoins d'effectifs. Ce sont d'ailleurs ces mêmes organisations qui prévoient adapter leurs pratiques aux nouveaux besoins.

Cela semble être la continuité de l'ensemble de nos constats sur les pratiques de gestion du personnel en milieu syndical puisque seules les organisations ayant un service de ressources humaines et ayant des pratiques relativement formalisées de recrutement et de socialisation ont adapté ces pratiques ou prévoient le faire. Il en va de même pour l'évaluation de la situation qui n'est faite que dans les organisations ayant un service pour le faire et une quantité importante de salariés.

Tableau K : Comparaison des réactions des organisations syndicales étudiées au renouvellement de leur main-d'œuvre professionnelle

Organisations	Évaluation de la situation	Modification du recrutement	Modification de la socialisation
FTQ	Pas d'évaluation - selon les besoins du service	Pas de pratiques particulières	Pas de pratiques particulières
Métallos	Évaluation approximative faite par la direction	Pas de pratique particulière – Maintien d'effectifs supérieurs aux besoins	Pas de pratiques particulières
CSN	Évaluation par services faite par le service des ressources humaines à moyen et long terme	Création d'une banque de militants	Création d'une équipe d'accompagnement et amélioration du parrainage
FIQ	Évaluation par poste faite par le service des ressources humaines à court, moyen et long terme	Mesure incitative au recrutement à l'interne – Forte présence de temporaires	Maintien du canevas d'intégration habituelle, mais à plus grande échelle – réévaluation des pratiques en cours

Ainsi nous constatons que la transmission de culture ne préoccupe pas les directions syndicales au même niveau. En effet, les organisations ayant principalement recours au recrutement à l'interne manifestent moins de préoccupation au niveau de la pérennité de leur culture que celle recourant au recrutement à l'externe. C'est le cas du Syndicat des Métallos et de la FTQ qui semblent moins préoccupés par la transmission de la culture que par la perte d'expertise. Les organisations recrutant à l'externe, comme la CSN et la FIQ semblent plus préoccupées par la question de la culture.

Par contre, un élément pour lequel chaque direction s'est montrée préoccupée est le contact entre les conseillers d'expérience et les nouveaux. Un élément clé dans le renouvellement de la main-d'œuvre est ce contact permettant le transfert d'information, de conseils, de trucs du métier, de l'histoire, des valeurs, des façons de faire et de toutes sortes d'éléments constitutifs de la culture organisationnelle. Dans bien des cas, nous avons noté l'absence de contact entre le salarié quittant un poste et celui le remplaçant, que ce soit par volonté de ne pas transmettre les mêmes « faux plis » ou par incapacité contextuelle. Le transfert s'effectue tout de même, mais davantage par l'entremise des collègues de travail ayant le plus d'expérience. Si ce moyen fonctionne actuellement somme toute assez bien,

compte tenu de la présence de collègues de travail ayant de nombreuses années d'expérience, le rythme de plus en plus accéléré des prises de retraite risque de provoquer une certaine rareté de la main-d'œuvre d'expérience pouvant transmettre la culture syndicale. Ainsi, la plupart des directions sont moins préoccupées par l'intégration faite actuellement que par celle qui aura lieu dans cinq à dix ans.

3.2 L'influence des voies de recrutement

Un autre constat important est le lien existant entre les différentes façons dont les directions syndicales entrevoient le renouvellement de la main-d'œuvre et leurs politiques de recrutement. Il existe deux voies de recrutement principales dans les organisations. La première voie, la plus commune et la plus simple, est celle du recrutement à partir de ses propres rangs. La seconde voie, de plus en plus utilisée, consiste à recruter son personnel à l'externe, par l'entremise d'un réseau de contacts, des médias ou encore par des banques de stages. Généralement, il y a une certaine correspondance entre la voie de recrutement choisie et le type de poste à combler. Les postes de généralistes sont principalement recrutés à l'interne alors que les postes de spécialistes le sont davantage à l'externe. Seule la FIQ se distingue des autres avec une politique de recrutement externe pour ses conseillères généralistes. La CSN tend progressivement à se tourner vers cette méthode également. On explique généralement ce recours à l'externe par le manque ou l'épuisement de bassin de militants intéressés à offrir leur service à l'organisation. C'est souvent le cas des syndicats professionnels, comme la FIQ, où les conditions de travail des salariés professionnels ont souvent un faible attrait comparativement à celles des membres (CLARK et GRAY, 1991).

Or, ces différentes façons de recruter impliquent différents besoins de socialisation et différentes façons d'aborder le renouvellement de main-d'œuvre. On peut en effet facilement comprendre qu'une organisation recrutant principalement ou exclusivement à l'interne ne fait pas face aux mêmes défis qu'une organisation ayant recours à l'externe. Le recrutement à l'interne réduit en bonne partie le souci des organisations à transmettre la culture de l'organisation puisque le nouveau salarié y est déjà familier. Ainsi, les pratiques de socialisation

seront davantage tournées vers la transmission de la compétence. À l'inverse, le recrutement à l'externe favorise généralement l'embauche de salariés possédant des compétences souvent plus développées, mais ayant peu ou pas de connaissance de l'organisation. Ce sont donc principalement ces salariés qui auront le plus besoin de socialisation, notamment pour s'intégrer dans l'organisation, car comme l'a souligné Kermit, les salariés recrutés à l'externe, et particulièrement les spécialistes, peinent souvent à se faire reconnaître par leurs pairs et par les membres comme des éléments à part entière de l'organisation (KERMIT, 1951).

Considérant que les réserves de militants ne sont pas éternelles, de plus en plus de syndicats devront recourir à cette méthode de recrutement sans avoir la capacité de mettre en place rapidement des pratiques de socialisation plus élaborées. Ainsi, les organisations ayant peu de pratiques de socialisation formalisées risquent de se replier vers des critères de sélections plus méticuleux où, à défaut de candidats familiers avec la culture de l'organisation, les dirigeants syndicaux choisiront des candidats moins portés vers la dissidence pour tenter de maintenir la pérennité de la culture.

Conclusion

L'ensemble de notre projet de recherche ayant été couvert, que devons-nous en retenir une fois les résultats analysés? D'abord une brève synthèse, quelques bémols importants, mais surtout des sentiers qui méritent d'être explorés encore plus profondément. Les ambitions initiales de notre projet de recherche étaient vastes. Jusqu'à ce jour, peu avait été fait sur notre sujet, et encore moins adapté au contexte du syndicalisme québécois. Dans plusieurs mémoires, on se contente d'appliquer une théorie à un objet particulier. Dans notre cas, il a fallu mener notre recherche un peu à l'aveugle en rassemblant des éléments de la théorie de la bureaucratie, du modèle de la représentativité syndicale, de la sociologie des organisations et des sciences de la gestion. Rassembler l'ensemble de cette littérature tout en gardant notre problématique en mémoire nous a souvent demandé de laisser tomber différents aspects ou de ne pas les aborder à fond. Ainsi, nous n'avons qu'effleuré la question du renouvellement de la main-d'œuvre professionnelle dans les organisations syndicales alors qu'il s'agissait de notre point de départ, pour nous concentrer sur des aspects beaucoup plus précis touchant à la transmission de la culture et plus près d'une tradition sociologique.

En ce sens, ce mémoire n'apportera aucune évaluation de la socialisation des professionnels syndicaux ni de solution pour améliorer la transmission de la culture. Là n'était pas la visée. Par contre, ce mémoire permet de mieux comprendre comment cette transmission est faite. Nous avons en effet mis en évidence que le modèle de socialisation en vigueur dans chacune des organisations étudiées était en lien étroit avec les structures administratives de ces organisations. Ce constat, qui peut paraître banal, l'est moins si on se rappelle que les quelques travaux faits sur les pratiques de gestion en milieu syndical ne se sont intéressés qu'à la structure politique. De plus, nous avons souligné les liens entre les pratiques de recrutement et les pratiques de socialisation dans la transmission de la culture organisationnelle. Toutefois, c'est dans la description de ces pratiques que ce mémoire prend le plus d'intérêt à notre avis, car cet inventaire permet de mieux

comprendre la complexité du phénomène et d'identifier les acteurs les plus influents.

Nous pouvons ainsi distinguer les rôles des principaux acteurs dans la socialisation des professionnels en milieu syndical. Nous avons été surpris de constater que, contrairement à ce que laisse entendre la littérature, l'absence ou la faible formalisation des pratiques de socialisation ne signifie pas nécessairement une gestion, et conséquemment un contrôle, arbitraire du personnel par les dirigeants syndicaux. En effet, alors que de nombreux travaux faits sur les fonctionnements syndicaux laissent supposer un contrôle oligarchique des syndicats par les dirigeants syndicaux, peu se sont souciés des salariés. Pourtant, c'est du moins un des constats les plus importants que nous ayons faits, nos résultats laissent plutôt entendre qu'au niveau de la transmission de la culture organisationnelle aux salariés professionnels nouvellement embauchés, les dirigeants s'impliquent peu ou partagent ce contrôle avec les salariés ou leurs représentants syndicaux, s'occupant davantage des pratiques de recrutement que de la socialisation sur le terrain.

Nos résultats nous porte donc à constater l'important contrôle sur la culture organisationnelle qu'ont les salariés professionnels. Cela implique que la pérennité de la culture des organisations syndicales que nous avons étudiées semble moins relever des membres et de leurs représentants légitimes, les dirigeants syndicaux, que des salariés professionnels. Nous n'aurons pas la prétention de faire un quelconque jugement sur ce constat. Or, nous croyons pertinent de rappeler une citation de Schein à l'effet que « *the unique and essential function of leadership is the manipulation of culture* » (1985, p. 317).

Ceci étant dit, il importe de nuancer de façon importante nos résultats. Non pas que nous croyions que leur valeur soit à remettre en question, mais ils doivent être repris avec réserve. D'abord, nous devons rappeler qu'une des motivations à l'égard du choix de notre objet était la particularité du syndicalisme québécois par rapport au syndicalisme nord-américain. Ainsi, il apparaîtrait approprié d'être prudent avant de généraliser nos résultats, d'autant plus qu'il s'agit d'études de

cas, bien que les quatre organisations étudiées offrent un portrait tenant compte des plus importantes variétés des grandes organisations syndicales québécoises.

Il faut également demeurer prudent dans l'interprétation de nos résultats et ne pas les appliquer à l'ensemble du fonctionnement syndical. Nos études étaient contraintes aux aspects administratifs du fonctionnement syndical et plus particulièrement encore aux pratiques de gestion ayant rapport à la transmission de la culture organisationnelle auprès des salariés professionnels nouvellement embauchés. Ainsi, le fait de souligner que les salariés possèdent un important contrôle sur la transmission de la culture organisationnelle auprès des autres salariés n'implique pas les autres aspects du travail syndical et ne signifie en aucun cas que les salariés professionnels contrôlent la culture des organisations syndicales. À cet effet, le fait de ne pas nous être positionné sur l'essence de la culture organisationnelle de même que sur son contenu ne nous a pas permis de voir si cette culture est de même nature pour tous les groupes d'acteurs. Nous pouvons supposer que le fait que les acteurs ne sont pas impliqués de la même façon dans les organisations a pour effet de créer différentes cultures organisationnelles. En ce sens, la culture des salariés professionnels ne serait nécessairement pas la même que celle des membres puisqu'ils jouent des rôles de nature très différente. En ce sens, que certains aspects de la transmission de la culture soient réservés aux salariés irait dans la logique des choses puisque seuls ces derniers connaissent ces aspects de la culture organisationnelle.

Enfin, dans un autre ordre d'idées, nous jugeons pertinent de faire un retour sur les organisations syndicales en tant qu'objet d'étude. Dès le début de nos recherches, nous nous sommes butés à un constat navrant à l'effet que trop peu de chercheurs s'intéressent aux aspects organisationnels du syndicalisme et plus particulièrement sur ses fonctionnements internes, du moins au Québec. Nous ne pouvons que souhaiter une prolifération des études sur ces aspects, car dans le contexte actuel du syndicalisme, mieux comprendre le sens de ses pratiques permettrait d'apporter un éclairage nouveau à cette crise ou passage à vide qu'il semble vivre en ce moment. Considérant également la question de son avenir et particulièrement celle du renouvellement et surtout du rajeunissement de ses

militants, il pourrait être pertinent de regarder à l'intérieur des syndicats, en plus de continuer à chercher pourquoi il semble y avoir une baisse d'intérêt pour le syndicalisme chez les jeunes.

Un de nos regrets, maintenant arrivé aux dernières phrases de ce mémoire, est de constater l'abondance de sujets, de perspectives, de questionnements que nous n'avons pas pu aborder, malgré le lourd produit fini. Nous avons également collecté une quantité très importante de matériaux dont nous n'avons que mentionné l'existence sans véritablement faire l'analyse de leur contenu. C'est notamment le cas de plusieurs documents écrits qui auraient mérité une analyse de contenu ou même de discours. Nous nous permettrons donc de lancer en rafale quelques pistes qui mériteraient selon nous d'être explorées.

Premièrement, bien que mentionné dans chacun des cas, nous avons peu considéré l'identité des salariés professionnels, préférant même neutraliser ces différences en utilisant le terme de « salariés professionnels » plus que permanents, conseillers ou représentants. Pourtant, lors de nos entretiens, plusieurs ont senti le désir de s'exprimer sur le sens de l'appellation de leur titre d'emploi comme si ce choix n'était pas innocent au développement du salariat syndical. Deuxièmement, il nous a semblé y avoir une certaine correspondance entre les pratiques syndicales des organisations étudiées et celles du syndicat de leurs salariés, comme si le rapport entre les dirigeants syndicaux et leurs salariés était le reflet de la culture de ces organisations. Le phénomène est particulièrement frappant à la CSN et à la FTQ où, dans le premier cas, le syndicat est activement impliqué dans la gestion du travail, alors qu'à la FTQ le syndicat ne s'y implique aucunement, se contentant de veiller au respect de la convention collective. Troisièmement, bien que différentes, nous avons déjà souligné la porosité entre les structures administratives et politiques. Les liens qu'elles entretiennent mériteraient d'être approfondis compte tenu de leur variété. En effet, alors que parfois les dirigeants syndicaux conservent la direction du personnel, d'autre délèguent une partie de leur responsabilité à un service des ressources humaines ou l'accordent carrément à une direction générale. De plus, il serait pertinent de voir de quelle façon s'incarne ce lien hiérarchique dans le quotidien du travail. Ces

idées ne sont que quelques-unes des nombreuses pistes qui mériteraient d'être explorées pour mieux comprendre les organisations syndicales et nous espérons qu'elles sauront inspirer d'autres chercheurs.

Bibliographie

- ALLEN, V. L. 1954. *Power in Trade Unions*. Toronto : Longmans, Green.
- ARCHIBALD, Clinton. 1983. *Le Québec corporatiste? : corporatisme et néo-corporatisme: du passage d'une idéologie corporatiste sociale à une idéologie corporatiste politique; le Québec de 1930 à nos jours*. Hull : Éditions Asticou.
- ARMYTAGE, W. H. G. 1965. *The Rise of the Technocrats: A Social History*. London : Routledge & Kegan Paul.
- AUBERT, N. et V. de GAULEJAC. 1991. *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- BALLÉ, Catherine. 2001. *Sociologie des organisations*. Paris : PUF.
- BEAUD, Stéphane et Florence WEBER. 2003. *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : Éditions La Découverte.
- BENSON, Herman. 1986. « The Fight for Union Democracy », dans LIPSET, Seymour Martin. Dir.. *Unions in Transition : Entering the Second Century*. San Francisco: Institute for Contemporary Studies. p. 323-370.
- BLAU, Peter M. et Marshall W. MEYER. 1987 [1956]. *Bureaucracy in Modern Society*, 2nd ed. New-York: Random House.
- BOK, Derek C. et John T. DUNLOP. 1970. *Labor Rand the American Community*. New York: Simon & Schuster.
- BOURNE, P.G. 1967. « Some observation on the psychological phenomena seen in basic training », *Psychiatry*. 30. p.187-197.
- BRAY, D. W. 1978. « The AT&T Assessment Center Programm » Paper presented at the annual Meeting of the Academy of Management, San Francisco, August.
- CAPLOW, Théodore. 1970. *L'enquête sociologique*. Paris : Librairie Armand Colin.
- CHESNAY, Jean. 1979. *Permanents syndicaux et professionnalisme*. Mémoire de maîtrise (relations industrielles). Université de Montréal.
- CHILD, John, Ray LOVERIDGE et Malcom WARNER. 1973. « Towards an Organizational Study of Trade Unions. », *Sociology*. 7 (1). p.71-91.

- CLARK, Paul F. 1989. « Organizing the Organizers: Professional Staff Unionism in the American Labour Movement. », *Industrial and Labor Relations Review*. 42 (2). p.584-599.
- CLARK, Paul F. et Lois S. GRAY. 1991. « Union Administration. », dans STRAUSS, George, Daniel G. GALLAGHER, et Jack FIORITO, dirs.. *The State of Unions*. Madison, Wise : Industrial Relations Research Association. p. 175-200.
- CLARK. Paul F. 1992. « Professional Staff in American Unions: Changes, Trends, Implications. », *Journal of Labor Research*. 3 (4). p.381-392.
- CLARK, Paul F., Clive FULLAGAR, Daniel G. GALLAGHER et Michael E. GORDON. 1993. « Building Union Commitment Among New Members: The Role of Formal and Informal Socialization », *Labor Studies Journal*. Automne 1993. p. 3-16.
- CLARK, Paul F., Lois GRAY, and Norm SOLOMON. 1996. « The Union as Employer: Personnel Practices in Canadian Labour Unions. », *Relations Industrielles / Industrial Relations*. 51 (3). p. 488–504.
- CLARK, Paul F., Kay GILBERT, Lois S. GRAY, and Norman SOLOMON. 1998. « Union Administrative Practices: A Comparative Analysis. », *Journal of Labor Research*. 19 (1). p. 189–201.
- CLARK, Paul F. 2000. *Building more effective unions*. États-Unis d'Amérique : Cornell University Press.
- COHEN, Peter. 1973. *The Gospel According to the Harvard Business School*. Garden city, N.J. : Doubleday
- COMBESSIE, Jean-Claude. 1999. *La méthode en sociologie*. Paris : Éditions La Découverte.
- CRAFT, James A. 1991. « Unions, Bureaucracy, and Change : Old Dogs Learn New Trick Very Slowly ». *Journal of Labor Reseach*. 12 (4). p. 393-405.
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.
- CSN. 2003. *Statuts et règlement édition 2002*. Montréal : Information-CSN, 2003. p. 79.
- CSN. *Convention collective intervenue entre la Confédération des syndicats nationaux et ses organisations affiliées et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN 2004-2007*. Convention collective des conseillers de la CSN et ses affiliés ayant vigueur du 27 mai 2005 au 31 mai 2007.

- CSN et STT-CSN. *Le renouvellement de la main-d'œuvre*. Document présenté à la Rencontre mixte des 10 – 11 avril 2007.
- CSN. *Site Internet de la CSN*. Consulté régulièrement entre juin 2006 et novembre 2007. <http://www.csn.qc.ca/>
- DEAL, T. E. et A. A. KENNEDY. 1982. *Corporate culture : the rites and rituals of corporate life*. Mass : Addison-Wesley.
- DUCHARME, Dominique. 2003. *Les effets des pratiques de socialisation sur le niveau de socialisation des employés à profil innovateur*. mémoire de maîtrise (science de la gestion). École des Hautes Études Commerciales.
- DUNLOP, John T. 1990. *The Management of Labor Unions*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- EATON, Susan C. 1995. « Union Leadership Development in the 1990's and Beyond. », *Workplace Topics*. 4 (2).
- EDELSTEIN, J. D. 1967. « An Organizational Theory of Union Democracy ». *American Sociological Review*. 32. p. 9–31.
- EDELSTEIN, J. D et Malcolm WARNER. 1975. *Comparative Union Democracy: Organisation and Opposition in British and American Unions*. London : George Allen & Unwin Ltd.
- ETZIONI, Amitai. 1971 [1964]. *Les organisations modernes*. Gembloux (Belgique) : Éditions J. Duculot.
- FIIQ. *Convention collective intervenue entre le Syndicat des employés de la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (SEFIIQ) et la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ)*. Convention collective des conseillers de la CSN et ses affiliés ayant vigueur de 2004 à 2006. (Une lettre d'entente a reconduit la convention collective pour un an.)
- FIQ. *Statuts et règlements*. Document sur les statuts et règlements de la FIQ. Juin 2005.
- FIQ. *Site Internet de la FIQ*. Consulté régulièrement entre juin 2006 et novembre 2007. <http://www.fiqsante.qc.ca/>
- FTQ. 2000. *Branchés sur une même solidarité*. Colloque sur les jeunes et le syndicalisme. Montréal : FTQ.

- FTQ. *Convention collective de travail entre la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et le syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau section local 574, Unité FTQ (SEPB-SIEPB-CTC-FTQ)*. Convention collective des conseillers de la FTQ ayant vigueur du 1^{er} janvier 2005 au 31 décembre 2007.
- FTQ. *Site Internet de la FTQ*. Consulté régulièrement entre juin 2006 et novembre 2007. <http://www.ftq.qc.ca/>
- FISHER John, and Diana HOLLAND. 1990. *Training for Full-Time Officers of Trade Unions*. London: Further Education Unit.
- FRIEDBERG, Erhard. 1988. « L'analyse sociologique des organisations », *Pour*. 28. p. 103-109.
- GAGNON, Mona-Josée. 1991. « La participation institutionnelle du syndicalisme québécois : variations sur les formes du rapport à l'État ». dans GODBOUT, J. T., dir.. *La participation politique. Leçons des dernières décennies*. Québec : Institut québécois de la culture. p. 173-204.
- GAGNON, Mona-Josée. 1998. *Le syndicalisme : état des lieux et enjeux*. Québec : IQRC.
- GAGNON, Mona-Josée. 1998. « La « modernisation » du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative », *Sociologie et sociétés*. 30 (2). p. 213-230.
- GAGNON, Mona-Josée. 2000. « Les intellectuels critiques et le mouvement ouvrier au Québec : fractures et destin parallèle ». *Cahiers de recherche sociologique*. 34. p. 145-176.
- GAULEJAC, Vincent de. 2005. *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Éditions du Seuil.
- GIRARD, Chantal et Normand THIBAUT. 2001. « Vieillesse et retraites dans la fonction publique québécoise d'ici 2015 », *Données sociodémographiques en bref*. 5 (3), (juin 2001). p.1-3.
- GOFFMAN, Erwin. 1973. *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris : Éditions de Minuit.
- GORDON, M. E., J. W. PHILPOT, R. E. BURT, C. A. THOMSON et W. E. SPILLER. 1980 « Commitment to the Union : Development of a Measure and an Examination of Its Correlates », *Journal of Applied Psychology*. 65 (1). p. 479-499.

- GORDON, Suzanne. 1986. « Union : Unfair to Workers. », *Mother Jones*. Avril/Mai. p. 14-18.
- GRAY, Lois S. 1975. « Training of Labor Union Officials. », *Labor Law Journal*. Août. p. 472-477.
- GRAY, Lois S. 1981. « Unions Implementing Managerial Techniques. », *Monthly Labor Review*. Juin. p. 3-16.
- HAMEL, Jacques. 1997. *Étude de cas et sciences sociales*. Montréal : Harmattan.
- HAMEL, Jacques. 2000. « À propos de l'échantillon. De l'utilité de quelques mises au point », *Bulletin de méthodologie sociologique*. 67. p. 25-41.
- HYMAN, Richard. 1998. « La recherche comparative sur le syndicalisme: état des lieux ». *Sociologie et sociétés*. 30 (2). p. 11-30.
- JODELET, Denise. 2003. « Aperçus sur les méthodologies qualitatives », dans MOSCOVICI, S. et F. BUSCHINI, dir.. *Les méthodes en sciences humaines*. Paris: PUF. p. 139-162.
- JONES, G. R. 1986. « Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomer's Adjustments to Organizations », *Academy of Management Journal*. 29 (2). p. 262-279.
- JOSEPH, Myron L. 1959. « The role of the field staff representative. », *Industrial and Labor Relation Review*. 12. p. 353-369.
- KELLY, John, and Edmund HEERY. 1994. *Working for the Union*. Cambridge : Cambridge University Press.
- KERMIT, Eby. 1951. « The Expert in the Labor Movement », *The American Journal of Sociology*, 57 (1). (Juillet). p. 27-32.
- LARSON, Magali Sarfatti. 1977. *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley : CA: Univ. of California Press.
- LAVILLE, Jean-Louis et Renaud SAINSAULIEU. 1997. *Sociologie de l'association : Des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris : Éditions Desclée de Brouwer.
- LESAGE, Marc, Michel DORÉ et Jacques DEVAULT. 1976 . *Texte d'orientation du SECSN – Statut d'un salarié à la CSN, Statut d'un syndicat des salariés à la CSN*. Extraits du procès-verbal du 2^e Congrès du SRCNS tenu le 30 septembre et le 1^{er} octobre 1976.

- LIEBERHERR, Françoise. 1983. « L'entretien, un lieu sociologique », *Revue suisse de sociologie*. 2. p. 391-406.
- LIPSET, Seymour Martin, Martin TROW et James COLEMAN. 1956. *Union Democracy*. New York: Anchor Books, Doubleday and Company inc.
- LIPSET, Seymour Martin. 1963 [1960]. *L'Homme et la politique*. Paris : Éditions du seuil.
- LOUIS, M. R. 1980. « Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting », *Administrative Science Quarterly*. 25. p. 226-251.
- MAGRATH, Peter C. 1959. « Democracy in overalls: the futile quest for union democracy », *Industry and labor relations review*. 12 (4). p. 503-525.
- MARTIN, Roderick. 1968. « Union Democracy: An explanatory Framework », *Sociology*. 2. p. 205-220.
- MÉTALLURGISTES UNIS D'AMÉRIQUE. *Manuel des Permanents-es*. Dernière version adoptée par le Bureau exécutif international le 11 août 1999.
- MÉTALLURGISTES UNIS D'AMÉRIQUE. *Entente entre les Métallurgistes unis d'Amérique (FAT-COI-CTC) et le Syndicat des Permanents*. Convention collective des permanents du Syndicat des Métallos ayant vigueur du 1^{er} juin 2003 au 31 mai 2006.
- MICHELAY, Guy. 1975. « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue française de sociologie*. 16. p. 229-247.
- MICHELS, Roberts. 1971[1911]. *Les partis politiques : Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*. Paris : Flammarion.
- MILETTE, Christian. 2007. *Du transfert au partage d'expertises au sein du personnel-conseil de la CSQ*. Cahier de l'alliance de recherche universités-communautés. Québec : ARUC Innovations-travail-emploi.
- MILLS, C. Wright. 1948. *The New Men of Power*. New York: Harcourt Brace.
- NESBIT, Tom. 2001. « Educating Labor's Professionals » *Relations industrielles / Industrial relations*. 56 (4). p. 676-700.
- NESBIT, Tom. 2003. « Learning for Change : Staff Training, Leadership Development, and Union Transformation », *Labor Studies Journal*. 28 (1). p. 109-132.
- OUCHI, William. 1982. *Théorie Z*. Paris : InterÉditions

- PAGÈS, M., M. BONETTI, V. de GAULEJAC et D. DESCENDRE. 1979. *L'emprise de l'organisation*. Paris : Desclée de Brouwer.
- PELZ C. Donald and Frank M. ANDREWS, 1966. *Scientists in Organizations: Productive Climates for Research and Development*. New York : Wiley.
- PERETZ, Henri. 2004. *Les méthodes en sociologie : L'observation*. Paris : Éditions La Découverte.
- PETER, T. et R. WATERMAN. 1982. *In Search of Excellence*. New-York : Harper & Row.
- POURTOIS, Jean-Pierre et Huguette DESMET. 1989. « Pour une recherche qualitative et néanmoins scientifique », *Réseaux*. 55-57. p. 13-35.
- QUIVY, Raymond et Luc Van CAMPENHOUDT. 1988. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- RADCLIFF-BROWN, A.R.. 1952. *Structure and function in primitive society*. London: Oxford University Press.
- ROUILLARD, Jacques. 1989. *Histoire du syndicalisme québécois*. Montréal : Les Éditions du Boréal.
- ROUILLARD, Jacques. 2004. *Le syndicalisme québécois : deux siècles d'histoire*. Montréal : Les Éditions du Boréal
- SCHEIN, Edgar H. 1968. « Organizational socialization and the profession of management », *Industrial management review*. 9. p. 1-16
- SCHEIN, Edgar H. 1971 [1965]. *Psychologie et organisations*. Paris : Hommes et techniques.
- SCHEIN, Edgar H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- SCHEIN, Edgar H. 2006. « Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle » dans BÉLANGER, Laurent et Jean MERCIER. dirs.. *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*. Québec : PUL. p.325-338.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. 2001. *D'ici 10 ans : 21 000 nouveau visages*. Rapport du Comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise. Québec : Gouvernement du Québec.

- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. 2003. *Vieillessement de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion*. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines. Québec : Gouvernement du Québec.
- SHAIR, David I. 1970. « Labor Organizations as Employers : Union Within Unions », *Journal of Business*. 43 (juillet). p. 296-316.
- SMUKER, Joseph. 1988. « La culture de l'organisation comme idéologie de gestion : une analyse critique », dans SYMONS, Gladys L. dir.. *La culture des organisations*. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture. p. 39-68.
- STAMM, John H. 1969. *The second Generation Union : A Study of the Unionization of Union Representatives*. Dissertation Harvard University, Graduate School of Business.
- STRAUSS, Anselm et Julier CORBIN. 2003. « L'analyse des données selon la grounded theory. Procédures de codage et critères d'évaluation », dans CÉFAÏ, Daniel. dir.. *L'enquête de terrain*. Collection MAUSS. Paris : Éditions La Découverte. p. 363-379.
- SYMONS, Gladys L. 1988. « La culture des organisations : une nouvelle perspective ou une mode des années 80? » dans SYMONS, Gladys L. dir.. *La culture des organisations*. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture. p. 21-38.
- SYNDICAT DES MÉTALLOS. *Site Internet du Syndicat des métallos*. Consulté régulièrement entre juin 2006 et novembre 2007. <http://www.metallos.org/>
- TRICE, M. Harrison et Janice M. BEYER. 1991. « Cultural leadership in organizations », *Organization science*. 2 (2) (mai). p. 149-169.
- VAN MAANEN, J. et SCHEIN, E. 1979. « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behavior*. 1. p. 209-264.
- WILENSKY, Harold L. 1956. *Intellectuals in Labor Unions: Organizational Pressures on Professional Roles*. Glencoe, Ill. : Free Press.
- WILENSKY, Harold L. 1961. « The Trade Union as a Bureaucracy » dans ETZONI, Amitai. *Complex Organizations : A Sociological Reader*. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc. p. 221-234.
- WANOUS, John Parcher. 1992. *Organizational entry : recrutement, selection, orientation, and socialization of newcomers*. États-Unis d'Amérique : Addison-Wesley Publishing Compagny.
- WEBER, Max. 1971 [1921]. *Économie et société*. Paris : Plon.

Annexe-1 : Schémas d'entretien

Schéma d'entretien pour les directions du personnel

Nom de l'interlocuteur :

Titre d'emploi :

Organisation :

Date, heure et lieu :

Intro

- Description de l'interlocuteur (parcours, poste)

- Rôle dans l'organisation

Salariat professionnel

Données sur le salariat

- Portrait sociodémographique (Nombre, affectation, âge moyen, sexe, scolarité, ancienneté, nombre d'embauches depuis les dernières années et prévisions pour les prochaines).

Le travail de conseiller

- Nombre de titres d'emploi?

- Différents statuts d'emploi?

- Description sommaire des tâches

- Description des conditions de travail

Pratiques de gestion de personnel

- Structure hiérarchique

- Organisation du travail

- Sont-ils syndiqués?

- État des relations syndicat employeur

- enjeux des dernières négociations collectives?

- Participation du syndicat à la gestion du travail?

Évolution de la main-d'œuvre

- Évolution du nombre de salariés (baisse, hausse, congédiements, départs volontaires...rétention du personnel?

- L'organisation est-elle touchée par le vieillissement de sa main-d'œuvre?

- Impact du renouvellement de la main-d'œuvre?

- Comment y fait-elle face?

- Mesures et politiques de gestion liées au renouvellement de la main-d'œuvre?

Pratiques de recrutement

- Quelles sont les étapes d'une embauche?

- Qui en est responsable?

- Critères de sélection?

- Comment distingue-t-on un bon futur conseiller?

- Procédures de recrutement?

- Programme d'accès à l'égalité ou discrimination positive?

- Importance des valeurs dans l'embauche?

- Autres éléments pertinents?

Pratiques d'intégration (socialisation)

- Comment se déroule l'intégration?

- Y a-t-il une séance d'accueil?

- Lui transmet-on des documents?

- Y a-t-il de la formation?

- Y a-t-il une forme de mentorat?

- Y a-t-il des rencontres?

- Autres activités?

- Qui est responsable de chaque activité (pratique)?

- Comment cela se passe-t-il sur le terrain?

Éléments de socialisation

- Comment lui présente-t-on :

- tâche?

- l'organisation?

- l'environnement de travail?

- les valeurs de l'organisation?

- les façons de faire (pratiques)?

- l'histoire de l'organisation?

- la culture de l'organisation?

- Comment lui transmet-on la culture?

- Comment le socialise-t-on?

- Importance de la culture pour

l'organisation?

Évaluation de l'intégration

- Quels sont les éléments d'une bonne intégration?

- Points forts et faibles de l'intégration faite ?

- Éléments à améliorer?

- Comparer l'intégration à celles d'autres syndicats

Vision de l'organisation

- Décrire sa culture?

- Décrire ses valeurs?

- Décrire ses façons de faire (pratiques)?

- Qu'est-ce qui la distingue des autres organisations?

(Au niveau de la culture, des pratiques, des valeurs, des structures)

Demandes*Documentation :*

- Données sociodémographiques sur le salariat professionnel
- Convention collective des salariés professionnels
- Documentation offerte aux salariés professionnels lors de l'embauche et de l'intégration
- Documentation sur la formation des salariés professionnels
- Autre documentation pertinente ?

Entretiens :

- Avec un responsable de la coordination
- Avec un responsable de la formation
- Avec un représentant du syndicat des salariés
- Avec des salariés professionnels nouvellement embauchés
- Autres entretiens pertinents?

Schéma d'entretien pour les coordinations

Nom de l'interlocuteur :

Titre d'emploi :

Organisation :

Date, heure et lieu :

Thèmes

Travail de coordonnateur

Intégration

Vision de l'organisation

Intro

- Description de l'interlocuteur (parcours, poste)

- Rôle dans l'organisation

Travail de Coordonnateur

- Rôle, tâche

- Responsabilités

Pratiques de recrutement

- Quelles sont les étapes d'une embauche?

- Rôle du coordonnateur?

- Comment distingue-t-on un bon futur conseiller?

- Procédures de recrutement?

- Importance des valeurs dans l'embauche?

- Autres éléments pertinents?

Pratiques d'intégration (socialisation)

- Quel est le rôle du coordonnateur?

- Comment se déroule l'intégration?

- Comment se déroule sa première journée?

- Y a-t-il une séance d'accueil?

- Lui transmet-on des documents?

- Y a-t-il une formation offerte au moment ou en prévision d'embauche?

- Y a-t-il une forme de mentorat?

- Y a-t-il des rencontres?

- Autres activités?

- Qui est responsable de chaque activité (pratique)?

- Comment cela se passe-t-il sur le terrain?

Éléments de socialisation

- Comment lui présente-t-on :

- tâche?

- l'organisation?

- l'environnement de travail?

- les valeurs de l'organisation?

- les façons de faire (pratiques)?

- l'histoire de l'organisation?

- la culture de l'organisation?

- Comment lui transmet-on la culture?

- Comment le socialise-t-on?

- Importance de la culture pour l'organisation?

Évaluation de l'intégration

- Quels sont les éléments d'une bonne intégration?

- Points forts et faibles de l'intégration faite ?

- Éléments à améliorer?

- Comparer l'intégration à celles d'autres syndicats

Le vieillissement de la main-d'œuvre

- Évolution du nombre de salariés (baisse, hausse, congédiements, départs volontaires...rétention du personnel?

- L'organisation est-elle touchée par le vieillissement de sa main-d'œuvre?

- Comment y fait-elle face?

- Mesures et politiques de gestion liées au renouvellement de la main-d'œuvre?

- Impact du renouvellement de la main-d'œuvre?

- Rôle du coordonnateur?

- Rôle du coordonnateur?

Vision de l'organisation

- Décrire sa culture?

- Décrire ses valeurs?

- Décrire ses façons de faire (pratiques)?

- Qu'est-ce qui la distingue des autres organisations?

(Au niveau de la culture, des pratiques, des valeurs, des structures)

Schéma d'entretien pour les représentants syndicaux des salariés

Nom de l'interlocuteur :

Titre d'emploi :

Organisation :

Date, heure et lieu :

Intro

- Description de l'interlocuteur (parcours, poste)
- Rôle dans l'organisation

Le syndicat des salariés

- Structure et historique
- Raison de la syndicalisation
- Luites importantes

Relations avec l'employeur

- État des relations avec l'employeur?
- Structure hiérarchique
- Organisation du travail
- Comment l'organisation assume-t-elle son rôle d'employeur?
- Grievs ou conflits de travail importants?
- Enjeux des dernières négociations?
- Revendications?
- Éléments plus difficile à négocier ?
- Participation syndical à la gestion?
- Relations avec les membres de l'organisation (militants)?

Salariat professionnel

Données sur le salariat

- Portrait sociodémographique (Nombre, affectation, âge moyen, sexe, scolarité, ancienneté, nombre d'embauche depuis les dernières années et prévisions pour les prochaines).

Le travail de conseiller

- Nombre de titres d'emploi?
- Différents statuts d'emploi?
- Recours à la sous-traitance
- Description sommaire des tâches
- Description des conditions de travail
- Évaluation par rapport au marché
- Points forts et faibles des conditions

Évolution de la main-d'œuvre

- Évolution du nombre de salariés (baisse, hausse, congédiements, départs volontaires...rétention du personnel?
- L'organisation est-elle touchée par le vieillissement de sa main-d'œuvre?

- Impact du renouvellement de la main-d'œuvre?

- Comment y fait-elle face?

- Mesures et politiques de gestion liées au renouvellement de la main-d'œuvre?

- Implication du syndicat?

Pratiques de recrutement

- Quelles sont les étapes d'une embauche?

- Qui en est responsable?

- Implication du syndicat?

- Critères de sélection?

- Préférence du syndicat dans l'établissement des critères?

- Comment distingue-t-on un bon futur conseiller?

- Procédures de recrutement?

- Réaction des membres sur les pratiques de recrutement?

- Programme d'accès à l'égalité ou discrimination positive?

- Importance des valeurs dans l'embauche?

- Préférence du syndicat dans les valeurs?

- Autres éléments pertinents?

Pratiques d'intégration (socialisation)

- Comment se déroule l'intégration?

- Y a-t-il une séance d'accueil?

- Lui transmet-on des documents?

- Y a-t-il de la formation?

- Y a-t-il une forme de mentorat?

- Y a-t-il des rencontres?

- Autres activités?

- Qui est responsable de chaque activité (pratique)?

- Comment cela se passe-t-il sur le terrain?

- Implication du syndicat?

Éléments de socialisation

- Comment lui transmet-on la culture?

- Comment le socialise-t-on?

- Importance de la culture pour

l'organisation?

- Importance que le syndicat accorde à la culture?

- Importance que les salariés accordent à la culture?

Évaluation de l'intégration

- Quels sont les éléments d'une bonne intégration?
- Points forts et faibles de l'intégration faite ?
- Éléments à améliorer?
- Comparer l'intégration à celles d'autres syndicats
- Problèmes liés à l'intégration
- Réaction des membres sur les pratiques d'intégration ?

Vision de l'organisation

- Décrire sa culture?
- Décrire ses valeurs?
- Décrire ses façons de faire (pratiques)?
- Qu'est-ce qui la distingue des autres organisations? (Au niveau de la culture, des pratiques, des valeurs, des structures)

Schéma d'entretien pour les responsables de formation

Nom de l'interlocuteur :

Titre d'emploi :

Organisation :

Date, heure et lieu :

Intro

- Description de l'interlocuteur (parcours, poste)
- Rôle dans l'organisation

Organisation de la formation

Gestion de la formation

- Qui en est responsable?
- Quel était l'objectif?
- Évolution de la formation?
- Changements ou ajustements importants?

Structure de la formation

- Clientèle de la formation?
- Organisation de la formation? (Nombre de séance, fréquence, durée)
- Déroulement de la formation?
- Lieu de la formation?
- Choix des formateurs?

Contenus de la formation

- Matériel utilisé (cahier d'exercices, documentation, livres...)
- Type de pédagogie (magistral ou atelier...séminaire)

Thèmes des formations

Faire l'inventaire

- Objectifs
- contenus enseignés
- Clientèle particulière
- choix du formateur

Évaluation de la formation

- De quelle façon la formation est-t-elle évaluée?
- Taux d'abandon?
- Perception de la formation par les participants?
- Perception de la formation par la direction?
- Perception de la formation par les salariés?
- Perception de la formation par les formateurs?
- Réaction des participants avant la formation?
- Réaction des participants en cours de formation?

- Réaction des participants après la formation?
- Points forts et faible de la formation?
- Comment l'améliorer?
- Comparaison avec ce qui est fait dans d'autres organisation?

Pratiques d'intégration (socialisation)

- Quelle est l'importance de la formation dans l'intégration des salariés professionnels?
- Quelles sont les autres activités d'intégration?
- Comment cela ce passe-t-il sur le terrain?

Éléments de socialisation

- Comment lui transmet-on la culture?
- Comment le socialise-t-on?
- Importance de la culture pour l'organisation?
- Importance que le syndicat accorde à la culture?
- Importance que les salariés accordent à la culture?

Évaluation de l'intégration

- Quelles sont les éléments d'une bonne intégration?
- Points forts et faibles de l'intégration faite ?
- Éléments à améliorer?
- Comparer l'intégration à celles d'autres syndicats
- Problèmes liés à l'intégration
- Réaction des membres sur les pratiques de d'intégration?

Vision de l'organisation

- Décrire sa culture?
- Décrire ses valeurs?
- Décrire ses façons de faire (pratiques)?
- Qu'est-ce qui la distingue des autres organisations?
- (Au niveau de la culture, des pratiques, des valeurs, des structures)

Demandes

- Participer à une séance de formation

Documentation :

- Documentation utilisé lors de la formation
- Documentation sur l'évaluation de la formation
- Autre documentation pertinente ?

Schéma d'entretien pour les salariés professionnels nouvellement embauchés

Nom de l'interlocuteur :

Titre d'emploi :

Organisation :

Date, heure et lieu :

- Qui a participé à ces activités?
- Y a-t-il eu des personnes importantes à votre intégration?
- Comment cela ce passe-t-il sur le terrain?

Thèmes

- Parcours pré-embauche
- Pratiques de recrutement
- Pratiques d'intégration (socialisation)
- Vision de l'organisation

Éléments de socialisation

- Comment vous a-t-on présenté :
 - votre tâche?
 - l'organisation?
 - l'environnement de travail?
 - les valeurs de l'organisation?
 - les façons de faire (pratiques)?
 - l'histoire de l'organisation?
 - la culture de l'organisation?
- Pour chacun des éléments :
 - Qui vous les a présentés?
 - Dans quel contexte?
 - À quel moment?
 - De quelle façon?
- Combien de temps pour vous y familiariser avec ces éléments?
- Y-t-il d'autres éléments importants?

Intro

- Description de l'interlocuteur (Nom, âge, poste, ancienneté, affectation, formation)
- Poste dans l'organisation
- Description rapide du parcours de l'interlocuteur (avant et depuis son embauche)

Parcours pré-embauche

- Premier contact avec l'organisation
- Premier contact avec le travail syndical
- Premier contact avec le syndicalisme
- Expériences pertinentes?

Pratiques de recrutement

- Décrivez-moi brièvement le déroulement de votre embauche?
- Comment avez-vous pris connaissance de l'existence de postes ?
- Quelles ont été les étapes de votre embauche?
- Qui avez-vous rencontré?
- Avez-vous eu une entrevue?
- Avez-vous passé des examens?
- Quels éléments ont abordés?
- Importance des valeurs dans l'embauche?
- Autres éléments pertinents?

Évaluation de l'intégration

- Quels sont les éléments d'une bonne intégration?
- Points forts et faibles de l'intégration faite ?

Pratiques d'intégration (socialisation)

- Décrivez-moi votre première semaine de travail
- Comment s'est déroulée votre intégration?
- Y a-t-il eu une séance d'accueil?
- Vous a-t-on transmis des documents?
- Y a-t-il eu de la formation?
- Y a-t-il eu une forme de mentorat?
- Y a-t-il eu des rencontres importantes?
- Autres activités?

Vision de l'organisation

- Pourquoi avoir choisi de travailler pour cette organisation?
- Pourquoi avoir choisi de travailler pour un syndicat?
- Pourquoi avoir choisi de travailler dans le mouvement syndical?
- Comment voyez-vous le rôle des salariés professionnels dans l'organisation?
- Décrire sa vision de la culture de l'organisation?
- Décrire sa vision des valeurs de l'organisation?
- Décrire sa vision des façons de faire (pratiques)?
- Qu'est-ce qui la distingue des autres organisations?
- (Au niveau de la culture, des pratiques, des valeurs, des structures)

Annexe-2 : Échantillonnage des entretiens

La sélection des salariés professionnels nouvellement embauchés s'est fait de différentes façons selon les différentes cas. Nous n'en ferons cependant pas le détail pour préserver la confidentialité des répondants, compte tenu du faible nombre de salariés de certaines organisations. À la FTQ, nous avons demandé à une représentante de nous mettre en contact avec les quatre des derniers salariés embauchés. Au Syndicat des Métallos, nous avons construit un profil d'échantillons, à partir de nos données sociodémographiques puis nous avons demandé à la direction de nous mettre en contact avec quatre salariés nouvellement embauchés ayant certaines caractéristiques. À la CSN, nous avons principalement procédé à la sélection à partir des participants à la formation à laquelle nous avons assisté en tenant d'avoir un échantillon le plus varié possible. Finalement, à la FIQ, nous avons simplement demandé à la dirigeante rencontrée de nous mettre en contact avec quatre conseillères nouvellement embauchées ayant un profil représentatif de la fédération.

Liste des interlocuteurs rencontrés et des titres utilisés pour les identifier dans la présentation de données

Dirigeant-FTQ :	Secrétaire général de la FTQ, 6 février 2007.
Syndicat-FTQ :	Représentant de l'Unité des salariés de la FTQ (section locale 574) du Syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau (SEPB), 25 janvier 2007.
Formation-FTQ :	Responsable du Collège FTQ-Fonds, 24 mai 2006.
Salarié-FTQ-01 :	Salarié de la FTQ, 1 ^{er} mars 2007.
Salarié-FTQ-02 :	Salarié de la FTQ, 27 février 2007.
Salarié-FTQ-03 :	Salarié de la FTQ, 28 février 2007.
Salarié-FTQ-04 :	Salarié de la FTQ, 28 mai 2007.
Dirigeant-Métallos :	Directeur-adjoint du district 5 du Syndicat des Métallos, 30 octobre 2006 et 16 novembre 2006.
Syndicat-Métallos :	Représentant du Syndicat des permanents du Syndicat des Métallurgistes unis d'Amérique, 22 janvier 2007.

Formation-Métallos :	Responsable de la formation, 13 novembre 2006.
Coordination-Métallos :	Coordonnateur régional des Métallos, 29 janvier 2007.
Salarié-Métallos-01 :	Salarié des Métallos, 30 janvier 2007.
Salarié-Métallos-02 :	Salarié des Métallos, 1 février 2007.
Salarié-Métallos-03 :	Salarié des Métallos, 19 février 2007.
Dirigeant-CSN :	Directrice et directeur adjoint du service des ressources humaines de la CSN, 4 mai 2006.
Syndicat-CSN :	Représentant de Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN, 17 mai 2006.
Formation-CSN :	Responsable de la formation des conseillères et conseillers de la CSN, 23 mai 2006.
Coordination-CSN :	Coordonnatrice d'une équipe de travail de la CSN, 7 juin 2007.
Salarié-CSN-01 :	Salarié de la CSN, 2 juin 2007.
Salarié-CSN-02 :	Salarié de la CSN, 4 juin 2007.
Salarié-CSN-03 :	Salarié de la CSN, 18 juin 2007.
Salarié-CSN-04 :	Salarié de la CSN, 20 juin 2007.
Dirigeante-FIQ :	Coordonnatrice du service de ressources humaines, 6 février 2007.
Syndicat-FIQ :	Représentant du Syndicat des employées de la FIQ, 12 juin 2007.
Coordination-FIQ :	Coordonnatrice sur service de relations de travail du bureau de Montréal, 27 février 2007.
Salariée-FIQ-01 :	Salariée de la FIQ, 29 mars 2007.
Salariée-FIQ-02 :	Salariée de la FIQ, 29 mars 2007.
Salariée-FIQ-03 :	Salariée de la FIQ, 3 avril 2007.
Salariée-FIQ-04 :	Salariée de la FIQ, 4 avril 2007.

Annexe-3 : Liste des données documentaires collectées

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec

FTQ. *Convention collective de travail entre la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et le syndicat des employés et employés professionnels-les et de bureau section local 574, Unité FTQ (SEPB-SIEPB-CTC-FTQ)*. Convention collective des conseillers de la FTQ ayant vigueur du 1^{er} janvier 2005 au 31 décembre 2007.

FTQ. Site Internet de la FTQ. Consulté régulièrement entre juin 2006 et novembre 2007. <http://www.ftq.qc.ca/>

Syndicat des Métallos

MÉTALLURGISTES UNIS D'AMÉRIQUE. *Manuel des Permaents-es*. Dernière version adoptée par le Bureau exécutif international le 11 août 1999.

MÉTALLURGISTES UNIS D'AMÉRIQUE. *Entente entre les Métallurgistes unis d'Amérique (FAT-COI-CTC) et le Syndicat des Permanents*. Convention collective des permanents du Syndicat des Métallos ayant vigueur du 1^{er} juin 2003 au 31 mai 2006.

MÉTALLURGISTES UNIS D'AMÉRIQUE. Programme d'assurance-vie des employés et pensionnés des Métallurgistes unis d'Amérique.

SYNDICAT DES MÉTALLOS, *Affiliations*. Dépliant d'information pour les membres. Hiver 2005

SYNDICAT DES MÉTALLOS, *Financement*. Dépliant d'information pour les membres. Hiver 2005

SYNDICAT DES MÉTALLOS, *Fonctionnement*. Dépliant d'information pour les membres. Hiver 2005

SYNDICAT DES MÉTALLOS, *La fierté d'être métallos*. Dépliant d'information pour les membres. Hiver 2005

SYNDICAT DES MÉTALLOS. Site Internet du Syndicat des métallos. Consulté régulièrement entre juin 2006 et novembre 2007. <http://www.metallos.org/>

Confédération des syndicats nationaux

CSN. Statuts et règlement édition 2002. Montréal, Information-CSN, 2003, p. 79.

CSN. *Convention collective intervenue entre la Confédération des syndicats nationaux et ses organisations affiliées et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN 2004-2007*. Convention collective des conseillers de la CSN et ses affiliés ayant vigueur du 27 mai 2005 au 31 mai 2007.

CSN et STT-CSN. *Le renouvellement de la main-d'œuvre*. Document présenté à la Rencontre mixte des 10 – 11 avril 2007.

CSN. Site Internet de la CSN. Consulté régulièrement entre juin 2006 et novembre 2007. <http://www.csn.qc.ca/>

FÉDÉRATION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (FSSS-CSN). *Guide pour les nouveaux salarié-es de la FSSS-CSN*. (Cartable de neuf onglets).

LESAGE, Marc, Michel DORÉ et Jacques DEVAULT. *Texte d'orientation du SECSN – Statut d'un salarié à la CSN, Statut d'un syndicat des salariés à la CSN*. Extraits du procès-verbal du 2^e Congrès du SRCSN, tenu le 30 septembre et le 1^{er} octobre 1976.

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES – CSN. *Formation : Rôle de la conseillère et du conseiller syndical*. (Cartable support de formation) Formation du 2 au 6 octobre 2006.

Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec

COMITÉ CONDITION FÉMININE – FIIQ. *Travailler dans la dignité : tolérance zéro*. 1997. Montréal : FIIQ.

COMITÉ EXÉCUTIF – FIQ. *Actions prioritaires 2006*. Document présenté au Conseil fédéral des 30 novembre, 1^{er} et 2 décembre 2005.

FIIQ. *Convention collective intervenue entre le Syndicat des employés de la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (SEFIIQ) et la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ)*. Convention collective des conseillers de la CSN et ses affiliés ayant vigueur de 2004 à 2006. (Une lettre d'entente a reconduit la convention collective pour un an.)

FIIQ. *Plan d'action de base*. Document présenté au conseil fédéral des 30 novembre, 1^{er} et 2 décembre 2005.

FIQ. *Statuts et règlements*. Document sur les statuts et règlements de la FIQ. Juin 2005.

FIQ. *Déclaration de principes*. Document remis aux nouvelles conseillères (non daté).

FIQ. Guide d'évaluation, Période de probation, Évaluation générale de la coordonnatrice. Document remis aux nouvelles conseillères (non daté).

FIQ. *Guide d'interprétation*. Cartable remis aux nouvelles conseillères (non daté).

FIQ. *Plan d'intégration : Canevas de base, Conseillère RLT, Grille horaire*. Document remis aux nouvelles conseillères. Septembre 2006.

FIQ. *Plan d'intégration : Conseillère RLT – FIQ*. Document remis aux nouvelles conseillères. Septembre 2006.

FIQ. Guide pour l'évaluation des apprentissages d'une conseillère syndicale en période d'intégration au secteur RLT. Document remis aux nouvelles conseillères. Janvier 2007.

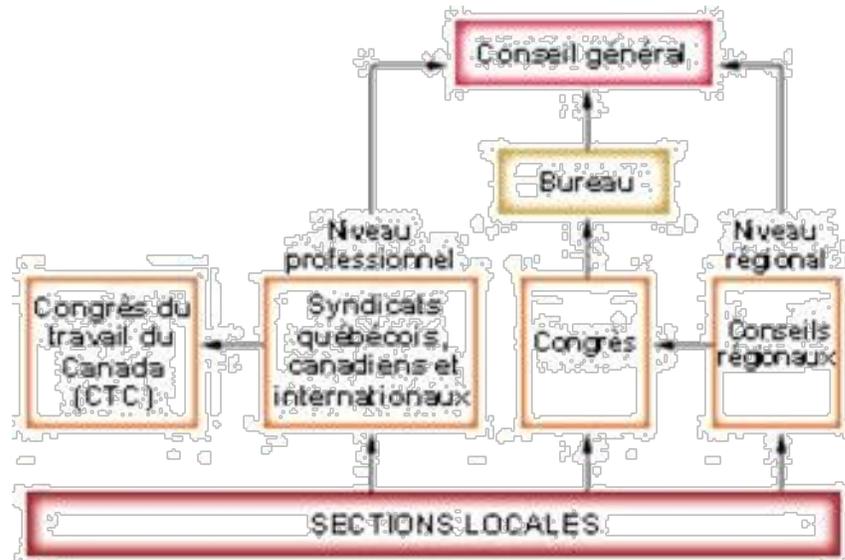
FIQ. Site Internet de la FIQ. Consulté régulièrement entre juin 2006 et novembre 2007. <http://www.fiqsante.qc.ca/>

SERVICE COMMUNICATION-INFORMATION – FIIQ. *Travailler dans la dignité : on passe à l'action*. Novembre 2000. Montréal. FIIQ

SERVICE COMMUNICATION-INFORMATION – FIIQ. *Les infirmières FIIQ : Un cœur, une parole, une force*. Décembre 2001. Montréal. FIIQ

SERVICE COMMUNICATION-INFORMATION – FIIQ. *Travailler dans la dignité : on passe à l'action*. Février 2002. Montréal. FIIQ.

Annexe-4 : Organigramme de la structure politique de la FTQ



Source : FÉDÉRATION DES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC.
Structure de la FTQ. Site Internet de la FTQ consulté le 20 novembre 2007 :
<http://www.ftq.qc.ca/modules/pages/index.php?id=37&langue=fr>

Annexe-5 : Collectes de données sociodémographiques au Syndicat des Métallos

Les données sociodémographiques concernant les salariés professionnels du Syndicat des Métallos proviennent d'une collecte de données que nous avons effectuée à partir d'un questionnaire présenté à la réunion des réunions de formation des permanents Métallos ayant eu lieu au du mois de janvier 2006. Bien qu'il y ait au total 42 salariés permanents, seulement 36 questionnaires ont été remplis. En ce sens, nos données sont basées sur un échantillon de 86 % de la population visée.

Questionnaire

- 1) Quelle est votre date de naissance ? _____
- 2) Quel est votre sexe ? _____
- 3) En quelle année avez-vous été embauché comme permanent(e) au Syndicat des Métallos ?

- 4) Quel est votre poste actuel ?
 - ___ Représentant(e) syndical(e)
 - ___ Coordonnateur (trice)
 - ___ Services techniques et juridiques
 - ___ Autre (Précisez):
- 5) Quel est votre lieu d'affectation actuel ?
 - ___ Bureau régional (Lequel) :
 - ___ Bureau principal (565, boulevard Crémazie Est)
- 6) Depuis combien d'années êtes-vous à ce poste et à ce lieu d'affectation ?
 - Poste : _____
 - Lieu d'affectation : _____
- 7) Combien de postes avez-vous occupé (s) depuis votre embauche comme permanent. au Syndicat des Métallos?

- 8) Combien de fois avez-vous changé de lieu d'affectation depuis votre embauche comme permanente au Syndicat des Métallos?

9) Avant votre embauche au Syndicat des Métallos vous étiez :

- Officier(ère) syndical(e) élu(e) Métallos (Quel poste) :
- Militant(e) syndical(e) Métallos
- Officier(ère) syndical(e) élu(e) dans un autre syndicat (Quel poste) :
- Militant(e) syndical(e) dans un autre syndicat (Lequel) :
- Permanent(e) syndical(e) dans un autre syndicat (Lequel) :
- Étudiant(e) (Dans quel domaine?) :
- Autre (Précisez) :

10) Avez-vous un ou des diplôme(s) d'études postsecondaires?

- Oui Non

Si oui, dans quel(s) domaine(s)

11) Avez-vous suivi la *formation en leadership* offerte par le bureau international des Métallos ?

- Oui Non

Si oui, en quelle année? _____

12) Avez-vous suivi une formation au Collège FTQ-Fonds?

- Oui Non

Si oui, en quelle année? _____

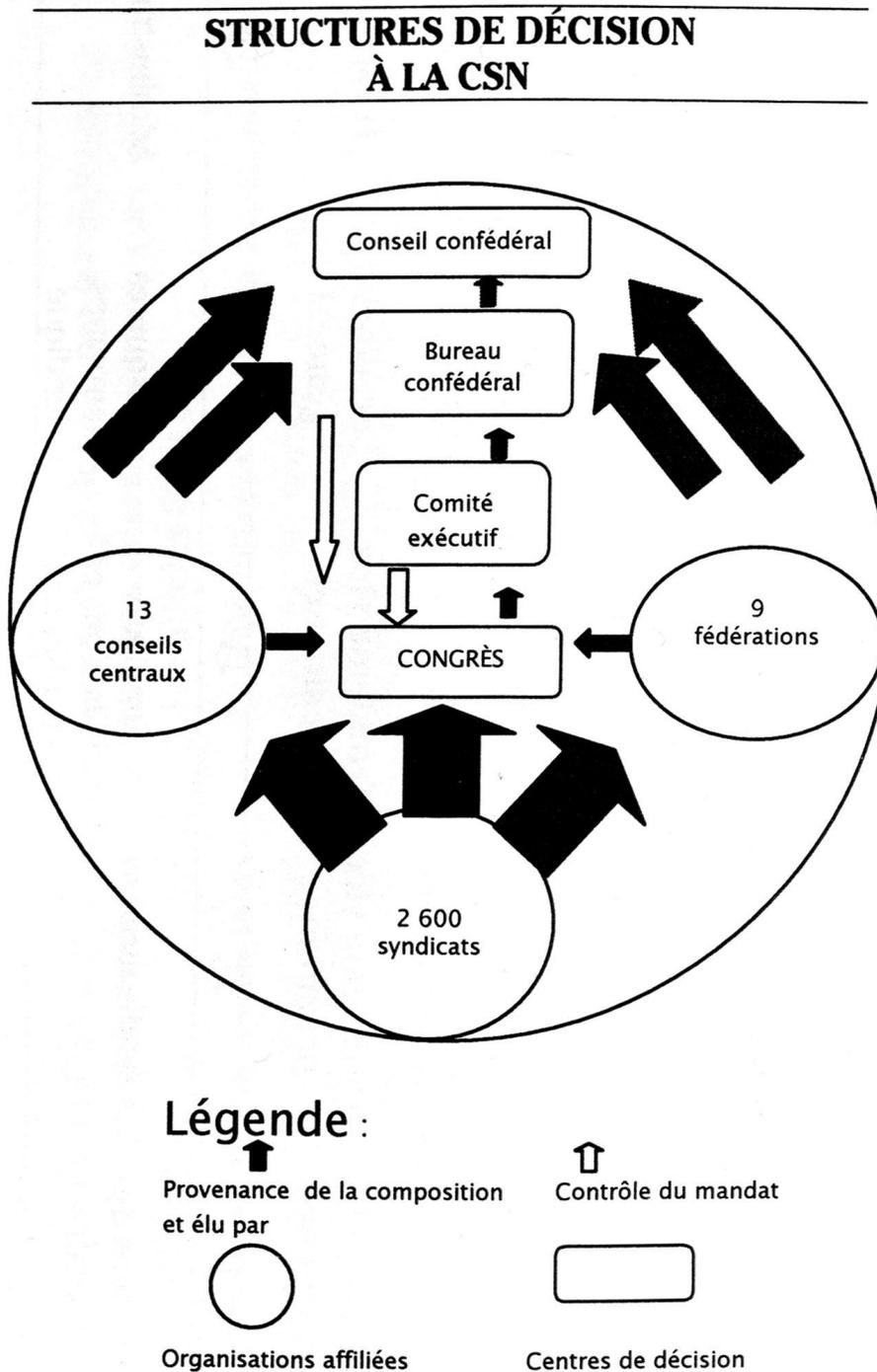
13) Avez-vous suivi une autre formation de perfectionnement à votre travail de permanent(e) offerte par le Syndicat de Métallos ou une autre organisation syndicale (autre les formations ponctuelles des permanent(e)s des Métallos ayant lieu deux semaines par année)?

- Oui Non

Si oui, laquelle et en quelle année? _____

Merci de votre participation

Annexe-6 : Organigramme de la structure politique de la CSN



Source : CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX, *Statuts et règlement édition 2002*. Montréal, Information-CSN, 2003, p. 79.

Annexe-7 : Extrait d'un texte d'orientation du STT-CSN

« A) Statut d'un salarié à la CSN

[...]

Un employé d'une organisation syndicale est d'abord un militant. Cela signifie qu'il s'engage dans le mouvement, non pas sur la base d'une volonté de mobilité sociale, mais à cause d'un ensemble de valeurs, d'orientations idéologiques et politiques qui motivent son choix.

Son travail est donc profondément lié à l'ensemble des intérêts des travailleurs. Il a le souci d'adapter ses orientations à la nature des luttes syndicales, aux combats concrets des travailleurs au jour le jour et à plus long terme. Devenir employé d'un mouvement syndical, c'est assumer un engagement social qui comporte des risques (difficultés de se trouver un emploi s'il quitte son travail, possibilités de casier judiciaire, d'emprisonnement, etc.) que l'employé doit assumer en partie personnellement. Devenir employé d'un mouvement syndical, c'est aussi s'intensifier clairement aux intérêts de la classe ouvrière, ce qui signifie qu'il est tout à fait incompatible et inadmissible de se servir du mouvement syndical comme tremplin possible à une carrière patronale au service de la classe des capitalistes.

Mais l'employé du mouvement n'est pas qu'un militant ou, plus exactement, c'est un militant qui a un statut un peu particulier puisque c'est un militant à temps plein. Le militantisme est son métier. C'est un permanent de la lutte syndicale. Pour pouvoir subvenir à ses besoins, il est donc salarié.

Les permanents représentent collectivement la continuité nécessaire du mouvement syndical. Ils sont, en quelque sorte, les dépositaires de la connaissance et/ou savoir-faire que le syndicalisme a accumulé au cours de son histoire. Même si dans le mouvement, la connaissance doit être le plus largement possible partagée avec les militants, le fonctionnement de l'organisation impose une certaine spécialisation des tâches. Cependant, le permanent n'est pas avant tout un technicien, il doit toujours subordonner ses capacités techniques au développement du militantisme et de la solidarité la plus large des travailleurs.

Finalement, à cause du caractère particulier de l'organisation au sein de laquelle il travaille, le permanent ne peut donc pas considérer son emploi comme une profession qui lui assurera le prestige et la sécurité financière pour la vie.

Il doit donc lutter auprès de ses camarades et faire en sorte que le groupe des permanents se transforme en une caste ou une bureaucratie contraire aux intérêts des travailleurs. »

Source : LESAGE, Marc, Michel DORÉ et Jacques DEVAULT. *Texte d'orientation du SECSN – Statut d'un salarié à la CSN, Statut d'un syndicat des salariés à la CSN*. Extraits du procès-verbal du 2^e Congrès du SRCSN, tenu le 30 septembre et le 1^{er} octobre 1976. p.1-2.

Annexe-8 : Organigramme de la structure politique de la FIQ

DES STRUCTURES POLITIQUES DÉMOCRATIQUES

Les membres de la FIQ sont présentes partout et au pouvoir à tous les niveaux décisionnels, local, régional et fédéral et participent à une structure des plus démocratiques.

Congrès

650 déléguées provenant des établissements et représentant tous les groupes professionnels en soins infirmiers et cardiorespiratoires

Conseil fédéral

500 déléguées provenant des établissements et représentant tous les groupes professionnels en soins infirmiers et cardiorespiratoires

Comité exécutif fédéral

9 membres élues en congrès dont :
1 vice-présidente infirmière
1 vice-présidente infirmière auxiliaire
1 vice-présidente inhalothérapeute

Source : FÉDÉRATION INTERPROFESSIONNELLE DE LA SANTÉ DU QUÉBEC, La FIQ : *Dépliant de présentation*. Site Internet de la FIQ consulté le 20 novembre 2007 : http://www.fiqsante.qc.ca/documents_publications/documents/FIQ_depliantpresentation_f.pdf