

Université de Montréal

Le rôle syndical dans la régulation de la flexibilité du travail : une étude de deux sites belges

par
Julie Marquis

École de relations industrielles
Faculté des études supérieures

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

Décembre 2006
©, Julie Marquis, 2006



HD

4815

US4

2007

V.002

Direction des bibliothèques

AVIS

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

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

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

NOTICE

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

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

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

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Le rôle syndical dans la régulation de la flexibilité du travail : une étude de deux sites belges

présenté par:

Julie Marquis

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Diane Veilleux

présidente — rapporteuse

Gregor Murray

directeur de recherche

Reynald Bourque

membre du jury

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes parents, Lucie Cloutier et Raynald Marquis, car ils m'ont encouragée et soutenue tout au long de mes études. Je vous remercie du fond du coeur,

Votre fille qui vous aime.

Remerciements

La réalisation de cette recherche n'aurait pas été possible sans le soutien de personnes importantes et de l'aide financière obtenue. Ceci m'a permis de passer cinq mois en Belgique à l'université de Louvain-La-Neuve afin d'approfondir la connaissance d'un autre contexte institutionnel et d'effectuer la cueillette de données. La réalisation de ce mémoire a non seulement été un travail de grande envergure qui m'a permis de me surpasser, mais une expérience de vie extraordinaire.

Parmi ces personnes, des remerciements à M. Grégor Murray, directeur de ce mémoire pour avoir cru en ce projet et m'avoir supporté tout au long du processus. Le travail à vos côtés m'a permis de me questionner, me surpasser et d'améliorer la rigueur de ce travail. Dans le même sens, je remercie le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) ainsi que la Maison Internationale de l'Université de Montréal pour leur soutien financier.

Des remerciements s'imposent aussi à tous les intervenants syndicaux qui ont répondu à mes nombreuses questions et qui m'ont accueillie si chaleureusement. Aux intervenants dans le site au Nord du pays, merci pour tous vos efforts afin de répondre à mes questions malgré la barrière de la langue. Aux intervenants qui travaillaient dans le site au Sud du pays, merci d'avoir rassemblé toutes les informations nécessaires à ce projet et de m'avoir fait participer à des activités de la vie syndicale. Quant aux autres intervenants, merci de m'avoir consacré du temps afin d'améliorer ma connaissance du fonctionnement des systèmes belge et européen ainsi que des organes qui s'y rattachent. À travers ces rencontres, j'ai trouvé des gens passionnés et généreux qui ont su partager leurs convictions. Merci aussi au directeur des ressources humaines du site situé au Nord de la Belgique qui a su partager sa vision du partenariat et des transformations en cours et qui a permis la réalisation de cette étude.

En espérant que ce projet donnera le goût à d'autres étudiants de faire de la recherche à l'extérieur du Québec.

Table des matières

Résumé et mots clés (Abstract and Key words).....	x
Introduction.....	1
Chapitre 1 Le pouvoir syndical en contexte de globalisation : une revue de la littérature.....	3
1.1 La globalisation, les multinationales et l'organisation du travail.....	3
1.1.1 La globalisation et l'organisation transfrontalière : un nouveau modèle de production.....	3
1.1.2 Le changement de l'organisation du travail.....	5
1.1.3 Conclusion.....	8
1.2 La globalisation et le pouvoir syndical.....	8
1.2.1 La thèse de l'affaiblissement du syndicat.....	10
1.2.2 La thèse sur la mobilisation des ressources de pouvoirs syndicales.....	11
1.2.3 Conclusion.....	13
1.3 Autres facteurs de régulation paritaire.....	13
1.3.1 Le contexte institutionnel.....	14
1.3.2 L'entreprise.....	15
1.3.2.1 Le contexte commercial.....	15
1.3.2.2 Le comportement de la direction.....	17
1.3.3 Conclusion.....	17
1.4 La question de recherche.....	18
Chapitre 2 Problématique, opérationnalisation et méthodologie.....	19
2.1 La problématique.....	19
2.2 Le modèle conceptuel et les hypothèses.....	21
2.2.1 Le degré de régulation paritaire.....	21
2.2.1.1 Formes de participation du syndicat à la flexibilité.....	24
2.2.2 Les ressources de pouvoir.....	26
2.2.2.1 Solidarité interne.....	27
2.2.2.2 Solidarité externe.....	28
2.2.2.3 Capacité stratégique.....	29
2.2.3 Les contextes et l'acteur patronal.....	30
2.2.3.1 Contexte commercial.....	30
2.2.3.2 Attitude de la direction.....	31
2.2.3.3 Contexte institutionnel.....	34
2.3 Modèle opératoire.....	37
2.3.1 Variable dépendante : Degré de régulation paritaire de la flexibilité.....	37
2.3.2 Variables indépendantes (les ressources de pouvoir).....	38
2.3.3 Autres variables indépendantes.....	40
2.4 Méthodologie de la recherche.....	44
2.4.1 Le type de recherche.....	44
2.4.2 La cueillette des données.....	45

2.4.3 Validité de notre recherche.....	46
2.4.4 Analyse de contenu.....	47
2.4.5 Limites et forces de notre recherche.....	48
2.4.5.1 Limites.....	48
2.4.5.2 Sauvegardes méthodologiques.....	48
Chapitre 3 Profil de l'entreprise et les contextes.....	50
3.1 L'Europe et la multinationale à l'étude.....	50
3.1.1 Ouverture des marchés.....	50
3.2 Belgique (entreprise).....	51
3.2.1 Profil de l'entreprise nationale (Trans-Nord et Trans-Sud combiné).....	52
3.2.2 Contexte institutionnel.....	52
3.3 Les sites.....	53
3.3.1 Profil du site Trans-Nord.....	54
3.3.2 Profil du site Trans-Sud.....	55
Chapitre 4 Comparaison de la régulation paritaire et analyse dans deux sites d'une même entreprise en Belgique.....	58
4.1 Trans-Nord.....	59
4.1.1 Flexibilité numérique.....	59
4.1.2 Flexibilité fonctionnelle.....	76
4.2 Trans-Sud.....	89
4.2.1 Flexibilité numérique.....	89
4.2.2 Flexibilité fonctionnelle.....	96
4.3 Conclusion générale.....	103
Chapitre 5 La régulation paritaire de la flexibilité au regard des ressources syndicales et des variables d'entreprise.....	106
5.1 Solidarité interne.....	106
5.1.1 Solidarité interne à Trans-Nord.....	106
5.1.1.1 La représentativité syndicale.....	107
5.1.1.2 Militantisme.....	108
5.1.1.3 Relations intersyndicales.....	109
5.1.1.4 Conclusion.....	109
5.1.2 Solidarité interne à Trans-Sud.....	110
5.1.2.1 La représentativité syndicale.....	111
5.1.2.2 Militantisme.....	111
5.1.2.3 Les relations intersyndicales.....	112
5.1.2.4 Conclusion.....	113
5.1.3 Comparaison de la solidarité interne à Trans-Nord et à Trans-Sud.....	114
5.2 Solidarité externe.....	115
5.2.1 Solidarité externe à Trans-Nord.....	115

5.2.1.1	La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres établissements de la même multinationale.....	116
5.2.1.2	La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres entreprise.....	117
5.2.1.3	La fréquence des échanges avec la communauté et le monde politique....	118
5.2.1.4		
Conclusion.....		118
5.2.2	Solidarité externe à Trans-Sud.....	119
5.2.2.1	La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres établissements de la même multinationale.....	119
5.2.2.2	La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres entreprise.....	120
5.2.2.3	La fréquence des échanges avec la communauté et le monde politique.....	120
5.2.2.4	Conclusion.....	121
5.2.3	Comparaison de la solidarité externe à Trans-Nord et à Trans-Sud.....	122
5.3	Capacité stratégique.....	124
5.3.1	Trans-Nord.....	124
5.3.2	Trans-Sud.....	126
5.3.3	La comparaison de la capacité stratégique à Trans-Nord et à Trans-Sud.....	127
5.4	Contexte commercial.....	129
5.4.1	Trans-Nord.....	129
5.4.1.1	Description du carnet de commandes.....	129
5.4.1.2	Description de contexte concurrentiel de Trans-Nord.....	130
5.4.1.3	Conclusion.....	132
5.4.2	Trans-Sud.....	133
5.4.2.1	Description du carnet de commandes.....	133
5.4.2.2	Description de contexte concurrentiel de Trans-Sud.....	134
5.4.2.3	Conclusion.....	135
5.4.3	La description de la situation financière de l'entreprise et de la multinationale.....	135
5.4.3.1	La situation financière de l'entreprise.....	136
5.4.3.2	La comparaison du contexte commercial de Trans-Nord et de Trans-Sud.....	138
5.5	Attitude de la direction.....	139
5.5.1	Trans-Nord.....	139
5.5.1.1	Attitude de la direction dans la négociation du changement.....	139
5.5.2	Trans-Sud.....	141
5.5.2.1	Attitude de la direction dans la négociation du changement.....	141
5.5.3	La comparaison de l'attitude de la direction à Trans-Nord et à Trans-Sud.....	142
5.5.4	Stratégie de la multinationale à Trans-Nord et Trans-Sud.....	143
5.5.4.1	Trans-Nord.....	144
5.5.4.2	Trans-Sud.....	146
5.5.4.3	La comparaison de la stratégie de la multinationale en 2004 à Trans-Nord versus celle peu avant la fermeture de Trans-Sud.....	147
5.6	Contexte institutionnel.....	147
5.6.1	Flexibilité numérique.....	149
5.6.2	Flexibilité fonctionnelle.....	151

Chapitre 6 La conclusion générale.....	154
6.1 Hypothèses portant sur les ressources de pouvoir.....	154
6.2 Hypothèses portant sur les variables d'entreprise	161
6.3 L'interaction des ressources de pouvoir et les variables d'entreprise	165
6.4 Une variable négligée? Le contexte institutionnel.....	169
6.5 Limites et forces de la recherche.....	170
6.6 Conséquences pour les acteurs.....	171
6.7 Pistes de recherche.....	172

Références bibliographiques.....	174
----------------------------------	-----

Annexe A.....	xii
---------------	-----

Schémas, tableaux et plan

Schéma 1 Degré de régulation paritaire de la flexibilité.....	22
Schéma 2 Le modèle conceptuel.....	25
Schéma 3 Attitude de la direction.....	32
Tableau 1 Opérationnalisation des variables dépendantes	42
Tableau 2 Opérationnalisation des variables indépendantes.....	43
Tableau 4.1 La flexibilité numérique à Trans-Nord.....	75
Tableau 4.2 La flexibilité fonctionnelle à Trans-Nord.....	88
Tableau 4.3 La flexibilité numérique à Trans-Sud.....	95
Tableau 4.4 La flexibilité fonctionnelle à Trans-Sud.....	102
Tableau 4.5 La flexibilité numérique et fonctionnelle à Trans-Nord et à Trans-Sud.....	105
Tableau 5.1 La solidarité interne à Trans-Nord.....	110
Tableau 5.2 La solidarité interne à Trans-Sud.....	114
Tableau 5.3 La comparaison de la solidarité interne à Trans-Nord et à Trans-Sud.....	115
Tableau 5.4 La solidarité externe à Trans-Nord.....	119
Tableau 5.5 La solidarité externe à Trans-Sud.....	121
Tableau 5.6 La comparaison de la solidarité externe à Trans-Nord et à Trans-Sud.....	123
Tableau 5.7 La capacité stratégique du syndicat à Trans-Nord.....	126
Tableau 5.8 La capacité stratégique du syndicat à Trans-Sud.....	127
Tableau 5.9 La comparaison de la capacité stratégique à Trans-Nord et à Trans-Sud.....	128
Tableau 5.10 Le contexte commercial de Trans-Nord.....	133
Tableau 5.11 Le contexte commercial de Trans-Sud.....	135
Tableau 5.12 Le contexte commercial de l'entreprise et de la multinationale en général.....	137
Tableau 5.13 La comparaison du contexte commercial de Trans-Nord et de Trans-Sud.....	138
Tableau 5.14 L'attitude de la direction à Trans-Nord.....	140
Tableau 5.15 L'attitude de la direction à Trans-Sud.....	142
Tableau 5.16 La comparaison de l'attitude de la direction.....	143
Tableau 5.17 La stratégie de l'entreprise à Trans-Nord.....	145
Tableau 5.18 La stratégie de l'entreprise à Trans-Sud.....	147
Tableau 6.1 Hypothèses portant sur les ressources de pouvoir.....	154
Tableau 6.2 Hypothèses portant sur les variables d'entreprise.....	161

Tableau A1: Légende des entretiens.....	xiii
Tableau A2: Documentation consultée.....	xiv
Tableau A3: Observation directe accomplie dans le cadre de ce mémoire.....	xviii

Résumé

Ce mémoire vise à comprendre les facteurs qui influencent le degré de régulation paritaire de la flexibilité. De nombreux auteurs observent de la variation dans la gestion de l'emploi et de l'organisation de travail dans les milieux de travail étudiés (Bourque 1999, Bourque et Rioux 2001, Lévesque et Murray 1998, 2003 et 2005, Lapointe et Bélanger 1994, Lapointe 2001/b et Kalleberg 2001). Ils démontrent tous l'influence des ressources de pouvoir syndicales sur la régulation paritaire en matière de changement de l'organisation du travail. En plus de ces ressources syndicales, la littérature démontre aussi que le contexte institutionnel, le contexte commercial et l'attitude de la direction influencent la capacité du syndicat à jouer un rôle dans la négociation du changement.

Cette recherche s'est effectuée en 2004 avec l'aide de deux études de cas entrepris dans deux sites belges du secteur industriel où nous avons mesuré l'implication des syndicats locaux dans la négociation des changements de flexibilité en contexte d'économie globale. La comparaison de ces deux sites nous permet d'arriver aux mêmes conclusions que Lévesque et Murray (1998, 2005) quant à l'importance de la mobilisation des ressources de pouvoir dans la régulation paritaire. De plus, nous constatons l'importance de l'environnement économique ainsi que l'attitude de la direction sur la régulation paritaire. Finalement, dans la mesure où nos deux sites à l'étude sont en Belgique, nous ne pouvons pas comparer le contexte institutionnel. Nous observons toutefois que la structure du système de relations industrielles en Belgique exerce un impact positif sur la régulation paritaire.

Mots clés : Régulation paritaire, flexibilité, organisation du travail, syndicat, globalisation, ressources de pouvoir,

Abstract

The aim of this thesis is to understand the factors that influence the degree of joint regulation in the negotiation of flexibility. A number of authors have already noted the presence of variations in the management of employment and work organization in the work environments being studied (Bourque 1999, Bourque and Rioux 2001, Lévesque and Murray 1998, 2003 and 2005, Lapointe and Bélanger 1994, Lapointe 2001/b and Kallerberg 2001). All of these studies show that union power resources have an impact on joint regulation when it comes to changes in work organization. In addition to union resources, the literature indicates that institutional and commercial settings, as well as managerial attitudes, can affect a union's capacity to play a part in negotiations for change.

This research was conducted in 2004 with the help of two case studies undertaken in two Belgian industrial sites where we measured local union involvement in the negotiation of flexibility in work organization in a global economic context. A comparison of these cases leads us to the same conclusions as Lévesque and Murray (1998, 2005) regarding the importance of union power resources in joint regulation. We also note how joint regulation is impacted by the economic environment and managerial attitudes. Finally, given that the sites are both located in Belgium, a comparison of industrial settings is not possible. However, the study does find that joint regulation is influenced by the structure of labour relations in that country.

Keywords: joint regulation, work organization, union, globalization, power resources

Introduction

Au cours des dernières années, l'ouverture des marchés et la montée conséquente de la compétition internationale mettent en relief la capacité des entreprises à répondre à ces modifications des règles du jeu. Dans ce nouveau contexte mondialisé, les entreprises sont à la recherche de plus de flexibilité sur les plans de l'organisation du travail et de la gestion de l'emploi, ce qui exerce beaucoup de pression sur le rôle du syndicat. Même si le syndicat tente d'y répondre en s'impliquant dans ces changements, la négociation paritaire du changement n'est pas assurée.

La littérature nous suggère que divers facteurs influencent la capacité du syndicat à jouer un rôle dans la négociation du changement : les ressources de pouvoir syndicales, le contexte institutionnel, le contexte commercial et l'attitude de la direction. Notre recherche vise à comprendre l'impact des ressources de pouvoir syndicales sur la régulation paritaire de la flexibilité organisationnelle et la flexibilité de l'emploi en contexte d'économie globale. Nous tenterons aussi de mieux comprendre l'importance de l'attitude de la direction, des types de changement et l'importance du contexte institutionnel et économique de l'entreprise pour la régulation paritaire du changement.

Pour y arriver, nous proposons d'étudier le rôle du syndicat local dans la négociation du changement dans deux usines d'une même entreprise multinationale dans un même contexte institutionnel, soit celui de la Belgique. L'auteure a profité de l'opportunité de passer cinq mois en Belgique à l'Université de Louvain-La-Neuve au cours de l'année 2004. Au cours de son séjour, la cueillette des données s'est effectuée dans deux sites d'une même entreprise multinationale en Belgique, soit celui situé en Flandre, Trans-Nord et celui situé en Wallonie, Trans-Sud.

Ce projet de mémoire est divisé en six chapitres. Le premier chapitre cerne notre problème de recherche et se termine par la question de recherche. Le deuxième chapitre présente la problématique ainsi que son opérationnalisation pour finir par la méthodologie de notre recherche. Le troisième chapitre situe nos sites à l'étude dans leur contexte institutionnel et commercial et fait la description de certaines caractéristiques locales. Le quatrième chapitre présente le degré de régulation paritaire des syndicats locaux du site Trans-Nord et Trans-Sud par

la description du rôle des syndicats dans la négociation de la flexibilité numérique et fonctionnelle. Le cinquième chapitre expose les différentes ressources syndicales et variables d'entreprise dans les deux sites à l'étude afin de souligner les différences entre les sites. Enfin, la conclusion générale fait la synthèse de ce mémoire, expose les limites et les forces de notre recherche et identifie certaines pistes de recherche.

Chapitre 1

Le pouvoir syndical en contexte de globalisation : une revue de littérature

Ce chapitre présente les principaux courants de la littérature qui concernent notre objet d'étude, soit la régulation paritaire du changement, dans l'objectif de cerner notre question de recherche. Tout d'abord, nous allons décrire les aspects du contexte économique dans lesquels opèrent les entreprises multinationales et les transformations de l'organisation du travail. Ceci nous permettra de mieux comprendre les origines des stratégies des nouvelles demandes de flexibilité et des changements de la part des entreprises. Ensuite, nous aborderons successivement la question du pouvoir des syndicats et la régulation paritaire en contexte de globalisation et l'importance des autres types de facteurs pour la régulation paritaire du changement, dont le régime institutionnel, le contexte commercial et l'attitude de la direction.

1.1 La globalisation, les multinationales et l'organisation du travail

Pour mieux comprendre les divers changements en cours dans l'organisation du travail, il est important de comprendre dans quel contexte économique ils s'opèrent. Pour ce faire, nous allons d'abord définir le terme globalisation et, ensuite, rendre compte du contexte dans lequel s'accomplit la transformation des modèles de production.

1.1.1 La globalisation et l'organisation transfrontalière : un nouveau modèle de production

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), la globalisation est « the worldwide wave of liberalization of trade, investment and capital flows and the consequent growing importance of these flows and of international competition in the world economy » (cité dans Gordon et Turner 2000 : 8). Pour Gordon et Turner (2000), dans un contexte de globalisation, les nations, les entreprises et les travailleurs sont assujettis aux forces économiques internationales qui influencent les contextes nationaux et locaux ainsi que le comportement des acteurs.

Cette libéralisation des échanges économiques engendre la restructuration des zones économiques de libre-échange. Nous observons l'émergence de plus en plus d'alliances économiques entre les pays : par exemple, l'ALENA en Amérique du Nord, le MERCOSUR en

Amérique du Sud et le regroupement des pays de l'Europe pour former l'Union européenne.

Les entreprises accentuent l'organisation transfrontalière de leurs activités. Par définition, une entreprise multinationale « is a company which produces goods or markets its services in more than one country » (Held et al. 1999 : 237). Toutefois, une entreprise multinationale n'est pas seulement une firme nationale avec des opérations internationales, mais comme le suggère Held et al. (1999: 237) des « "footloose corporations" which wander the globe in search of maximum profits ».

Les entreprises multinationales jouent un rôle central dans l'opération de l'économie mondiale en raison de l'organisation extensive et intensive de la coordination de la production et de la distribution à l'aide des réseaux transnationaux. Selon Held et al. (1999), durant les 30 dernières années, les technologies de communication ont beaucoup évoluées et sont devenues de plus en plus accessibles et peu dispendieuses. Des avancées majeures dans les infrastructures du secteur des transports et d'expédition ont aussi accentué ce mouvement des entreprises vers une production transfrontalière. La prédominance des entreprises multinationales dans les échanges, les investissements et les transferts de technologie est sans précédent.

Les entreprises sont alors confrontées à de grands changements de l'environnement qui modifient les stratégies des gestionnaires. Held et al. (1999) démontrent que pour répondre à cette nouvelle réalité les multinationales doivent exploiter tous leurs avantages compétitifs. Dans certains cas, leurs avantages se résument aux économies d'échelle en raison de leurs techniques de gestion supérieures. Par contre, la clé du succès se retrouve dans leur capacité d'innovation et d'exploitation des innovations au plan international. C'est justement le cas des nouvelles formes de flexibilité dans l'organisation de la production et du travail.

1.1.2 Le changement de l'organisation du travail

Face à l'augmentation de la concurrence, les gestionnaires misent sur l'augmentation de la flexibilité organisationnelle et la flexibilité de la main-d'œuvre. Dans cette section, nous cherchons à situer les divers changements de l'organisation du travail par l'ancien modèle de

production. Par la suite, nous nous pencherons sur les réponses des entreprises pour faire face à ce nouveau contexte par la flexibilisation de l'organisation du travail et de la main-d'œuvre.

Le paradigme de la production de masse se caractérise par la fabrication en série, la standardisation et l'automatisation, [qui inclut le taylorisme et le fordisme]. Bélanger et al. (2004) identifient des principes de ce paradigme qui relèvent des domaines de la gestion de la production, de l'organisation du travail et des relations d'emploi. Dans la gestion de la production, l'avantage concurrentiel de ce modèle consiste en des économies d'échelle grâce à la production continue et à l'internalisation des coûts liés aux flux constants des approvisionnements. La production standardisée et extensive peut être acheminée sur le marché dans un temps réduit en raison d'imposants inventaires. La source d'efficience réside dans la standardisation du produit sur la ligne de montage.

Pour ce qui est de l'organisation du travail, on n'insiste pas sur le savoir de l'employé. La conception est séparée de l'exécution, la spécialisation des tâches est poussée et il existe une hiérarchie fortement centralisée.

Enfin, en ce qui concerne les relations d'emploi, le degré de sécurité d'emploi offert est élevé, ce qui limite la flexibilité de l'employeur. Par ailleurs, peu d'adhésion sociale de la part des employés est requise dans la mesure où la division technique du travail assure l'exécution du travail. Ce paradigme de la production de masse est bien sûr une caractérisation stéréotypée. Il était néanmoins le modèle dominant aux États-Unis et son influence se fit sentir partout dans le monde. Nous retrouvons des variations de la production de masse dans son application au sein des industries et des divers pays.

Depuis les années 60, divers facteurs ont ébranlé ce modèle. Grant et al. (1997) identifient trois phénomènes : la crise du travail, les nouvelles technologies et les formes de concurrence. Bigras et Bourque (2001) relèvent les facteurs externes découlant de l'environnement économique et des facteurs d'adaptation ou d'ajustement. Les premiers renvoient aux exigences accrues des consommateurs, à la globalisation des marchés et aux préoccupations par rapport à l'environnement et à la sécurité. Quant aux facteurs d'adaptation ou d'ajustement, ils résident dans

les changements technologiques, les nouveaux matériaux, les acquisitions et la concentration de la production, la capacité excédentaire et la rentabilité du secteur et, enfin, les normes et la gestion de la qualité. Durand et al. (1998) identifient aussi une crise d'accumulation du capital. Vers la fin des années 1970, cette crise toucha plusieurs industries d'Europe et d'Amérique du Nord, notamment l'industrie de l'automobile. Comme le soulignent Durand et al. (1998), les marchés se sont effondrés par vagues successives en Amérique du Nord (1979-1982) et dans les pays européens (France : 1981-1985, Allemagne : 1988-1991, Italie : 1989-1991), avant de se rétablir à leurs niveaux initiaux. Simultanément, de nouveaux concurrents japonais sont entrés sur des marchés d'abord nord-américains, puis européens, avec des produits de meilleure qualité à coûts inférieurs en raison de la valeur du yen et de la supériorité des méthodes de travail japonaises lorsque les constructeurs japonais se sont installés en Amérique du Nord et en Europe.

Ces divers facteurs ont exercé une très grande pression sur l'ancien modèle de production. Les fabricants américains et européens ont donc adopté une multitude de réponses qui vont dans le sens de l'augmentation de la flexibilité. À titre d'exemple, mentionnons une flexibilité accrue dans la production, une externalisation des coûts, la réorganisation des rapports avec les fournisseurs, une standardisation des processus pour améliorer la qualité, une mobilisation du savoir, une polyvalence et autorégulation des employés et l'adhésion sociale nécessaire de la part des employés pour atteindre ces objectifs (Bélanger et al. 2004).

L'ouvrage de Womack et al. (1991), *The Machine that Changed the World* est apparu comme l'ouvrage de référence regroupant ces transformations à partir du concept de production au plus juste (lean production). Il s'agissait d'un nouveau « one best way ». Cette production au plus juste est basée sur la capacité à répondre aux fluctuations du marché et résulte en un avantage compétitif substantiel. Dassbach (1994) nous présente cinq grands traits de la production au plus juste. D'abord, la production au Japon remplace les caractéristiques fondamentales du fordisme à l'aide du chevauchement d'emplois et de la rotation de ces derniers, d'unités travaillant en équipe, ainsi que des lignes de production relativement flexibles. En deuxième lieu, tout ceci peut être appliqué à des groupes de travail. La pierre angulaire de la production au plus juste repose sur l'intelligence et le savoir-faire du travailleur. Sa connaissance de la production peut assurer ainsi l'amélioration continue des produits et des processus. Il s'agit ainsi d'une source de productivité

accrue entraînant une valeur ajoutée. En troisième lieu, les compétences multiples sont essentielles au succès de cette stratégie. La rotation d'un poste à l'autre par l'utilisation des équipes de travail permet aux travailleurs de se familiariser avec les divers aspects du processus de travail. Cette rotation s'applique d'ailleurs à l'ensemble de l'usine. Les travailleurs apprennent donc à maîtriser différentes tâches et à saisir leurs diverses interrelations. En quatrième lieu, l'objectif du juste à temps (« just-in-time ») est d'augmenter la productivité en améliorant l'efficacité à l'aide de la technologie, de l'élimination des temps morts et des pertes de production. Enfin, nous retrouvons une autorité décentralisée et une communication latérale avec un temps de réponse plus rapide, un haut degré d'intégration de l'activité de conception avec l'exécution des tâches de la production, une recherche de la qualité totale et une amélioration continue ainsi qu'une standardisation des processus.

Dans leur analyse du nouveau modèle de production en émergence, Bélanger et Breton (1992) insistent surtout sur l'augmentation de l'autonomie dans le travail qui est une source de créativité associée à la mise en valeur du consentement volontaire des salariés à ce nouveau modèle. À ce propos, il est intéressant de constater que les principaux changements effectués dans le secteur manufacturier au Québec vont surtout dans le sens de l'enrichissement et l'élargissement des tâches (Maschino 1992).

La demande d'augmentation de la flexibilité pour répondre à la concurrence fait aussi appel à la flexibilité numérique, notamment par la réduction du coût de la main-d'œuvre. Dans une étude importante qui cherche à intégrer divers efforts de conceptualisation de la flexibilité, Kalleberg (2001) se penche sur le lien entre la flexibilité de l'emploi (numérique) et la flexibilité organisationnelle (fonctionnelle). Pour ce qui est de la flexibilité numérique, il identifie plusieurs formes du travail atypique : le travail à temps partiel, le travail à contrat pour une durée déterminée et le recours à des agences pour les travailleurs temporaires, Kalleberg fait aussi mention du recours aux heures supplémentaires et aux mises à pied comme stratégie de flexibilité numérique dans les pays qui sont moins réglementés sur le plan des normes de travail. Finalement, en ce qui a trait à la flexibilité numérique, l'auteur identifie différentes formes de sous-contrats qui exportent du travail auparavant fait à l'intérieur de l'entreprise vers l'extérieur.

Le recours à la flexibilité numérique n'est toutefois pas illimité. Bélanger et al. (2004) mettent en relief l'importance des relations de travail en ce qui concerne la sécurité d'emploi offerte aux travailleurs. Pour ces auteurs, le bon fonctionnement du nouveau modèle de production sur le plan de la flexibilité fonctionnelle repose sur l'implication des travailleurs, d'où l'importance d'avoir un certain degré de sécurité d'emploi afin de les fidéliser aux objectifs de production. Les gestionnaires doivent donc porter une attention particulière dans leur choix de flexibilité numérique puisque ceci pourrait remettre en cause la faisabilité du modèle de production au plus juste.

1.1.3 Conclusion

Cette première partie du chapitre nous permet de comprendre l'impact de la globalisation sur l'environnement économique, les entreprises multinationales et l'organisation du travail. L'ouverture des frontières économiques transforme la manière de penser et d'agir des gestionnaires des entreprises. Les organisations se retrouvent dans un environnement beaucoup plus compétitif puisqu'elles font désormais partie d'une économie globale. Pour répondre à ce nouvel environnement, les gestionnaires recherchent différentes stratégies de flexibilité organisationnelle numérique. Les entreprises s'orientent ainsi vers la participation des employés dans les nouvelles formes d'organisation du travail d'une part, et la réduction des coûts par la flexibilisation de la main-d'œuvre, d'autre part.

1.2 La globalisation et le pouvoir syndical

La globalisation exerce des pressions sur le rôle et les préoccupations des syndicats. Dans un environnement de plus en plus compétitif, le syndicat tente de conserver sa place d'interlocuteur de premier plan. La thèse dominante suggère toutefois un réel affaiblissement du pouvoir syndical en matière de négociation du changement dans les milieux de travail. Par contre, la littérature expose également un courant de pensée qui met l'emphase sur les ressources de pouvoir syndicales et sa capacité de participer à la régulation du changement.

La fonction classique du syndicat, selon Boivin et Guilbault (1989), réside dans la défense des intérêts économiques et professionnels de ses membres à l'aide de la convention collective.

Pour Lapointe et Bélanger (1994), le rôle principal du syndicat local n'est plus l'obtention de meilleurs salaires et d'avantages sociaux, mais plutôt la protection des acquis, notamment à l'égard de la détérioration des conditions de travail et de l'augmentation de la charge de travail. De plus, dans un contexte où l'emphase porte sur la manière de travailler d'une façon plus intelligente, le partage des gains et la reconnaissance de la participation des employés et l'institutionnalisation de leur participation aux décisions deviennent aussi des enjeux plus importants.

L'enjeu le plus important, en Europe et en Amérique du Nord, est l'emploi. Tandis qu'auparavant, les priorités du syndicat étaient les salaires et les conditions de travail. Les priorités du syndicat ont maintenant changé. Le référentiel de la négociation collective ainsi passe d'un échange entre gains de productivité et amélioration du niveau de vie des salariés à un échange beaucoup plus large, centré sur l'emploi et sa pérennisation dans le temps (Bélanger et Thuderoz 1998). Moreau et Trudeau (1998) et Leloup et al. (2000/1), démontrent que pour répondre à cette nouvelle priorité, la protection et le maintien de l'emploi, les syndicats « se sont montrés plus enclins à céder du terrain sur le plan de la flexibilité et des coûts liés au travail (Bourque 1993 : 101 et ss.) » (citée dans Moreau et Trudeau 1998 : 12-13). De plus, les syndicats modifient leur position stratégique en « acceptant de plus en plus de négocier l'organisation du travail et parfois même de s'impliquer dans la gestion de l'entreprise » (Moreau et Trudeau 1998 : 13). Gordon et Turner (2000) mettent en valeur l'importance des échanges. Le partenariat entre les gestionnaires et le syndicat à titre d'exemple chez Volvo et Volkswagen, peut conduire à des arbitrages intéressants comme la sécurité d'emploi contre la flexibilité de l'organisation du travail.

La globalisation amène ainsi une modification du rôle des syndicats dans le milieu de travail. Pour faire face à cette nouvelle réalité, le syndicat doit être en mesure de s'imposer au niveau de l'organisation du travail et de la gestion de l'emploi par la régulation paritaire du changement.

La question est sans doute de savoir jusqu'à quel point les syndicats arrivent à « réguler » le changement. Nous retrouvons deux thèses dans la littérature en rapport avec le pouvoir du syndicat en contexte de globalisation. La première thèse affirme que la globalisation amène inévitablement à l'affaiblissement du pouvoir du syndicat; l'autre thèse suggère que l'impact de la globalisation sur le pouvoir du syndicat dépend des ressources que le syndicat peut mobiliser.

1.2.1 La thèse de l'affaiblissement du syndicat

Différents facteurs qui découlent de la nouvelle réalité économique affectent le pouvoir du syndicat. Lévesque et Murray (1998 : 92) identifient deux de ces facteurs : « d'une part, l'impératif d'adaptation concurrentielle dans un contexte organisationnel caractérisé par le changement rapide et, d'autre part, le déséquilibre grandissant entre le pouvoir du syndicat et le pouvoir des employeurs internationaux. » Gordon et Turner (2000) attribuent la baisse du pouvoir du syndicat à l'augmentation de l'opposition des employeurs, aux lois et aux institutions inadéquates et à une mauvaise adaptation des syndicats aux nouvelles circonstances.

Mueller (1996), Martinez et Weston (1994) démontrent comment les gestionnaires utilisent différentes stratégies qui visent à diminuer le pouvoir du syndicat. À l'aide de remise d'investissement et d'autres procédés, l'employeur peut tenter d'établir un ordre de compétition entre les syndicats de ces divers sites, et même entre les paliers de syndicat avec lesquels il peut tenter de négocier en simultané. Selon Wills (1998), la croissance d'échanges internationaux n'est pas nécessairement liée avec la croissance de solidarité entre les syndicats. Il en va de même pour Streeck (1991) qui signale qu'il y a simplement trop de facteurs qui font obstacle à la coopération internationale entre syndicats et la rend donc impossible.

Gordon et Turner (2000), Moreau et Trudeau (1998) et Mueller (1996) évoquent des tactiques antisyndicales lors des transferts d'un site vers un autre. Cette tactique permet de nuire au syndicat qui tente des actions collectives. À titre d'exemple, lors de la négociation collective, une proposition de relocalisation peut engendrer de la pression sur la partie syndicale dans l'objectif de négocier à la baisse. Les stratégies de délocalisation de la production, selon Van Liemt (1992) permettent de prendre avantage d'une main-d'œuvre moins dispendieuse, mais il peut aussi y avoir moins de contraintes environnementales ou bien des avantages au niveau de la recherche et de développement ainsi qu'au niveau de la technologie.

En somme, selon cette thèse, les gestionnaires disposent de beaucoup de marge stratégique pour affaiblir le syndicat et imposer les changements qui visent une plus grande flexibilité.

1.2.2 La thèse sur la mobilisation des ressources de pouvoir syndicales

Si la thèse dominante évoque l'affaiblissement du pouvoir du syndicat, il faut reconnaître que chaque milieu de travail est unique. Il est donc difficile de généraliser. Certains auteurs démontrent que la mobilisation des ressources de pouvoir syndicales peut conduire à la régulation paritaire du changement. Dans cette section, nous regardons de plus près cette thèse ainsi que les différentes formes possibles de participation du syndicat aux changements. Nous considérons aussi les différentes ressources de pouvoir qui peuvent être développées par le syndicat et les différentes stratégies pour augmenter les ressources de pouvoir.

Si les entreprises multinationales prennent de plus en plus de place, il n'est pas garanti qu'elles contrôlent les milieux de travail. Selon Lévesque et Murray (1998 : 116),

« Compte tenu de l'importance et de la variabilité des dynamiques sociales qui semblent se dégager de nos cas à l'étude, ne devrait-on pas émettre l'hypothèse que les changements sur les lieux de travail suivent une trajectoire incertaine qui correspond rarement aux modèles normatifs que l'on retrouve dans la littérature managériale? Le défi pour les chercheurs serait alors d'élucider les implications de ces différentes dynamiques sociales sur les configurations de changement et sur leur évolution. »

Il est vrai que la thèse dominante signale un réel affaiblissement du pouvoir du syndicat ainsi qu'une pression sur la régulation paritaire. Par contre, de nombreux auteurs observent beaucoup de variation dans les milieux de travail étudiés. C'est aussi le cas de Bourque (1999), Bourque et Rioux (2001), Lévesque et Murray (1998, 2003 et 2005), Lapointe et Bélanger (1994), Lapointe (2001/b) et Kalleberg (2001). Ils démontrent tous la variabilité des résultats et la pertinence de la mobilisation des ressources au plan local pour la régulation paritaire en matière de changement de l'organisation du travail. Ces auteurs soulignent par ailleurs l'importance d'un syndicat fort qui peut assurer la participation des employés. Selon Kochan et al. (1994), un syndicat fort est nécessaire au bon fonctionnement des nouveaux modèles de G.R.H., pour qu'il y ait un certain équilibre ou « win-win ».

Turner (1991) évoque deux formes de participation syndicale à la modernisation observée

dans les milieux de travail : la participation subordonnée, qui se définit comme l'accommodement (adaptation) et qui est aussi démontrée dans le cas Tembec par Lapointe (2001/b); et la position offensive appuyée par un programme syndical à l'égard du changement. Selon Lapointe et Bélanger (1994), il y a trois formes de participation syndicale. La position offensive est basée sur une logique de démocratie et de solidarité qui peut constituer de nouvelles sources de pouvoir pour le syndicat. La position défensive, par contre, n'est possible que si les sources traditionnelles de pouvoir sont encore fortes et permettent une résistance aux concessions et une protection des travailleurs face aux projets de réorganisation du travail. Finalement, la position subordonnée ne détient aucune source de pouvoir.

Lévesque et Murray (2005) identifient cinq formes de participation face à la restructuration du travail en contexte de globalisation de l'économie. Dans la situation unilatérale, le syndicat est simplement exclu de la prise de décision. Dans la situation consultative, il y a consultation du syndicat, mais les décisions s'effectuent au niveau de la direction. Dans l'unilatéralisme contesté, l'employeur ne reconnaît pas le syndicat, mais le syndicat dispose des ressources pour contester cette non-reconnaissance. Le micro corporatisme ressemble à la participation subordonnée de Lapointe et Bélanger (1994) où le syndicat fait la promotion des intérêts communs entre les gestionnaires et les travailleurs. Finalement, dans le cas de la régulation conjointe, le syndicat détient le plus de pouvoir et possède la plus forte capacité d'action pour imposer sa présence. En d'autres termes, il s'agit de la régulation paritaire du changement.

Lévesque et Murray (1998, 2003 et 2005) mettent de l'avant ainsi des stratégies de renouveau syndical qui misent sur le développement des ressources de pouvoir pour atteindre la régulation paritaire. Le triangle de pouvoir de Lévesque et Murray (2003) identifient trois ressources de pouvoir dont la solidarité interne, la solidarité externe et la capacité stratégique. La solidarité interne se définit par les mécanismes dans le milieu de travail qui assurent la démocratie et la cohésion entre les employés. Pour ce qui est de la solidarité externe, il s'agit d'établir un réseau d'alliances et de coordination avec la communauté, les autres syndicats et sa propre structure syndicale. Finalement, la capacité stratégique consiste en l'élaboration d'un agenda syndical qui représente la vision, les intérêts, les valeurs et les objectifs du syndicat. Cette dernière ressource de pouvoir consiste en l'élaboration de projets qui sont propres au syndicat et en la

capacité de les communiquer et de les mener à terme. Selon cette vision du pouvoir syndical en contexte de globalisation, il revient à l'acteur syndical à reconstituer les sources de pouvoir.

1.2.3 Conclusion

Pour l'acteur syndical, les conséquences de la mondialisation sont aussi considérables et son rôle et ses préoccupations s'en retrouvent modifiés. En réponse à ce nouvel environnement, le syndicat tente de s'adapter et de s'imposer. La littérature nous présente deux thèses sur la mondialisation et le pouvoir du syndicat. Pour la première, l'affaiblissement du syndicat fait référence à sa difficulté d'adaptation à l'environnement concurrentiel de plus en plus féroce ainsi qu'au déséquilibre du pouvoir en faveur des gestionnaires. Pour aller à l'essentiel, les employeurs disposent d'une multitude de stratégies pour faire pression sur le syndicat. Par contre, la seconde thèse, moins pessimiste à l'égard de l'avenir des syndicats en contexte de globalisation nous révèle que malgré un contexte plus difficile, l'existence de certaines pistes de développement de ressources de pouvoir pour être en mesure d'exercer une influence sur les changements en milieu de travail.

1.3 Les autres facteurs de régulation paritaire

La littérature nous indique aussi l'importance d'autres facteurs qui peuvent influencer le degré de régulation paritaire observée dans les milieux de travail. Il y a notamment le contexte institutionnel et celui de l'entreprise.

1.3.1 Le contexte institutionnel

Les institutions du travail contribuent-elles à la capacité du syndicat à participer à la négociation du changement dans les milieux de travail? La littérature semble indiquer qu'il est plus propice pour le syndicat d'effectuer de la négociation paritaire de la flexibilité dans un environnement plus institutionnalisé. Le contexte institutionnel modifie les stratégies des gestionnaires et des syndicats et influence l'utilisation des ressources de pouvoir des syndicats.

Mueller (1996) démontre que les stratégies de la direction se font dans le cadre de la législation et de la régulation institutionnelle. La position de négociation patronale peut être considérée comme plus forte dans un contexte moins régulé. Dans certains pays par exemple, certaines limites sont applicables à l'utilisation d'agences temporaires et d'autres types de travail précaire. Le contexte institutionnel, par exemple le cadre juridique et les lois de travail limitent aussi les possibilités d'utilisation de certains types de méthodes pour augmenter la flexibilité fonctionnelle et numérique. Kalleberg (2001 : 498) arrive à la même conclusion :

« Examining the role of supra-organizational institutions in shaping employer's labour utilization practices is particularly important in countries where labour markets are highly regulated (unlike the United States and United Kingdom), since employers' choices in these countries are more constrained by economic, social and political structures. Cross-national studies of institutional variations in organizational flexibility offer considerable potential for revealing the range of variation in the organization of work and employer's labour utilization practices. Comparative analyses of the interplay between functional and numerical flexibility are likely to enhance considerably our understanding of organizational performance, labour-management conflict and workers' career experiences, attitudes and behaviours. »

Dans une recherche effectuée par Lévesque et Murray (2005) où nous retrouvons des études de cas dans différents contextes nationaux, c'est-à-dire au Canada et au Mexique, le syndicat ne mobilise pas les mêmes ressources de pouvoir dans les contextes institutionnels différents :

« Multiple case studies conducted in the automobile industry also show that local union responses and involvement are embedded in particular institutional contexts and that they exert a strong influence on patterns of labour-management relations (Durand et al. 1998; Kochan et al. 1997) Thus, there is considerable evidence that institutional settings make a difference, irrespective of globalized pressures towards convergence. » (2005 : 492)

Selon Locke (1990) et Gordon et Turner (2000), c'est la régulation du système et le contexte historique qui influencent les ressources du syndicat et son comportement. Il existe donc différents modèles nationaux de relations industrielles et certains s'adaptent mieux que d'autres

aux changements politiques et économiques dans le cadre de la globalisation. Par exemple, la baisse du syndicalisme aux États-Unis entre 1970 et 1990 est attribuée à l'augmentation de l'opposition des employeurs à l'égard des syndicats, aux lois et aux institutions inadéquates et à une mauvaise adaptation des syndicats aux nouvelles circonstances. Il y a eu des grands événements et mouvements qui n'ont pas aidé la cause du syndicalisme. Pour Gordon et Turner (2000), à partir des années 1980, en raison des décisions du National Labor Relations Board, il devint assez difficile d'obtenir la protection de la négociation collective face à l'opposition de l'employeur. En contraste, certains auteurs (voir Kumar 1993) mettent en relief le cadre juridique plus favorable au Canada pour expliquer la meilleure posture syndicale au Canada par rapport aux États-Unis.

En bref, pour comprendre le rôle des syndicats dans la réorganisation des milieux de travail, il faut aussi tenir compte des facteurs institutionnels.

1.3.2 L'entreprise

D'autres auteurs relèvent l'importance de l'entreprise et sa direction dans la négociation des changements en cours. En particulier, on identifie deux éléments : le contexte commercial de l'entreprise et le comportement de la direction.

1.3.2.1 Le contexte commercial

La situation économique et le contexte concurrentiel de l'entreprise exercent certainement une influence sur la négociation du changement.

La situation financière de l'entreprise peut modifier l'influence du syndicat dans la régulation paritaire de la flexibilité. En effet, une entreprise qui se trouve en mauvaise position économique engendre de multiples pressions. Par exemple, l'insécurité d'emploi pourrait renforcer une approche unilatérale de l'employeur. Dans un tel contexte, le syndicat semble beaucoup plus enclin à faire des concessions et à jouer un rôle plus limité. Lapointe (1998 et 2001/a). Moreau et Trudeau (1998) et Leloup et al. (2000/1) démontrent que les syndicats sont prêts à négocier sur le

plan de la flexibilité et des coûts reliés au travail pour répondre à la priorité de la protection et du maintien de l'emploi dans un contexte économique difficile.

Maschino et al. (1995) mettent également en évidence le contexte économique dans lequel l'entreprise opère comme facteur déclencheur à l'instauration des nouvelles pratiques. En effet,

« Les risques de fermeture et la venue de changements technologiques ont en commun le fait qu'ils représentent une situation où des facteurs externes à l'établissement créent une obligation de rupture avec l'état des relations du travail existant jusque-là ou avec l'ancienne structure organisationnelle. » (1995 : 7).

Maschino et al. (1995) et Maschino (1992) évoquent aussi le rôle de la concurrence extérieure dans la diffusion des changements. Dans une étude menée en 1992, il conclut que

« L'importance de la concurrence extérieure, pour les établissements ayant réalisé des changements organisationnels, est confirmée par le fait que les deux groupes d'industries qui font face à une forte concurrence internationale (soit les industries internationalisées et importatrices) regroupent un plus fort pourcentage d'établissements ayant effectué de tels changements [...] À l'inverse, les industries abritées ont un plus fort pourcentage d'établissements n'ayant pas fait de changements organisationnels. » (Maschino 1992 : 73)

Le facteur économique relié à la concurrence est ainsi souvent déclencheur de changements.

1.3.2.2 Le comportement de la direction

Le comportement de la direction peut être orienté soit vers le conflit ou la coopération. Il est mis en évidence par la littérature que dans une situation de refus de coopération de la part de la direction, la possibilité de régulation paritaire est fortement remise en question.

Lévesque et Murray (1998) distinguent trois approches de la part de la direction : une

approche conflictuelle où la direction adopte une position d'opposition à l'égard du syndicat (elle fait abstraction de l'acteur syndical et tente de diminuer son pouvoir à l'aide de différentes tactiques antisyndicales); une approche coopérative où la direction manifeste de l'ouverture envers le syndicat; une approche mixte où la direction fait preuve d'une certaine ouverture à l'égard du syndicat tout en tentant de limiter son pouvoir d'action.

Ils notent que l'un « des traits saillants de la dynamique sociale caractérisant le profil de régulation paritaire forte est l'ouverture de l'employeur vis-à-vis de la participation. » (Lévesque et Murray 1998 :109).

Gordon et Turner (2000) signalent, à leur tour, que la contrainte la plus importante pour la régulation paritaire reste l'opposition des entreprises multinationales elles-mêmes. Dans une autre étude où ils comparent des entreprises du Québec et du Mexique, Lévesque et Murray (2005) concluent que le degré d'hostilité des gestionnaires peut modifier la possibilité d'arriver à la régulation paritaire, et ce, même si le syndicat possède de fortes ressources de pouvoir.

1.3.3 Conclusion

En plus des ressources de pouvoir syndicales pour effectuer de la régulation paritaire, la littérature démontre l'existence d'autres facteurs qui influencent le degré de régulation paritaire. Le contexte institutionnel et celui de l'entreprise, ainsi que l'attitude de la direction, exercent à leur tour une influence sur la négociation du changement. Un contexte institutionnel plus régulé facilite le dialogue social et ainsi la régulation paritaire. Dans un contexte commercial difficile, le syndicat est plus enclin aux changements. Par contre, une attitude de la direction qui ne serait pas coopérative pourrait remettre en cause la régulation paritaire du changement.

1.4 La question de recherche

Pour résumer, la globalisation comprend l'ouverture des marchés, des nouvelles technologies de communications et d'informations et l'organisation transfrontalière de la production des biens et des services. Pour répondre à ce nouveau contexte, les entreprises sont à la

recherche de plus de flexibilité sur le plan de l'organisation du travail et de la gestion de l'emploi. Cette nouvelle réalité exerce beaucoup de pressions sur le rôle du syndicat. La littérature signale un certain affaiblissement du syndicalisme. Par contre, elle nous révèle aussi que les ressources de pouvoir syndicales, le contexte institutionnel, le contexte commercial de l'entreprise et l'attitude de la direction à l'égard du syndicat sont tous des facteurs susceptibles d'influencer la capacité du syndicat à jouer un rôle dans la négociation du changement de l'organisation du travail et de la gestion de l'emploi.

Nous nous intéressons particulièrement aux ressources dont dispose le syndicat pour influencer sa capacité à jouer un rôle paritaire dans la régulation des changements en milieu de travail. La question générale de recherche à laquelle nous tenterons de répondre dans le cadre de cette recherche se présente comme ceci : Quel est l'impact des ressources de pouvoir des syndicats sur la capacité du syndicat à influencer les changements dans les milieux de travail mondialisés?

Chapitre 2

Problématique, opérationnalisation et méthodologie

Ce chapitre met en évidence les différentes variables susceptibles d'avoir un impact sur notre objet d'étude soit le rôle du syndicat dans la régulation paritaire de la flexibilité. Le chapitre est divisé en quatre parties : la présentation de la problématique; le modèle conceptuel et les différentes hypothèses qui en découlent; l'opérationnalisation des concepts, dimensions et indicateurs qui y sont reliés; et la méthodologie utilisée pour réaliser notre étude.

2.1 La problématique

Comme nous venons de voir dans le chapitre précédent, le phénomène de la globalisation des marchés a favorisé l'émergence d'une nouvelle organisation de la production transnationale; c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à pouvoir transférer sa production d'un site à l'autre. Cette nouvelle organisation économique engendre deux conséquences directes : d'abord, l'intensification de la concurrence puisqu'elle se retrouve maintenant au plan international et non plus national; ensuite, une nouvelle importance accordée à la capacité de l'entreprise à pouvoir y répondre sur le plan organisationnel. Cette nouvelle réalité renforce le pouvoir de négociation des gestionnaires vis-à-vis du syndicat dans leur recherche d'une plus grande flexibilité de la main-d'oeuvre. En effet, la littérature rapporte deux stratégies qui sont utilisées pour augmenter la flexibilité dans l'entreprise et réduire le coût par travailleur : d'abord la demande d'une flexibilité d'emploi (flexibilité numérique), en d'autres termes, le nombre de travailleurs voulus, en temps voulu; ensuite, la flexibilité sur le plan de l'organisation du travail (flexibilité fonctionnelle).

La globalisation modifie les enjeux de la négociation entre les syndicats et les patrons. Pour répondre à cette nouvelle organisation économique, le syndicat doit mobiliser toutes les ressources de pouvoir en sa possession dont les ressources externes sur lesquelles nous nous attardons un peu plus. En effet, face à la transnationalisation des activités des entreprises, les syndicats tentent de plus en plus de créer des contacts entre eux et à devenir transnationaux. L'objectif est d'établir le degré de participation du syndicat local à la négociation de la flexibilité à la lumière des ressources de pouvoir dont il dispose,

particulièrement les ressources de pouvoir externes. Dans un contexte d'internationalisation de l'économie où le syndicat est le seul représentant démocratique des travailleurs, sa capacité à se coordonner et à mobiliser son pouvoir est donc crucial, pour que celui-ci puisse opérer et représenter les travailleurs sur le même terrain que les entreprises multinationales. Les ressources de pouvoir permettent au syndicat d'accroître sa capacité d'action en ce qui a trait à la négociation du changement.

Il faut poser la question si ce sont les ressources de pouvoir qui jouent sur la régulation paritaire du changement ou si ce sont le contexte institutionnel, le contexte commercial de l'entreprise et la stratégie de l'employeur qui influencent le degré de régulation paritaire. Dans un contexte de libéralisation économique, des pays se sont regroupés sous forme d'alliance économique telle l'Union européenne. L'émergence de règles supranationales crée de nouveaux espaces de négociation et peut aussi modifier l'importance de certaines ressources syndicales. À titre d'exemple, il est probable que dans un contexte européen où nous retrouvons des instances mises en place pour la consultation et la négociation internationales que les réseaux syndicaux transnationaux tentent de se développer et ainsi peuvent modifier l'importance de certaines ressources locales de pouvoir. Par exemple, le cadre institutionnel de l'Europe est caractérisé par un système obligé de comités d'entreprise à l'échelle européenne avec de nombreuses obligations de consultation. Ce type de système peut modifier le rôle du syndicat face à la négociation paritaire de la flexibilité.

Le contexte commercial de l'entreprise et l'attitude de la direction sont aussi des éléments importants pour la régulation paritaire. La santé financière de l'établissement et l'exposition à la compétition externe peuvent modifier l'interaction des acteurs concernés. On peut imaginer des contextes commerciaux tellement favorables ou défavorables au syndicat que le rôle du syndicat dans la régulation de la flexibilité ne joue pas de la même façon. L'attitude de la direction peut aussi modifier la relation entre le syndicat et la direction dans la négociation du changement. En effet, une direction non coopérative pourrait remettre en cause la possibilité d'effectuer la régulation paritaire.

Tous ces éléments sont donc susceptibles, selon la littérature, d'avoir un impact sur notre objet d'étude, la régulation paritaire de la flexibilité. Ce mémoire s'intéresse au degré de participation du syndicat à la négociation de ces deux dimensions de changement, à savoir la flexibilité numérique et la flexibilité

fonctionnelle. Jusqu'à quel point le syndicat arrive-t-il à jouer un rôle paritaire dans la négociation de ces deux types de changements? La littérature démontre l'existence de ressources de pouvoir qui influencent positivement le rôle paritaire du syndicat. Nous allons donc observer les ressources de pouvoir syndicales dans des milieux précis du travail pour vérifier si ces ressources ont un véritable impact sur la régulation paritaire.

2.2 Le modèle conceptuel et les hypothèses

Nous nous pencherons d'abord sur le rôle du syndicat dans la régulation paritaire de la flexibilité, avant de considérer l'impact des ressources de pouvoir, du contexte institutionnel, du contexte commercial et de l'attitude de la direction.

2.2.1 Le degré de régulation paritaire

Deux objets de régulation paritaire sont au cœur de notre problématique : la flexibilité fonctionnelle (organisationnelle) et la flexibilité numérique (la gestion de l'emploi). L'objectif est de cerner le degré de régulation paritaire de ces objets dans un milieu de travail désormais mondialisé. Par régulation paritaire, nous nous inspirons en particulier de (Lévesque et Murray 1998).

Dans un contexte de globalisation, les acteurs sont confrontés aux pressions de ce nouvel environnement. Il est démontré par la littérature que la régulation paritaire semble de plus en plus recherchée par le syndicat et le patronat (Lapointe 1998, Regalia 1997, Turner 1991, Walton et al. 1994, Machino 1995). Nous retrouvons deux effets de cette régulation paritaire : d'abord, la régulation paritaire permet la mise en place de règles qui répondent normalement mieux aux besoins des travailleurs Gallie et Rose (1996), Regalia (1997); ensuite, un certain niveau de collaboration est essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise (Tixier 1986). C'est à l'aide de la régulation paritaire qu'il est possible d'atteindre ce niveau de collaboration (Lévesque et Murray, 1998).

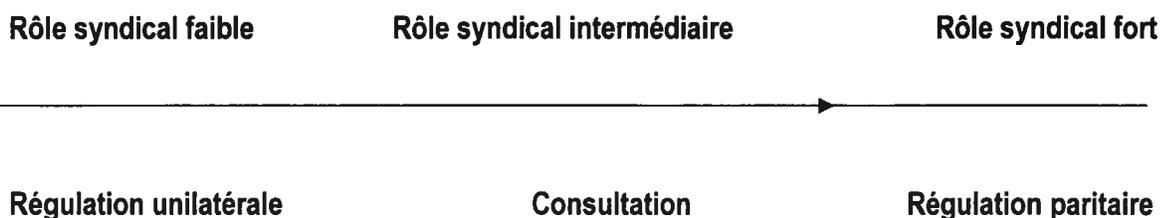
Lévesque et Murray (1998 : 100) précisent, en l'appliquant plus particulièrement à la régulation du

changement, que la notion de régulation « sert à désigner l'issue des échanges et des confrontations entre la direction et le syndicat concernant les modalités d'implantation du changement. » La question est de savoir quel est le degré de régulation paritaire (voir aussi le schéma 1):

« c'est-à-dire le degré d'implication du syndicat dans le processus d'élaboration et d'application des règles liées à l'introduction et au suivi des changements sur les lieux de travail. À un premier niveau, la notion de régulation sert à désigner l'issue des échanges et des confrontations entre la direction et le syndicat concernant les modalités d'implantation du changement. Trois situations peuvent dès lors se présenter : les échanges conduisent à un accord entre la direction et le syndicat; le syndicat est consulté mais la direction conserve son pouvoir de décision; la direction prend la décision de façon unilatérale sans aucune forme de consultation auprès du syndicat. [...] la notion de régulation permet de cerner l'étendue des dispositifs ou mécanismes conjoints qui ont trait à la gestion du changement, en particulier les comités paritaires de réorganisation du travail, d'évaluation des emplois, de qualité ou d'amélioration continue. » (1998 : 100)

C'est à travers la négociation de la flexibilité que nous serons en mesure de mesurer le degré de régulation paritaire des différents types de flexibilité dans l'entreprise. Pour les auteurs Bélanger et Thuderoz (1998 : 487): « La négociation collective [...] semble aujourd'hui débordée par un processus plus global de régulation conjointe. Celui-ci implique un grand nombre d'acteurs, mobilisés de façon continue dans l'élaboration de règles et d'arrangements relatifs à la production et au travail ».

Schéma 1 : Degré de régulation paritaire de la flexibilité



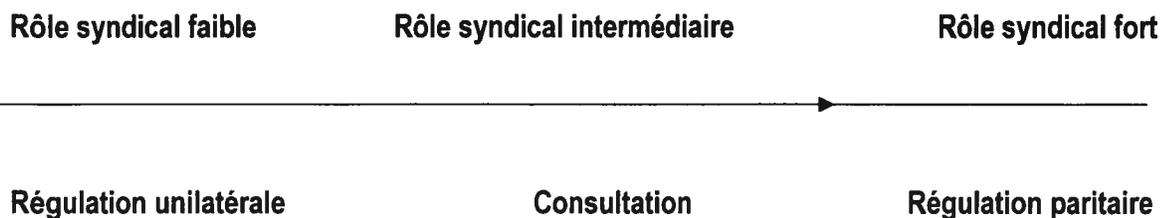
Dans la régulation unilatérale, le syndicat est exclu de la prise des décisions. La consultation comprend la consultation du syndicat de la part de la direction, mais les décisions sont effectuées par la direction. Finalement, dans le cas de la régulation paritaire, le syndicat et la direction arrivent à une entente, soit écrite ou verbale, sur l'implantation du changement (Lévesque et Murray, 1998 et Lapointe,

changement, que la notion de régulation « sert à désigner l'issue des échanges et des confrontations entre la direction et le syndicat concernant les modalités d'implantation du changement. » La question est de savoir quel est le degré de régulation paritaire (voir aussi le schéma 1):

« c'est-à-dire le degré d'implication du syndicat dans le processus d'élaboration et d'application des règles liées à l'introduction et au suivi des changements sur les lieux de travail. À un premier niveau, la notion de régulation sert à désigner l'issue des échanges et des confrontations entre la direction et le syndicat concernant les modalités d'implantation du changement. Trois situations peuvent dès lors se présenter : les échanges conduisent à un accord entre la direction et le syndicat; le syndicat est consulté mais la direction conserve son pouvoir de décision; la direction prend la décision de façon unilatérale sans aucune forme de consultation auprès du syndicat. [...] la notion de régulation permet de cerner l'étendue des dispositifs ou mécanismes conjoints qui ont trait à la gestion du changement, en particulier les comités paritaires de réorganisation du travail, d'évaluation des emplois, de qualité ou d'amélioration continue. » (1998 : 100)

C'est à travers la négociation de la flexibilité que nous serons en mesure de mesurer le degré de régulation paritaire des différents types de flexibilité dans l'entreprise. Pour les auteurs Bélanger et Thuderoz (1998 : 487): « La négociation collective [...] semble aujourd'hui débordée par un processus plus global de régulation conjointe. Celui-ci implique un grand nombre d'acteurs, mobilisés de façon continue dans l'élaboration de règles et d'arrangements relatifs à la production et au travail ».

Schéma 1 : Degré de régulation paritaire de la flexibilité



Dans la régulation unilatérale, le syndicat est exclu de la prise des décisions. La consultation comprend la consultation du syndicat de la part de la direction, mais les décisions sont effectuées par la direction. Finalement, dans le cas de la régulation paritaire, le syndicat et la direction arrivent à une entente, soit écrite ou verbale, sur l'implantation du changement (Lévesque et Murray, 1998 et Lapointe,

2001/b). Plus il y a de la régulation paritaire, plus le syndicat joue un rôle fort dans la régulation de la flexibilité.

Par contre, il est important de mentionner que la régulation paritaire n'échappe pas au conflit puisque les acteurs concernés — syndicats et gestionnaires — possèdent souvent des objectifs et des stratégies différentes reliées à leurs rôles respectifs. Lévesque et Murray (1998 : 100) démontrent que la régulation paritaire se situe autour d'échanges, mais aussi autour de confrontations. Edwards (1992 : 414) évoque à son tour un niveau d'antagonisme entre les acteurs qui reflète la logique du capital versus celle du travail salarié.

La régulation paritaire, pose toutefois certains risques au syndicat qui met en jeu sa légitimité. Lapointe (2001/b) démontre que, « Selon les circonstances, celui-ci peut entraîner un affaiblissement du syndicalisme et s'accompagner certes d'une participation, mais sans démocratie. Il ouvre un espace de participation qui, à défaut d'être occupé de façon autonome par le syndicat, sera investi par la direction. » Ce phénomène de cooptation, éloigne les travailleurs du syndicat et ainsi diminue la solidarité interne de celui-ci. Les travailleurs peuvent s'interroger si leur syndicat défend toujours leurs intérêts ou davantage ceux de l'entreprise (Wells 1993).

En conclusion, il existe différentes manières de répondre à la compétition de plus en plus importante. C'est à travers le changement, par la flexibilité que les gestionnaires tentent de répondre au contexte. Malgré que le syndicat et les gestionnaires possèdent l'intérêt commun quant à la survie de l'entreprise, il n'en reste pas moins que le syndicat doit protéger les travailleurs. Il est démontré par la littérature que la régulation paritaire peut être profitable tant aux travailleurs, par la mise en place de règles mieux adaptées, qu'à l'employeur, par un meilleur fonctionnement de l'entreprise. Par contre, il existe un certain danger dans le processus de la régulation paritaire de la flexibilité, notamment la perte de pouvoir et de la légitimité du syndicat. Il est donc important pour le syndicat de développer et de conserver ses ressources de pouvoir pour être en mesure d'assurer la véritable régulation paritaire.

2.2.1.1 Les formes de participation du syndicat à la flexibilité

Nous retrouvons divers cas de figure en ce qui a trait à la participation syndicale à la négociation de la flexibilité. Nous nous intéressons aux trois formes de participation : 1) la régulation unilatérale, 2) la régulation consultative, 3) la régulation paritaire. La question qui nous intéresse est le degré de régulation paritaire de deux types de flexibilité.

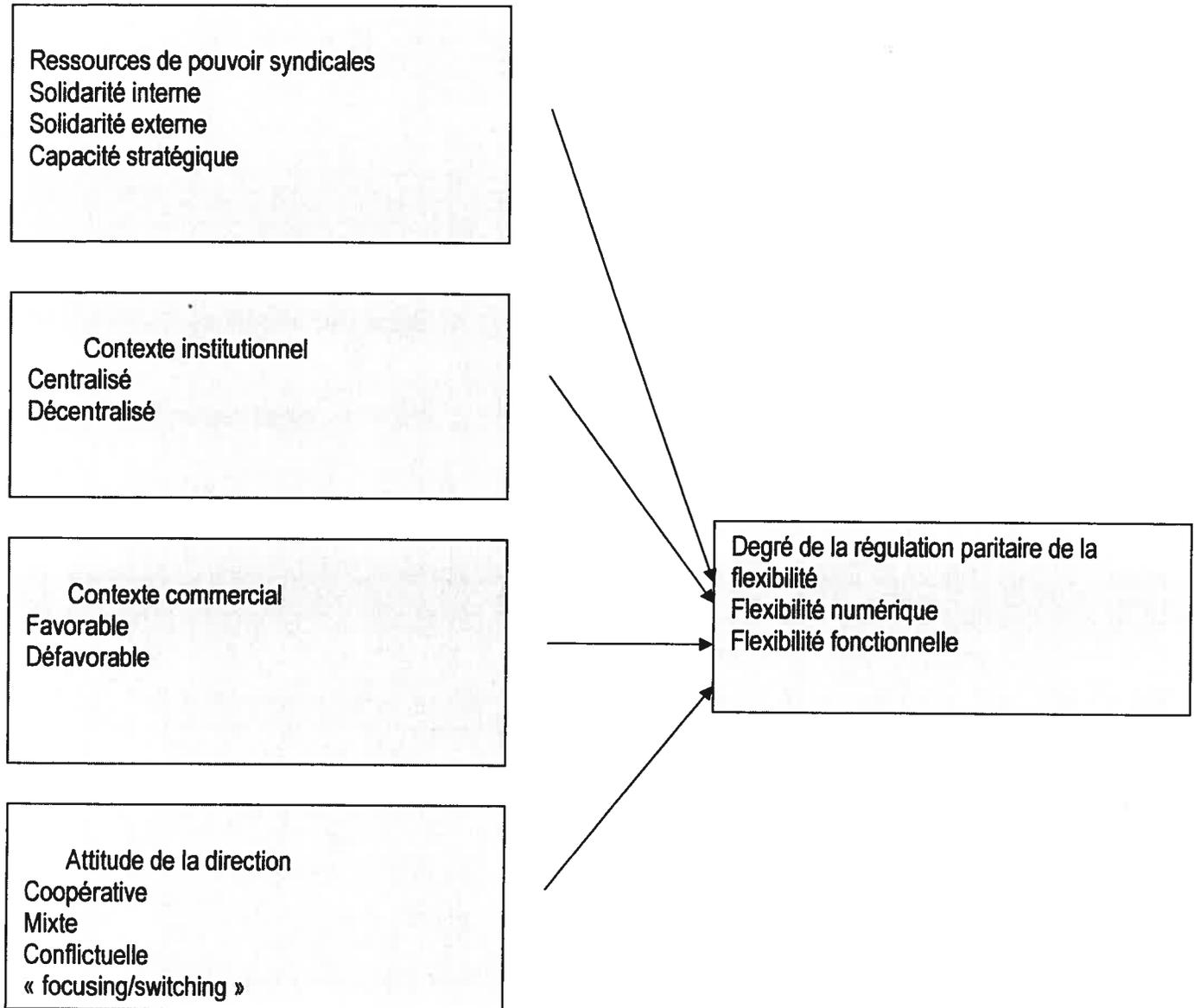
Pour ce qui est de la flexibilité fonctionnelle, nous entendons, l'implication du syndicat dans les changements organisationnels tels la conception du travail, les équipes de travail, les groupes « off line », les changements technologiques et la certification de la qualité (Lévesque et Murray 2005).

Notre deuxième objet de régulation est la flexibilité numérique. Dans le contexte de la globalisation des marchés, l'enjeu le plus important pour le syndicat est sans aucun doute la conservation des emplois. D'ailleurs, comme l'expliquent Gordon et Turner (2000), cette flexibilité numérique peut faire partie des stratégies d'échange du syndicat contre la flexibilité organisationnelle. Dans son étude, Wells (1993) utilise la variable sécurité d'emploi que nous regroupons sous l'objet de la flexibilité numérique. Nous ajouterons à ces deux variables le travail atypique, problématique amenée par Liemt (1992), et les mises à pied qui sont directement reliées à la sécurité d'emploi ainsi que les heures de travail, élément clé selon Gordon et Turner (2000). Kalleberg (2001) identifie aussi le travail atypique qui se retrouve sous plusieurs formes telles que le travail à temps partiel, le travail à contrat à durée déterminée, le recours aux travailleurs temporaires par le biais des agences. Kalleberg fait aussi mention de la capacité de l'entreprise à avoir recours à des heures supplémentaires ainsi qu'aux mises à pied comme stratégie de flexibilité numérique. Finalement, Kalleberg fait aussi mention des alliances stratégiques, « joint ventures », partenariat et des sous-contrats qui exportent un certain type de travail auparavant fait à l'intérieur de l'entreprise et qui maintenant s'effectue à l'extérieur. Tous ces éléments peuvent faire partie de la stratégie de flexibilité numérique de l'entreprise. Le schéma 2 qui suit présente le modèle conceptuel de notre recherche permettant, par la suite de faire la démonstration des diverses hypothèses.

Schéma 2 : Le modèle conceptuel

Variables indépendantes

Variable dépendante



2.2.2 Les ressources de pouvoir

Selon Lévesque et Murray (2003 et 2005) la définition classique du pouvoir est décrite par Dahl (1957) qui suggère que A, le syndicat local par exemple, peut-être en mesure d'influencer B, qui est (l'employeur), à faire quelque chose qu'il n'aurait pas nécessairement fait. Pour comprendre cette relation, il faut se pencher sur la distribution des ressources et le contexte dans lequel elles seront mobilisées. Cela signifie qu'il y a place pour les acteurs à travailler leurs stratégies pour augmenter leurs ressources et par conséquent leur pouvoir. Dans un contexte de globalisation de l'économie, il devient alors important plus que jamais, que le syndicat mobilise ses ressources de pouvoir.

Lévesque et Murray (2003, 2005) identifient trois ressources de pouvoir syndicales : la solidarité interne, la solidarité externe et la capacité stratégique. Pour mesurer l'effet de ces ressources de pouvoir syndicales sur le degré de régulation paritaire, nous énonçons une hypothèse générale. Par la suite, nous émettons différentes hypothèses reliées à chaque type de ressource pour mieux juger leur influence sur le degré de régulation paritaire.

L'hypothèse au cœur de notre problématique se lit comme suit : **les ressources de pouvoir syndicales renforcent le rôle du syndicat dans la régulation de la flexibilité (H1)**. Plus les ressources syndicales sont mobilisées plus le syndicat se retrouve en position de participation aux décisions touchant la flexibilité fonctionnelle et la flexibilité numérique.

Afin de mieux comprendre l'influence des ressources de pouvoir sur les différents types de flexibilité, une sous-hypothèse s'en suit : **les ressources de pouvoir syndicales vont renforcer le rôle du syndicat dans la régulation de la flexibilité fonctionnelle (H1a)**. Plus les ressources syndicales sont mobilisées, plus le syndicat se retrouve en position de participation aux décisions de changements organisationnels (régulation paritaire du changement). La thèse dominante signale un réel affaiblissement du pouvoir du syndicat ainsi qu'une pression sur la régulation paritaire. Par contre, d'autres auteurs tels Lévesque et Murray (1998, 2003, 2005), Lapointe et Bélanger (1994), Lapointe (2001/b) Kalleberg (2001) démontrent la pertinence de la mobilisation des ressources de pouvoir au plan local pour la régulation

paritaire en matière de changement de l'organisation du travail.

Une seconde sous-hypothèse qui est le prolongement logique de la première stipule : **les ressources de pouvoir syndicales vont renforcer le rôle du syndicat dans la régulation de la flexibilité numérique (H1b)**. Kalleberg (2001) étudie le lien entre la flexibilité de l'emploi (numérique) et organisationnelle (fonctionnelle). Selon cet auteur, plus les ressources syndicales sont mobilisées, plus le syndicat se retrouve en position de participation (régulation paritaire) en ce qui concerne la négociation de la flexibilité numérique (sécurité d'emploi, travail atypique et mise à pied, heures de travail).

2.2.2.1 La solidarité interne

La solidarité interne se réfère aux mécanismes développés dans le milieu du travail pour assurer la démocratie ainsi que la cohésion entre les travailleurs. Lévesque et Murray nous donnent différentes dimensions de solidarité interne. D'abord, comme le démontrent Lévesque et Murray (2003), il est important d'observer la présence et le fonctionnement d'un ou plusieurs réseaux de représentants syndicaux dans le milieu de travail afin de cerner leur degré de représentativité. Il faut aussi être en mesure de comprendre la nature des relations intersyndicales (coopération, compétition ou mixte) dans l'entreprise (Lévesque et Murray 2005). Finalement, il faut se pencher sur le militantisme dans l'entreprise, mesurée à l'aide du déroulement des grèves antérieures ou des possibilités de grèves futures (Lévesque et Murray 1998, 2003, 2005). L'hypothèse formulée est la suivante : **plus il y a de la solidarité interne, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité (H2)**.

Un syndicat fort est nécessaire pour qu'il y ait un certain équilibre « win-win » entre l'employeur et le syndicat. Lapointe (2001/b) démontre que le partenariat peut s'effectuer sans démocratie et ceci entraîne l'affaiblissement du syndicat. Selon cet auteur, c'est le cas notamment d'un milieu de travail avec une gestion paternaliste reliée à un syndicalisme plus ou moins dominé par l'employeur.

2.2.2.2 La solidarité externe

La solidarité externe se réfère à la capacité du syndicat local de travailler avec sa communauté et de construire de la coordination horizontale et verticale avec sa propre organisation syndicale ainsi qu'avec d'autres syndicats (Lévesque et Murray 2003). Ceci inclut la construction d'alliances avec les syndicats, les groupes communautaires et aussi les mouvements sociaux. Dans le contexte européen, ceci signifie aussi les liens avec les comités d'entreprise européens.

Nos indicateurs font référence à l'explication de l'articulation entre les divers réseaux du syndicat externe (Hege 1998, Lévesque et Murray 2003 et 2005, Martinez et Weston 1994). L'hypothèse formulée est la suivante : **plus il y a de la solidarité externe, plus le syndicat jouera un rôle fort dans la régulation de la flexibilité (H3).**

Une des sous-hypothèses est que : **plus le syndicat participe au comité d'entreprise européen, plus le syndicat jouera un rôle fort dans la régulation de la flexibilité (H3a).** En effet, les conseils de travail ou le comité d'entreprise européen augmentent les ressources externes du syndicat par les échanges d'informations, qui devraient permettre au syndicat de renforcer sa participation aux décisions organisationnelles à la gestion de l'emploi (Hege 1998, Wells 1998, Wills 1998).

Une autre sous-hypothèse est que : **plus le syndicat entretient des contacts avec des syndicats dans d'autres entreprises, plus le syndicat jouera un rôle fort dans la régulation de la flexibilité (H3b).**

Par contre, Murray et Verge (1993) ainsi que Murray et Rioux (1990) et Wills (1998) ont constaté l'existence potentielle de concurrence entre les syndicats. De même, pour Streeck (1991), il y a trop de facteurs qui font obstacle à la coopération internationale et la rend donc impossible.

Pour Keller et Sorries (1997) et pour Le Queux (2001), il faut que le syndicat européen se coordonne au niveau sectoriel. Il en ressort qu'en contexte de plus en plus décentralisé et flexible, les ressources nationales sont extrêmement importantes ainsi que la direction du pouvoir vers le secteur. Pour

réussir une négociation transnationale, il met de l'avant l'importance des ressources externes du syndicat puisqu'il est important de contrer l'isolation et de recevoir l'appui du national. Pour d'autres auteurs, il est aussi important de miser sur les ressources externes pour augmenter le pouvoir du syndicat. Gordon et Turner (2000) ainsi que Lucio et Weston (1994) démontrent l'importance d'établir des liens et de collaborer entre syndicats.

Le triangle de pouvoir de Lévesque et Murray (2003) évoquent également l'importance d'établir un réseau d'alliances et de coordination avec le monde politique et la communauté. Une autre hypothèse est que : **plus le syndicat entretient des contacts avec la communauté et le monde politique, plus il sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité (H3c)**. Lévesque et Murray (2005) démontrent que les liens horizontaux du syndicat renforcent le rôle de celui-ci dans la régulation de la flexibilité.

2.2.2.3 La capacité stratégique

La capacité stratégique du syndicat réfère à son habileté de formuler et de mettre de l'avant son propre agenda syndical qui représente les visions, les intérêts, les valeurs et l'expression des objectifs de celui-ci Lévesque et Murray (2003). Pour Hyman (1979), il s'agit de la capacité du syndicat à être proactif dans ses demandes, ses projets et ses visions des relations sociales. Il est alors important d'effectuer de la planification stratégique. Comme Heckscher (1991) l'exprimait, le syndicat doit posséder une solide stratégie et les membres doivent être bien informés.

Nos indicateurs mesurent la position du syndicat face aux différents changements fonctionnels et numériques qui ont eu lieu dans l'entreprise. Selon Lévesque et Murray (2003, 2005), nous retrouvons quatre positions à l'égard de la flexibilité : l'opposition, l'acceptation, le retrait (quand le syndicat ne prend pas position) et la position proactive où le syndicat met de l'avant sa propre vision du changement de la flexibilité.

« la simple approbation ou la simple opposition aux projets de la direction entraînent une diminution de l'appui des adhérents à leur syndicat. Une position proactive ou de proposition tend, au contraire, à

renforcer l'identification des adhérents à leur syndicat (Lévesque, Murray et Le Queux, 1998) » (citée dans Lévesque et Murray (2003 : 160).

L'hypothèse est comme suit : **plus il y a de la capacité stratégique, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité (H4).**

2.2.3 Les contextes et l'acteur patronal

Les ressources de pouvoir doivent s'exercer dans un contexte particulier. Selon Hollander (1998), le pouvoir est relatif, pas absolu et dépend donc du contexte. Notre problématique fait alors appel à trois autres variables indépendantes : le contexte commercial, l'attitude de la direction et le contexte institutionnel.

2.2.3.1 Le contexte commercial

Est-ce que le rôle du syndicat dans la régulation paritaire de la flexibilité s'exerce de la même façon dans une entreprise en bonne situation financière que dans une entreprise qui éprouve des difficultés? Les acteurs vont réagir selon la position financière du site de production. Par exemple, nous pouvons penser qu'en situation d'une menace de délocalisation ou de fermeture, les syndicats seront plus enclins à faire des concessions sur le plan de la flexibilité pour être en mesure de conserver les emplois.

Deux éléments sont importants concernant le contexte commercial. Tout d'abord, les établissements locaux répondent à des stratégies commerciales différentes (Lévesque et Murray 1998, 2005). Certains sont en meilleure santé financière. Il faut donc être en mesure de comprendre l'influence de cette variable sur le rôle paritaire du syndicat à l'égard de la flexibilité. Par la suite, il y a le rôle de la concurrence externe qui influence la régulation paritaire selon (Maschino et al. 1995 et Maschino 1992).

Nous en retenons trois indicateurs : la situation économique de l'entreprise (c'est-à-dire des sites de production dans un même pays) et de la multinationale, la description du carnet de commandes et le contexte concurrentiel de l'entreprise.

Le contexte économique relève de la situation financière de l'entreprise et peut influencer la capacité du syndicat de négocier le changement de manière paritaire. Selon la littérature, les relations de travail dans une entreprise en mauvaise posture financière ou fortement exposée à la concurrence jouent différemment; la régulation paritaire semble dès lors plus difficile (Lapointe 2001/a). En effet, « le pouvoir du syndicat d'établissement variera en fonction à la fois de la santé financière de l'établissement et de sa propre capacité à exercer des pressions sur l'employeur. » (Lévesque et Murray 2003 : 155). Nous pouvons imaginer qu'un site en bonne santé financière et en bonne position concurrentielle avec un carnet de commandes bien rempli comparativement à un site avec un contexte commercial moins favorable que les ressources de pouvoir ne jouent pas de la même façon sur la régulation paritaire du changement. L'hypothèse suivante découle de cette seconde situation : **plus l'entreprise est dans une position commerciale favorable, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité (H5a).**

Maschino et al. (1995) et Maschino (1992) mettent toutefois en évidence le rôle de la concurrence extérieure. Dans une étude menée en 1992, Maschino conclut que la mise en place des changements est facilitée dans les entreprises qui sont confrontées à une forte concurrence le contexte commercial (contexte mondialisé) met beaucoup de pression sur la négociation entre les acteurs de l'entreprise exposée à une forte concurrence et cette pression semble favoriser la régulation paritaire de la flexibilité. Une hypothèse contraire peut alors être formulée : **plus l'entreprise est dans une position commerciale défavorable, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité (H5b).** Pour aller à l'essentiel, dans de telles circonstances le syndicat est peut-être obligé de mobiliser ses membres vers des compromis que l'on n'aurait pas favorisés autrement.

2.2.3.2 L'attitude de la direction

La littérature nous sensibilise également à l'importance de l'attitude de la direction dans le rôle paritaire du syndicat dans la négociation de la flexibilité.

En premier lieu, le comportement de la direction va influencer la régulation paritaire. Une direction

qui possède une ouverture face à la participation du syndicat facilite la possibilité d'effectuer de la régulation paritaire. En effet, le degré d'hostilité des gestionnaires peut modifier la possibilité d'arriver à la régulation paritaire et ce, même-ci le syndicat possède de fortes ressources de pouvoir (Lévesque et Murray 2005).

Comme l'indique le schéma 3, le comportement de la direction peut être orienté soit vers le conflit, la coopération ou une position mixte Lévesque et Murray (1998 : 103). Voici les caractéristiques des différentes approches :

« Une approche conflictuelle où la direction ne manifeste pas d'ouverture à l'égard du syndicat (elle ne cherche pas à partager les informations financières, à le consulter dans les décisions sur l'avenir de l'établissement ou à l'impliquer dans le fonctionnement quotidien de l'établissement), en même temps qu'elle cherche à réduire la portée de son action (elle essaie de diminuer sa crédibilité, de contourner la convention collective, elle menace périodiquement de fermer l'établissement ou de faire des mises à pied et elle laisse des griefs en suspens pour nuire au syndicat); une approche coopérative qui se situe à l'antipode de l'approche conflictuelle dans la mesure où la direction fait preuve d'ouverture à l'égard du syndicat, sans chercher à diminuer sa crédibilité et la portée de ses actions; une approche mixte où la direction manifeste de l'ouverture à l'égard du syndicat tout en tentant de réduire sa crédibilité et la portée de ses actions. »
Lévesque et Murray (1998 : 103)

Notre hypothèse est donc la suivante : **plus une direction est coopérative à l'égard du syndicat, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité (H6).**

Schéma 3

Attitude de la direction (interprétation libre)

Conflictuelle

Mixte

Coopérative

En second lieu, les logiques d'action des firmes multinationales modifient la possibilité de coopération intersyndicale ainsi que la possibilité d'arriver à la régulation paritaire de la flexibilité. Gordon et Turner (2000) identifient plusieurs facteurs qui semblent compromettre la coopération entre les syndicats dans différents sites et dans différents pays : la perte d'autonomie face à leurs fédérations nationales; les différences culturelles comme la religion, des idéologies différentes, les syndicats possèdent des structures et des pratiques différentes; des régimes institutionnels différents qui impliquent des difficultés légales, d'arrimages d'intérêts et d'agenda. Schulten (1996) et Ramsay (1997) suggèrent que la propension des employeurs à utiliser des comparaisons coercitives rend les possibilités d'échange entre les syndicats plus difficiles en raison de l'augmentation de la compétition entre les sites. Nous retrouvons aussi la tactique des transferts des investissements d'un site vers un autre, dans le but de soutirer le pouvoir syndical qui tente d'initier une action collective. Il y a aussi, lors de la négociation collective, la menace de relocalisation qui peut engendrer de la pression sur la partie syndicale dans l'objectif de négocier à la baisse (Gordon et Turner, 2000 et Moreau et Trudeau, 1998).

Held et al. (1999 : 268) résument ces situations en cherchant à distinguer les entreprises qui déplacent leur production d'un site à l'autre en fonction des conditions du marché, ce qu'ils appellent le (« global switching »); de celles qui concentrent leurs opérations dans un petit nombre d'unités offrant un avantage comparé (« global focusing »). On se retrouve ici devant des positions contrastées d'une entreprise qui déplace facilement ses opérations d'un site à l'autre et d'une entreprise qui en raison de l'importance de l'investissement ou l'importance des qualifications de la main-d'oeuvre ou d'autres facteurs, concentre ses énergies dans un petit nombre de sites.

L'hypothèse suivante est le prolongement logique de cette lecture des stratégies de la direction de l'entreprise multinationale : **une stratégie de « global focusing » de la direction renforce le rôle du syndicat dans la régulation de la flexibilité contrairement à une stratégie de « global switching » (H7).**

2.2.3.3 Contexte institutionnel

Certains auteurs soulignent l'importance des institutions internationales et nationales du travail pour la régulation du travail (Moreau et Trudeau, 1998). Est-ce que le rôle du syndicat dans la régulation paritaire de la flexibilité s'exerce de la même façon dans un contexte institutionnel centralisé (par exemple l'Europe continentale) par rapport à un contexte décentralisé (par exemple, l'Amérique du Nord)? Il faut ainsi s'interroger sur l'effet du contexte institutionnel sur le rôle du syndicat dans la régulation paritaire de la flexibilité?

Au plan national, Ramsay (1997), Servais (2000), Traxer (2003) et Schulten (1996) signalent les disparités dans les régimes institutionnels.

« Ces institutions, que ce soit le syndicalisme et la négociation collective ou l'État et sa législation, demeurent largement prisonnières des frontières nationales alors que le capital, favorisé notamment par l'évolution technologique et la libéralisation du commerce au plan international, peut se servir de sa mobilité accrue pour imposer son agenda dans ses négociations avec ces institutions nationales. » (Moreau et Trudeau 1998:5)

Léonard (2001) démontre que les accords en matière d'emploi que nous retrouvons dans le dialogue social européen, sont diversifiés selon les méthodes entreprises dans les différents états membres.

D'autres auteurs insistent davantage sur les types d'arrangements institutionnels. Hall et Soskice (2001) établissent une distinction entre les régimes de capitalisme selon le degré de coordination des activités. Ils distinguent les régimes stratégiquement coordonnés (Allemagne, Suède) des régimes décentralisés (Canada, USA). Cette typologie est utile, mais demeure problématique lorsque des pays du Sud sont introduits dans l'équation. Il convient dans un tel cas, comme le suggère Harrod (2002 : 57), d'établir une distinction entre les régimes coordonnés libéraux (Allemagne, Suède), les régimes coordonnés étatiques (Mexique, Brésil, Malaisie, Chine) et les régimes décentralisés (Canada, US). La question est donc comment ces régimes influencent la densité des échanges et la diversité des acteurs au sein des alliances?

Behrens (2003) s'appuie sur cette typologie de coordination, selon lui certains espaces institutionnels font partie de la catégorie « coordinated market economies » tandis que d'autres pays tels, les pays anglos saxons n'en font pas partie. Il met en évidence le fait que les associations d'employeurs viennent habituellement dans des régimes coordonnés ou des systèmes centralisés de la négociation collective où les salaires sont déterminés au-dessus d'un site de production. Nous retrouvons donc un lien direct entre le type de régime institutionnel et la création d'associations multi-employeurs. Nous retrouvons aussi un lien direct entre la formation de ces associations d'employeurs en réponse au haut degré de coordination stratégique de la part des syndicats (Behrens, 2003 et Traxer, 2003). Dans un régime centralisé ou coordonné, il est probable que les syndicats locaux soient renforcés au niveau des ressources de pouvoir externe puisque la structure de négociation ne se limite pas seulement au plan local et à une entreprise. Il existe donc dans ce type de régime des réseaux de communication et d'échange institutionnalisés.

Selon le type d'organisation institutionnelle, Kalleberg (2001) démontre qu'il y a un impact sur les stratégies de flexibilité. Dans un régime moins réglementé en matière de règles à l'emploi, l'entreprise possède une plus grande capacité à utiliser les heures supplémentaires ainsi que les mises à pied comme stratégie de flexibilité numérique. Il en va de même pour implanter des stratégies de flexibilité dans l'organisation du travail. Les stratégies de la direction se font dans le cadre de la législation et de la régulation institutionnelle donc, sa position de négociation peut-être considérée comme moins forte dans un contexte de relations industrielles plus régulées (Mueller 1996).

Suivant cette lecture de l'effet institutionnel, on pourrait supposer que : **plus le contexte institutionnel est coordonné, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité.** Cela dit, en raison du devis de recherche que nous privilégions dans ce mémoire à savoir l'étude de deux sites d'une même entreprise multinationale dans un seul pays (la Belgique), nous ne pouvons pas assurer une réponse adéquate à cette interrogation. Nous n'avons pas au départ la variabilité institutionnelle pour y répondre. À défaut d'une hypothèse, nous nous limitons à la formulation d'une question que nous tenterons d'explorer dans le cadre de cette recherche parce que la pertinence des institutions comme facteurs explicatifs ne peut pas être écartée.

Au plan supranational, Moreau et Trudeau (1998) avancent l'idée que les institutions supranationales européennes, comparativement à celles émanant de l'ALENA, devraient faciliter la coordination des actions syndicales en raison de l'obligation pour les firmes multinationales, avec des filiales dans au moins deux pays de la communauté économique européenne, de mettre en place un comité d'entreprise européen. Il en résulte que la prédominance du syndicat agissant sur le territoire de la Communauté économique européenne, en raison notamment de l'institutionnalisation des rapports bipartites, devrait favoriser une alliance moins diversifiée, mais où les échanges sont plus denses. Wills (1998) parle du développement des comités d'entreprises européens comme étant une avancée positive. Selon cette auteure, les comités d'entreprises européens peuvent être une voie future à une réponse transnationale face aux multinationales dans un système de relations industrielles national par l'augmentation de pouvoir externe des syndicats locaux. Le mouvement d'échange entre les syndicats démontre que les circonstances politiques et économiques sont propices pour renouveler l'internationalisation du travail à cause de l'érosion des barrières nationales qui permettent aux travailleurs d'établir des liens à travers l'espace.

Léonard (2001) constate que le sujet de l'emploi et celui de la compétitivité inclus dans le dialogue social européen est dorénavant une responsabilité conjointe des acteurs sociaux et du pouvoir public. Ceci a renforcé le rôle de l'acteur gouvernemental, par exemple en Belgique, où l'État ne fait pas seulement fixer les règles, mais il y participe à l'aide d'instauration de normes telles la norme salariale et certaines procédures qui concernent les négociations (Leloup et al. 2000/1). Par contre, Keller et Sörries (1997) mentionnent que les différents instruments mis en place pour la création du dialogue social en Europe n'ont pas encore donné d'impact significatif sur l'intégration sociale européenne. Selon eux, les employeurs et les associations ne sont pas encore prêts pour un changement sur la régulation de l'Europe.

Il s'en suit que dans : **un contexte institutionnel caractérisé par des mécanismes de consultation transnationaux, le syndicat sera en mesure de jouer un rôle plus fort dans la régulation de la flexibilité.** C'est manifestement le cas des comités d'entreprise européens, mais encore une fois, en raison de notre devis de recherche, nous devons nous limiter à une simple interrogation quant à l'effet possible de ce dispositif institutionnel qui concerne les deux sites à l'étude.

2.3 Le modèle opératoire

Cette partie du chapitre présente les indicateurs pour chacune des variables à l'étude. Le lecteur doit noter que cette recherche comprend l'analyse de deux sites de production d'une même entreprise multinationale en Belgique. L'opérationnalisation qui suit reflète ce choix.

2.3.1 La variable dépendante : Le degré de régulation paritaire de la flexibilité

Rôle du syndicat à l'égard de la régulation de la flexibilité (Lévesque et Murray 2005 : 504, Lévesque et Murray 1998, Lévesque et Murray 2003, Lapointe et Bélanger 1994, Lapointe 2001/b).

Deux types de flexibilité sont recherchés par les entreprises : la flexibilité numérique, c'est-à-dire le nombre de travailleurs voulus en temps voulu; la flexibilité fonctionnelle, c'est-à-dire l'assouplissement des fonctions des salariés dans la production qui peut combiner des tâches ou élargir leurs rôles.

Trois formes de participation du syndicat à la régulation de la flexibilité reflètent son rôle dans le changement : la régulation unilatérale, la régulation consultative et la régulation conjointe Lévesque et Murray (1998).

Indicateurs de flexibilité fonctionnelle : Cinq types de changements fonctionnels à l'organisation du travail (Lévesque et Murray 2005 : 495, Maschino 1992):

- Conception du travail (changement aux méthodes et à la définition des tâches);
- Équipe de travail (introduction de nouvelles formes d'organisation du travail en équipe);
- Groupe « off line » (introduction de groupes de travail visant l'amélioration des processus et la résolution des problèmes comme les cercles de qualité et les groupes de résolution de problème);
- Changements technologiques (introduction d'une nouvelle technologie liée à la réorganisation du travail)
- Certification de qualité (l'entreprise a une certification de qualité reconnue).

Indicateurs de flexibilité numérique : Cinq types de changements à la gestion de l'emploi Kalleberg (2001):

- Heures de travail (répartition des heures de travail);

- Sécurité d'emploi (emploi garanti à l'année);
- Mises à pied (réduction d'une partie de la main-d'œuvre);
- Travail atypique (l'introduction de statuts d'emploi autre que temps régulier à durée indéterminée, c'est-à-dire les contrats à durée déterminée, temps partiel, le recours à des travailleurs temporaires);
- Exportation du travail (travail effectué à l'extérieur de l'établissement par le biais de la sous-traitance, d'alliances stratégiques, de partenariats avec d'autres entreprises et de « joint venture »).

Indicateurs de la forme de participation syndicale à la régulation de la flexibilité : Le changement a été effectué (Lévesque et Murray 2005 : 503-505) de quelle façon :

- 1) De manière unilatérale (le syndicat est exclu de la prise de décision);
- 2) De manière consultative (il y a consultation du syndicat, mais les décisions s'effectuent seulement par la direction); ou
- 3) De manière conjointe (les décisions de changements s'effectuent sous forme d'ententes, qu'elles soient verbales ou écrites).

Plus nous retrouvons des ententes entre la direction et le syndicat portant sur l'introduction de la flexibilité fonctionnelle ou numérique, plus il y a un haut degré de régulation paritaire dans l'établissement.

2.3.2 Les variables indépendantes : (les ressources de pouvoir)

Solidarité interne : (Lévesque et Murray 1998, 2005, 2003, Lapointe et Bélanger 1994, Lapointe 2001/b). Il s'agit des « mécanismes développés dans les milieux du travail pour assurer la démocratie ainsi que la cohésion entre les travailleurs » (Lévesque et Murray 2003 : 161-162).

Nous utilisons trois indicateurs pour mesurer la solidarité interne : 1) la représentativité syndicale dans le milieu de travail, 2) le militantisme dans l'entreprise et 3) le type de relations intersyndicales dans l'entreprise. Plus nous retrouvons de la représentativité syndicale dans le milieu de travail, du militantisme par la possibilité de grèves et des relations intersyndicales de nature coopérative dans l'entreprise, plus il y a de la solidarité interne.

Indicateurs

1) Afin de mieux tenir compte des réalités institutionnelles en Belgique, nous exprimons ces indicateurs par rapport à nos études de cas. Nous mesurons le degré de représentativité des délégations syndicales dans l'entreprise en fonction des indicateurs suivants (Lévesque et Murray 2003 : 161-162, Lévesque et Murray 2005 : 495) :

- Le pourcentage du nombre de membres affiliés à la CSC, à la FGTB et pourcentage de non-membres (col bleu et col blanc). Plus le pourcentage de membres est élevé, plus le rôle du syndicat est représentatif;
- Le nombre de délégués par travailleur et le nombre de substituts. Plus il y a de représentants des travailleurs, plus le syndicat est représentatif;
- Le nombre de militants dans chaque délégation syndicale. Plus les délégations syndicales ont des militants, plus son degré de représentativité est élevé;
- Le nombre de services offerts par le syndicat (service chômage, sécurité d'existence, prime syndicale, indemnités de grèves, permanence fiscale, presse syndicale, office de droit social, service pour les jeunes, formations diverses...). Il s'agit d'évaluer combien de personnes offrent les services ainsi que la qualité des services offerts. Plus des services de qualité sont offerts par l'une ou l'autre des délégations, plus le syndicat est représentatif;
- La représentativité en pourcentage des syndicats dans les instances du comité d'entreprise (CE) et au comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT). Plus une délégation syndicale est représentée en CE et en CPPT, plus son rôle est représentatif.

2) Nous mesurons le degré de militantisme en fonction des critères qualitatifs suivants : À quand remonte la dernière grève? (description de la cause de cette grève et le taux de vote en faveur de la grève). Comment se vit le militantisme? (possibilité dans le futur d'avoir un vote de grève ou des moyens de pression de la part des travailleurs s'il y a un conflit) (Lévesque et Murray 1998, Lévesque et Murray 2005 : 495). La capacité d'utiliser des tactiques de pression?

3) Nous évaluons le type des relations intersyndicales dans l'entreprise (coopératif, compétitif ou mixte). Lévesque et Murray (2005 : 495) parlent de l'importance de la cohésion des travailleurs pour réussir à faire des demandes et utiliser des moyens de pression.

Solidarité externe : La capacité du syndicat local de travailler avec la communauté et de construire de la coordination horizontale et verticale avec son syndicat et d'autres syndicats. Ceci inclut la construction d'alliances avec d'autres syndicats, des groupes communautaires et des mouvements sociaux (Lévesque et Murray 2005 : 495-496). Trois indicateurs nous permettront de mesurer la solidarité externe du syndicat (Lévesque et Murray 2005 : 495-496, Lucio et Weston 1994) :

- 1) La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres établissements de la même multinationale;
- 2) La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises;
- 3) La fréquence des échanges avec la communauté et le monde politique.

Un syndicat qui possède un fort réseau de contacts tant de manière horizontale que verticale (les contacts s'effectuent sur une base régulière) contrairement à un syndicat isolé (le syndicat n'a aucun contact), plus il y a une forte solidarité externe.

Capacité stratégique : L'habileté de faire et mettre de l'avant son propre agenda; en d'autres mots, sa capacité à être proactif dans leurs demandes, leurs projets et leurs visions des relations sociales (Lévesque et Murray 2005 : 496, Hyman 1997).

La capacité stratégique va se mesurer à l'aide du positionnement syndical sur les changements de flexibilité survenus dans l'entreprise. Il y a quatre positions possible selon la littérature : a) le syndicat peut s'opposer aux divers changements, b) le syndicat peut accepter les changements proposés par la direction, c) le syndicat peut choisir une position de retrait où le syndicat ne prend pas position et d) le syndicat met de l'avant sa propre vision du changement, ce qui est une position proactive.

2.3.3 Les autres variables indépendantes

Contexte commercial : Le contexte commercial de l'entreprise peut modifier la pertinence des ressources de pouvoir d'un syndicat local. On peut imaginer des contextes commerciaux tellement favorables ou défavorables au syndicat que les ressources de pouvoir ne jouent pas de la même façon « le pouvoir du syndicat d'établissement variera en fonction à la fois de la santé financière de l'établissement et de sa

propre capacité à exercer des pressions sur l'employeur » (Lévesque et Murray 2003 : 155).

Nous retenons trois indicateurs pour nous permettre de mesurer le contexte commercial des sites à l'étude :

- 1) L'état du carnet de commandes, (Lévesque et Murray 2003);
- 2) L'état du contexte concurrentiel de l'entreprise (Maschino et al. 1995 et Maschino 1992);
- 3) La situation financière de l'entreprise et de la multinationale en général? (Lévesque et Murray 2003)

Dans un contexte commercial défavorable, le carnet de commandes serait peu rempli, la concurrence serait élevée et il y aurait de fortes pressions sur la situation financière.

Attitude de la direction : Le comportement de la direction peut être orienté vers le conflit ou vers la coopération. Il est démontré dans la littérature que l'ouverture de la direction face à la participation du syndicat facilite la régulation paritaire (Lévesque et Murray 1998, Gordon et Turner 2000, Lévesque et Murray 2005). Nous avons retenu deux dimensions de l'attitude de la direction.

La première concerne l'attitude de la direction dans les rapports de négociation de la flexibilité avec le syndicat local. La question est de savoir si la direction adopte une attitude coopérative, mixte ou conflictuelle dans le changement de la flexibilité fonctionnelle et numérique? (Lévesque et Murray 1998, 2005)

La seconde dimension concerne la stratégie de l'entreprise. Privilégie-t-elle le déplacement de la production d'un site vers un autre en fonction des conditions du marché ou la concentration de ses opérations dans un petit nombre d'unités offrant un avantage compétitif (Held et al. 1999). Dans le cas du « Global switching », nous observons une stratégie de déplacement de la production d'un site vers un autre en fonction des conditions du marché. Dans le cas du « Global focusing », nous observons une stratégie de concentration des opérations dans un petit nombre d'unités offrant un avantage comparatif.

Les tableaux 1 et 2 qui suivent présentent un résumé synoptique de l'opérationnalisation des variables à

l'étude.

Tableau 1 : Opérationnalisation des variables dépendantes

Types de changements	Degré de paritarisme
Flexibilité fonctionnelle : 1) Conception du travail, 2) équipe de travail, 3) groupe « off line », 4) changements technologiques, 5) certification de qualité.	<ul style="list-style-type: none"> • Unilatéral • Consultatif • Paritaire
Flexibilité numérique : 1) Heures de travail, 2) sécurité d'emploi, 3) mises à pied, 4) travail atypique, 5) exportation du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Unilatéral • Consultatif • Paritaire

Tableau 2 : Opérationnalisation des variables indépendantes

Concepts	Dimensions	Indicateurs
Solidarité interne	1) Représentativité des délégations syndicales	<ul style="list-style-type: none"> • Faible • Intermédiaire • Fort
	2) Militantisme (grève)	<ul style="list-style-type: none"> • Faible • Intermédiaire • Fort
	3) Relations intersyndicales	<ul style="list-style-type: none"> • Compétition • Mixte • Coopération
Solidarité externe	1) Fréquence des échanges avec d'autres syndicats	<ul style="list-style-type: none"> • Syndicat isolé • Forts contacts
	2) Fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Syndicat isolé • Forts contacts
	3) Fréquence des échanges avec la communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Syndicat isolé • Forts contacts
Capacité stratégique	La position du syndicat à l'égard des changements	<ul style="list-style-type: none"> • Position d'acceptation • Position d'opposition • Position de retrait • Position proactive
Contexte commercial	1) Description du carnet de commandes (rempli, vide ou entre les deux)	<ul style="list-style-type: none"> • Défavorable • Favorable
	2) Description du contexte concurrentiel de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Défavorable • Favorable
	3) Situation financière de l'entreprise et de la multinationale en général	<ul style="list-style-type: none"> • Défavorable • Favorable
Attitude de la direction	1) Attitude de la direction face à la participation du syndicat dans les changements	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictuel • Mixte • Coopérative
	2) Stratégie de marché de la firme	<ul style="list-style-type: none"> • « Global switching » • « Global focusing »

2.4 Méthodologie de la recherche

Dans cette section, nous présentons la méthodologie utilisée pour répondre à notre question de recherche. Nous allons aborder le type de recherche, la cueillette des données, la validité de la recherche, l'analyse de contenu pour finalement terminer avec les limites et les forces de notre recherche.

2.4.1 Le type de recherche

Certains éléments ont influencé le choix des sites à l'étude ainsi que le type de recherche à faire. D'abord, le choix de l'entreprise multinationale relève de l'intégration de ce mémoire dans une étude internationale plus large portant sur cette même problématique. Cette étude plus large est dirigée par les professeurs Christian Lévesque (HEC Montréal) et Grégor Murray (Université de Montréal). Mon mémoire fait partie de cette recherche plus large. Ensuite, en tant qu'étudiante de deuxième cycle, je voulais profiter des opportunités pour apprivoiser d'autres pays et d'autres contextes institutionnels. J'ai pu chercher l'appui du gouvernement du Québec et du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) pour faire un séjour prolongé (six mois) à l'Université de Louvain-La-Neuve. Par ailleurs, le tout a été facilité par des liens historiques entre l'Institut du travail et l'École de relations industrielles. Le choix des sites pour mon étude relevait du croisement de ces deux facteurs. J'ai donc étudié les deux sites de cette même entreprise en Belgique.

Cette recherche est de type appliqué puisqu'elle repose sur une problématique actuelle et concrète. Notre ambition est de partir de la littérature afin de comprendre le degré de régulation paritaire dans nos deux milieux de travail exposé à une forte concurrence. Notre étude se sert de la théorie afin d'améliorer concrètement la compréhension des nouvelles possibilités de ressources du syndicat local face à la situation de la perte du pouvoir syndical en contexte de globalisation.

Nous avons opté pour une recherche de nature descriptive, explicative et comparative. Notre choix d'entreprise est directement relié au fait qu'elle est une multinationale fortement exposée à la concurrence puisqu'elle fait partie du secteur manufacturier. L'étude des deux cas permet de décrire le phénomène de

la régulation paritaire de la flexibilité. Pour ce faire, nous avons fait la description des négociations entre les acteurs concernant l'implantation et l'évolution des divers changements de flexibilité. En parallèle, il fallait cerner les ressources de pouvoir des syndicats, le contexte institutionnel de la Belgique, du contexte commercial des sites à l'étude ainsi que l'attitude de l'acteur patronal. Par la suite, nous avons comparé nos deux sites à l'étude afin de faire ressortir les similitudes et les différences. Le fait d'étudier deux cas selon Glaser et Strauss (1967) approfondit l'analyse et permet de mieux expliquer le phénomène à l'étude.

Cette recherche s'appuie sur la collecte des données qualitatives. Pour Miles et Huberman (1994), la recherche qualitative offre une possibilité pour explorer de nouveaux espaces, pour construire où émerger une théorie à son sujet. Ces auteurs expliquent aussi que les études qualitatives peuvent aussi être utilisées pour confirmer ou tester une théorie existante. Notre objectif est d'observer et expliquer un phénomène en constante évolution pour être en mesure de confirmer ou infirmer les théories déjà existantes dans un contexte de recherche européen.

2.4.2 La cueillette des données

Nous avons eu recours à diverses formes de collecte de données : d'abord, des entretiens avec les acteurs dans les deux sites; ensuite, de l'observation directe; enfin, des documents. Les entretiens avec les acteurs ont été effectués à l'aide d'un guide « d'interview ». Des entretiens semi-dirigés ont eu lieu entre le mois d'avril et le mois de juillet 2004.

Nous avons cherché à rencontrer les personnes les plus influentes dans les syndicats et la direction. Dans ces deux sites, nous retrouvons quatre types d'affiliation syndicale. Dans le site qui se situe au Nord de la Belgique — que nous appelons Trans-Nord —, la langue officielle est le flamand. C'est pourquoi nous avons identifié le nom des syndicats en flamand entre parenthèses : le syndicat chrétien pour les cols bleus, la CSC (ACV); le syndicat socialiste pour les cols bleus, FGTB (ABVV); le syndicat chrétien pour les cols blancs, la CNE (LBV) et le syndicat socialiste pour les cols blancs, le SETCa (BBTK). Nous avons donc interrogé les délégués de ces syndicats locaux, mais aussi leurs permanents, un conseiller national, une personne qui travaille à la FEM (Fédération européenne de la métallurgie), un

conseiller de la FGTB qui a aidé à l'implantation du CEE (comité d'entreprise européen) de la multinationale à l'étude et un directeur des ressources humaines d'un des deux sites. Nous avons enregistré toutes les entrevues sauf celle avec le directeur des ressources humaines du site Trans-Nord qui s'est opposé à cette méthode. Par la suite, nous les avons recopiées, pour être en mesure de classer les informations et de les interpréter

De façon parallèle, nous avons effectué de l'analyse de contenu à l'aide des états financiers, des journaux, des lettres d'entente, des communiqués de la direction, des communiqués du syndicat, des rapports de réunion, des conventions collectives, des textes législatifs et d'autres documents en rapport avec l'objet de notre recherche. C'est une méthode qui permet d'appuyer et d'enrichir certains de nos résultats obtenus à l'aide des entretiens semi-dirigés et de mieux comprendre contexte et la dynamique des relations entre les acteurs. En effet, les différents documents obtenus ont tous été donnés, expliqués et validés par des acteurs concernés puisqu'ils possèdent un lien avec notre terrain d'étude. Ainsi, nous pouvons effectuer la comparaison de nos résultats obtenus par les entrevues semi-dirigées à l'aide des documents obtenus.

L'annexe A fait la démonstration détaillée de toutes les entrevues, les documents obtenus ainsi que les activités effectuées dans le cadre de cette recherche. Nous avons participé à différentes activités syndicales reliées aux élections sociales et à la formation des délégués.

2.4.3 La validité de notre recherche

La validité de notre recherche passe par la vérification de la validité de nos instruments de mesure, ainsi que par la validité interne et externe de notre recherche.

Pour valider les entretiens et l'analyse documentaires, nous avons construit les questions à partir de la théorie existante en lien avec nos concepts, nos dimensions et nos indicateurs. L'utilisation de ces deux techniques de collecte de données permet la comparaison des résultats obtenus et la vérification de la validité de nos instruments de mesure.

La validité externe de la recherche observe la possibilité et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche. Nous retrouvons deux points importants qui confirment la validité externe. Il y a la généralisation de l'échantillon à sa population correspondante et, dans un deuxième temps, ces résultats pourront être transférés pour une autre étude à la recherche de la connaissance d'environnement connexe. En recherche qualitative, selon Silverman (1993), la validité externe repose principalement sur la démarche même de la recherche. Nous avons fait l'étude de deux sites dans la même multinationale dans un contexte européen. L'étude en profondeur de ces deux sites a permis une certaine généralisation théorique et a produit des résultats similaires à la théorie existante.

2.4.4 L'analyse de contenu

L'analyse de contenu visait l'enrichissement de nos résultats. Quelles ont été les étapes importantes?

La retranscription des entretiens avec les acteurs concernés a donné plus de 350 pages à simple interligne. Par la suite, il fallait lire, à plusieurs reprises, cette documentation pour s'imprégner de son contenu. Il en est de même avec toutes autres documentations écrites. Une des difficultés méthodologiques rencontrées a été l'obtention de certains documents en lien avec Trans-Nord où la langue parlée et écrite est le flamand. Il a donc été difficile d'obtenir de la documentation spécifique à ce site, contrairement au site situé au sud de la Belgique — Trans-Sud — où la langue écrite et parlée est le français.

Il fallait, par la suite, mobiliser notre modèle conceptuel pour organiser les données. Nos catégories comprennent le degré de régulation paritaire de la flexibilité, les ressources de pouvoir, le contexte institutionnel, le contexte commercial et l'attitude de la direction. À cette étape, il est important d'être méthodique puisque tout le contenu doit être intégré dans les catégories identifiées. Nous avons procédé alors au découpage des informations pour par la suite être en mesure d'interpréter nos résultats.

Afin d'analyser les résultats obtenus, nous avons tenté de faire le lien entre le matériel recueilli et

nos diverses variables et hypothèses. Après une analyse méthodique des résultats, nous avons été en mesure de confirmer ou d'infirmier nos hypothèses de départ.

2.4.5 Limites et forces de notre recherche

2.4.5.1 Les limites

Nous identifions cinq limites méthodologiques à notre projet de recherche. La limite la plus importante est, sans aucun doute, le caractère asymétrique des données recueillies d'un site par rapport à l'autre. La quantité d'informations obtenues par les rencontres avec les différents intervenants dans le site toujours en fonction est, bien entendu, plus importante que dans le site qui a été fermé depuis quelques années. Dans ce dernier site, certains acteurs étaient difficiles à retrouver. Une deuxième limite s'en suit, car le fait de faire du terrain à l'étranger constituait une barrière de temps pour effectuer notre recherche et trouver les divers intervenants susceptibles d'apporter des réponses à notre problématique. La troisième limite relève du problème de langue, car les entretiens dans le Nord du pays, où la langue officielle est le flamand, ont été plus difficiles. Par contre, plusieurs intervenants étaient en mesure de répondre à nos questions en anglais et de nous aider à comprendre les textes en flamand. La quatrième limite concerne le caractère pluraliste des affiliations syndicales. Dans chacun des deux sites à l'étude, nous retrouvons quatre types d'affiliations possibles. Il y a donc, un grand nombre d'interlocuteurs possibles à rencontrer pour être en mesure de bien comprendre les différentes perspectives concernant notre problématique. Finalement, malgré le grand nombre de personnes que nous pourrions rencontrer, nous dépendons de leur volonté de participation à notre projet.

2.4.5.2 La sauvegarde méthodologique

Chaque projet a ses limites, il en va de soi. Pour tenter de pallier les limites mentionnées ci-haut, notre démarche de recherche comprenait plusieurs stratégies. Tout d'abord, le fait d'effectuer deux études ethnographiques enrichit notre analyse du phénomène de la régulation paritaire, et ce, malgré la limite liée au caractère asymétrique des données. En effet, nous avons eu la chance d'obtenir beaucoup d'informations sur chacun des deux sites. Pour ce qui est du site Trans-Sud, nous avons moins d'entrevues

du fait que ce site a été fermé. Par contre, nous avons obtenu un grand nombre de données documentaires qui donnent des informations importantes sur ce site. Par la suite, nous avons eu la chance de rencontrer facilement divers intervenants des différents syndicats locaux. Ceux-ci ont été très ouverts, à l'idée de nous rencontrer et, par la suite, très accessibles pour répondre à nos questions. Cette multiplicité de rencontres permet une triangulation des résultats, ce qui confère sa validité. En ce qui a trait aux problèmes de langue dans le site Trans-Nord, nous avons eu recours à un interprète lorsque c'était nécessaire pour nous aider à effectuer nos entrevues. Finalement, en parallèle à la cueillette de données, nous avons multiplié les expériences sur le terrain, notamment par la participation directe. Les gens ont été très accueillants, ce qui nous a permis de mieux comprendre le contexte et de replacer les acteurs dans ce contexte.

Chapitre 3

Profil de l'entreprise et les contextes

Pour comprendre notre objet d'étude qui est la régulation paritaire du changement, il est important de situer nos sites à l'étude dans leur contexte institutionnel et commercial ainsi qu'établir la situation particulière de chaque site par une brève description de leurs caractéristiques locales. Nous ferons tout d'abord une description de l'évolution du contexte économique de la multinationale en Europe. Cette évolution a eu un impact important sur le contexte commercial et les stratégies des gestionnaires de l'entreprise sur le plan national et local. Par la suite, nous établirons les grandes lignes du contexte institutionnel belge pour nous aider à faire la distinction, plus loin dans la recherche, entre cette variable et les ressources de pouvoir syndicales. Pour terminer, nous ferons une description des deux sites à l'étude, ainsi que le contexte économique actuel et futur d'un des sites et le contexte économique précédent la fermeture de l'autre site.

3.1 L'Europe et la multinationale à l'étude

3.1.1 Ouverture des marchés

Au cours des vingt dernières années, l'ouverture des marchés en Europe a créé une nouvelle zone de commerce caractérisée par une augmentation de la compétition. Cette nouvelle réalité bouleverse le cadre financier et les stratégies des entreprises et des gestionnaires.

Jusqu'aux années 80, il y avait peu de pressions concurrentielles sur l'entreprise à l'étude. Chaque pays était protégé de la concurrence par ses frontières, et encore plus, dans le cas, des marchés publics gérés par l'État. Malgré l'unification de l'Europe, les différents pays pratiquèrent toujours le protectionnisme de différentes manières, mais il est de plus en plus évident qu'aujourd'hui le marché est de plus en plus ouvert et que les frontières commerciales sont de moins en moins existantes.

En Europe, notre multinationale fait face à deux concurrents externes importants sur ses principaux marchés. Par contre, selon les différentes organisations syndicales consultées, nous retrouvons

aussi de la concurrence à l'intérieur de la multinationale pour l'obtention des divers contrats. L'arrivée de l'Europe de l'Est dans l'Union européenne renforce le sentiment de compétition entre les sites puisque ces pays sont moins bien structurés socialement et offrent une structure de coût très avantageuse. Un délégué chrétien du site Trans-Nord déclare également avoir peur de la concurrence en provenance de la Chine; leurs coûts de fabrication n'étant nullement comparables avec ceux de l'Europe.

Cette nouvelle compétition amène les gestionnaires à réajuster leurs stratégies. La stratégie de notre multinationale à son arrivée en Europe était expansionniste dans le but de s'approprier des commandes nationales ainsi que le savoir-faire de chaque pays. Graduellement, cette multinationale a repris les activités des entreprises importantes, soit au niveau social, financier, ou qui jouaient un rôle important dans le pays. Vers la fin des années 1990 et au début des années 2000, la stratégie de la multinationale était de séparer l'Europe de l'Est de l'Europe de l'Ouest. Vers les années 2002, la stratégie s'est encore modifiée en créant de nombreuses divisions selon la spécialité des sites. Lors de notre étude en 2004, nous retrouvons une organisation commerciale pour toute l'Europe. Cette nouvelle organisation fait en sorte que la Belgique travaille de plus en plus avec la France et, de plus en plus, devra aussi collaborer avec les sites de l'Europe de l'Est, dans l'objectif de diminuer les coûts des commandes.

Notre multinationale est confrontée à de nombreuses difficultés financières. C'est, selon un délégué socialiste, dû au fait qu'ils n'ont pas su contrôler le développement accéléré des dernières années. Le directeur des ressources humaines du site Trans-Nord note aussi qu'il y a une surcapacité de la production en Europe. C'est d'ailleurs une des raisons de la fermeture de certains sites, même si d'autres sites, comme le site de Trans-Nord, sont en processus de redressement.

3.2 Belgique (entreprise)

Dans cette section, nous allons faire un bref historique de l'acquisition de l'entreprise à l'étude sans révéler son identité en raison du code de déontologie pratiqué par notre groupe de recherche qui garantit l'anonymat des répondants. Ensuite nous ferons la démonstration de l'impact du changement de l'environnement économique sur notre entreprise et sur les stratégies des gestionnaires locaux.

Finalement, nous ferons une description du contexte institutionnel de la Belgique pour aider à comprendre le cadre législatif dans lequel nos acteurs locaux négocient le changement.

3.2.1 Le profil de l'entreprise nationale (Trans-Nord et Trans-Sud combiné)

Trans, notre entreprise en Belgique, était auparavant une petite entreprise familiale belge qui opérait dans deux secteurs, dont le secteur de la métallurgie. Au sein de ce secteur industriel, elle comportait plusieurs sièges en Belgique, dont une usine au nord de la Belgique, en Flandre, ainsi que plusieurs autres usines au sud de la Belgique. Durant les années 80, cette entreprise belge vendit la totalité de ses sites industriels à une multinationale réputée dans le secteur des équipements de transport. Cette concession fut la première en Europe pour cette multinationale. Par la suite, elle s'étendra un peu partout dans le continent européen. Cette transaction permettra, en effet, à la multinationale d'amorcer son implantation en Europe et de profiter des multiples contacts que possédait l'entreprise belge ainsi que de son savoir technologique.

Au départ, nos sites à l'étude étaient le fournisseur principal pour une des sociétés de l'État belge et négociaient directement avec celle-ci. Les délégations syndicales interrogées nous signalent toutefois qu'il est de plus en plus difficile pour nos sites de prendre les offres de la Belgique. Ceci constitue un énorme changement. Les commandes ne sont également plus négociées par les sites, mais plutôt par le siège social. Nous pouvons donc dire que, localement, les sites ne contrôlent plus la production, la mise en marché, l'ingénierie et les autres éléments puisqu'ils font partie maintenant d'une entreprise globale.

3.2.2 Le contexte institutionnel

Grâce à notre recherche de terrain, nous avons pu constater que la Belgique est un pays où le régime des relations de travail est très institutionnalisé. Ce pays possède en effet de multiples institutions coordonnées les unes aux autres dans l'objectif démocratique de faire parvenir l'information locale vers le national et inversement. Dans cette section, nous énumérerons les organisations syndicales représentatives, l'organisation d'employeurs dans notre secteur, les différentes instances locales

représentatives des travailleurs et les différents niveaux de concertation sociale en Belgique.

Il y a trois organisations syndicales représentatives en Belgique, dont deux présentes dans nos sites à l'étude. Il y a la FGTB, Fédération générale du travail de Belgique, qui est le syndicat socialiste, et la CSC, la Confédération des syndicats chrétiens, qui est le syndicat chrétien. Nous retrouvons aussi des organisations représentatives des cadres qui, pour être reconnues, doivent faire une demande au ministre de l'Emploi et du Travail. Dans notre cas, il y a l'AGORIA, qui est la fédération multisectorielle de l'industrie technologique qui représente les entreprises qui font parties de la FEB, fédération des entreprises de Belgique.

Localement, il y a trois instances représentatives des travailleurs. Il y a le CE, conseil d'entreprise, le CPPT, comité pour la prévention et la protection au travail, et la DS, la délégation syndicale. En Belgique, il y a des élections sociales tous les 4 ans afin de désigner les représentants des travailleurs dans le CE, le CPPT et parfois dans la DS, selon les traditions de la région. Le nombre de mandats attribués dans chacun de ces organes est défini par les conventions sectorielles.

En Belgique, nous retrouvons quatre niveaux de concertation sociale. Au national, il y a les AIP Fédérale, accord interprofessionnel. Au sectoriel, il y a les conventions collectives, accords sectoriels. En entreprise, il y a les accords d'entreprises. Finalement au régional, nous retrouvons les accords régionaux.

Les acteurs négocient les accords annuellement ou chaque deux ans. Tout d'abord, ceux-ci fixent un cadre interprofessionnel et, par la suite, chaque centrale, par exemple celle du métal, va négocier sur la base de cet accord interprofessionnel, qui améliorera les conditions mentionnées dans l'accord. À partir de là, les entreprises peuvent bénéficier de conventions collectives meilleures que celles du secteur. Un exemple de ceci pourrait être la norme salariale qui est un des volets importants des accords interprofessionnels négociés au national. Il est évident que dans le cadre belge la norme salariale peut être négociée à la hausse dans les accords sectoriels, régionaux, et même en entreprise.

3.3 Les sites

Deux sites en Belgique de la même multinationale sont à l'étude; il s'agit de Trans-Nord et de Trans-Sud. Dans cette section, nous allons faire le portrait général de chacun des sites : la situation géographique de chaque site, leur spécialisation respective, le nombre de personnes à son emploi et sa structure syndicale. Nous ferons également pour le site Trans-Nord une description du contexte économique en 2004 et des prédictions futures, tandis que pour le site Trans-Sud nous ferons la description du contexte économique précédant sa fermeture.

3.3.1 Le profil du site Trans-Nord

Vieux de 100 ans et situé près d'une ville historique au nord de la Belgique, les spécialisations de ce site sont reliées aux spécialisations propres de son industrie. Une des grandes compétences du site Trans-Nord est la possibilité d'y effectuer tout l'assemblage jusqu'à la finition; l'électricité, le « testing », la peinture et les autres touches finales. C'est de ce site que proviennent les produits finis qui vont directement sur le marché.

Cette usine employait en 2004 750 personnes comparativement à 3000 personnes dans les années 60-70 et 2000 personnes au début des années 90.

Quant à la structure syndicale du site Trans-Nord, le taux d'affiliation des cols bleus est très élevé puisqu'il se situe autour de 93-94% et est réparti presque également entre la CSC (ACV) et la FGVB (ABVV). Le taux d'affiliation des cols blancs est beaucoup plus bas, autour de 50% à 60%. De plus, le nombre de mandats en DS (délégation syndicale) chez les cols bleus, de 2000 à 2004, était de 3 pour les socialistes et de 2 pour les chrétiens. L'organisation socialiste y était alors majoritaire. Pour la première fois dans l'histoire de ce site, en 2004, il y avait 3 mandats pour chaque organisation syndicale, l'organisation des chrétiens étant majoritaire.

Contexte économique au moment de l'étude : Un délégué socialiste mentionne qu'en 2004 la situation

financière du site n'était pas très bonne, car il vivait certaines difficultés. Tout d'abord, il y a eu le ralentissement dans les demandes de commandes et, par la suite, ce site engendra les coûts les plus élevés de la multinationale en Europe, principalement en raison des coûts sociaux en Belgique. Confrontés à cette problématique, les syndicats et le DRH mentionnèrent l'importance d'être efficient, d'effectuer un produit de qualité et d'être le plus flexible possible. Le directeur des ressources humaines déclare d'ailleurs que, concernant la productivité et spécialement l'efficacité, Trans-Nord est le site le plus performant. Ce site possède en plus l'avantage d'être en mesure d'effectuer toutes les étapes de production.

Contexte économique futur : En 2004, le site Trans-Nord était en négociation pour deux contrats très importants pour la Belgique. Avec l'obtention de ces deux commandes, un membre de l'organisation chrétienne affirme que le site sera bien positionné pour le futur, même si la perte de ces contrats engendrait la perte d'emploi pour plus de 150 travailleurs. Il reste important par contre, pour ce site de continuer à prendre des commandes des autres pays, parce que la Belgique est trop petite pour avoir assez de travail seulement en fonction du marché national. De plus en plus, ce site travaille également en jonction avec d'autres sites d'Europe dont principalement celui en France. Un délégué chrétien espère que la multinationale va obtenir un contrat important en France en 2006 et que la Belgique travaillera conjointement avec celui-ci. Avec l'obtention des deux contrats de la Belgique et celui de la France, Trans-Nord serait donc dans une position privilégiée au moins jusqu'en 2008.

3.3.2 Le profil du site Trans-Sud

Ce site se situe dans une région marquée par le passage de l'industrie traditionnelle ou lourde, telles la métallurgie et la sidérurgie. Cette région est réputée pour avoir un passé industriel très difficile, marquée par de nombreuses grèves et une forte opposition syndicale. Les grandes restructurations des années 70 et 80 ont beaucoup touché cette région. Avant la fermeture de ce site, le taux de chômage était plus élevé dans cette région que dans le nord de la Belgique. On note en 2004 le mouvement de l'industrie de la Wallonie vers la Flandre, mais on remarque également une nouvelle dynamique dans la région du sud par la fragmentation des entreprises en PME, même en toutes petites entreprises. La spécialisation de ce site s'est modifiée lors de son achat par la multinationale en 1988. Avant son achat, ce site ne faisait

qu'une partie du processus de production, mais pas la finition. Avec la venue de la multinationale, ce site s'est transformé en centre d'excellence de fabrication de pièces primaires et de mécanos soudés. La spécialisation de ce site est donc devenue les sous-ensembles. Toutes les étapes d'assemblage, de finition intérieure, d'électricité et autres, ne firent plus partie de leur occupation.

Dans le site Trans-Sud, le nombre d'employés (cols blancs) était de 75 personnes, dont 25 cadres et 50 employés, et il y avait environ 300 ouvriers pour un total d'environ 375 travailleurs lors des années précédentes la fermeture.

Concernant la structure syndicale, une majorité était affiliée avec les socialistes tandis qu'environ 10% à 15% des travailleurs étaient affiliés au syndicat chrétien. Juste avant les dernières élections, qui se sont effectuées durant le processus de fermeture, il y eut un mandat au CE et un en délégation syndicale pour les chrétiens tandis que tous les autres mandats furent attribués aux socialistes. Lors de la fermeture, les votes se sont dirigés vers la FGTB et le SETCa (organisation socialiste pour les employés et les cadres) et aucun mandat n'a été attribué à la CSC et la CNE (Centrale Nationale des employés affiliés à la confédération des syndicats chrétiens de la Belgique, la CSC). L'organisation majoritaire dans ce site a donc toujours été l'organisation socialiste.

Contexte économique lors de la fermeture : Selon un membre de l'organisation chrétienne, le site était rentable et aussi considéré comme étant productif selon un membre de la CNE. En 1998, il y a eu un plan de redressement annoncé par un responsable européen de la multinationale. Les raisons de ce redressement furent la surcapacité de production, l'évolution du marché (qui montrait une réduction pour les cinq prochaines années) et l'augmentation de la concurrence. Cette même année, un ancien délégué de la CNE déclara qu'une commande pour la Belgique semblait leur échapper. C'est à ce moment-là que la direction de la multinationale met beaucoup de pression afin d'obtenir cette commande importante, en faisant notamment du chantage à l'égard de l'emploi. Un directeur s'est alors engagé personnellement à garantir qu'aucun site ne serait fermé si la Belgique obtenait cette commande. Toutefois malgré l'obtention de cette commande, le site Trans-Sud fut fermé et le directeur, qui s'y était engagé, n'y travaillait plus peu après.

Tous les anciens représentants interrogés de la CNE et un membre de l'organisation chrétienne situé, à Trans-Nord, signalent qu'une des principales raisons de la fermeture du site est reliée aux frais fixes trop élevés. Plus précisément, un ancien délégué de la CNE mentionne que le but de la direction était de gagner 4% en supprimant une usine, puisqu'une fermeture engendre une économie de frais fixes, de transports, de salaires et d'autres frais. D'ailleurs, on constate toujours la volonté de la multinationale de rationaliser et de réduire le nombre de sites et le nombre de travailleurs. Selon ces mêmes personnes, les autres motifs donnés par les différents directeurs étaient accessoires, comme une délégation syndicale trop remuante et la spécialisation trop faible du site.

Quant à l'opinion d'un membre du syndicat de la FGTB situé à Trans-Nord, c'est surtout à cause du manque de travail en Belgique que la multinationale n'a pu garder les deux sites en opération. Par la suite, les gestionnaires ont dû faire un choix entre Trans-Sud et Trans-Nord et ont préféré garder Trans-Nord puisqu'il était plus loin géographiquement d'un autre site en importance, donc mieux dispersé sur le territoire. Pour un membre de l'organisation de la CNE, le choix du site de Trans-Nord comparativement au site Trans-Sud n'était pas une raison géographique, mais plutôt une raison pratique. En effet, le site Trans-Nord était plus complet, avait des atouts techniques plus intéressants et c'était plus facile de transférer la production de Trans-Sud que celle de Trans-Nord. Finalement, selon un membre du syndicat chrétien du site Trans-Nord, le motif du mauvais climat social au sein de Trans-Sud aurait peut-être joué pour 35% dans le choix de sa fermeture en rapport avec le site situé au Nord.

Chapitre 4.

Comparaison de la régulation paritaire et analyse dans deux sites d'une même entreprise en Belgique

Dans un contexte d'ouverture des marchés et de pressions reliées à la concurrence, les gestionnaires tentent d'atteindre une grande flexibilité numérique et fonctionnelle. Le syndicat doit répondre à ces demandes de changement. Soucieuse de la survie de son site, mais avec le devoir de protéger les intérêts des travailleurs, la direction syndicale n'est pas toujours en accord avec les stratégies des gestionnaires et tente d'avancer sa propre vision.

Ce chapitre traite du rôle du syndicat dans la négociation de la flexibilité numérique et fonctionnelle des sites Trans-Nord et Trans-Sud. Nous décrivons le déroulement des négociations concernant les demandes de flexibilité numérique et fonctionnelle afin de cerner le degré de régulation paritaire de ces changements dans ces deux sites. Dans le site Trans-Nord, la période d'étude commence lors de l'acquisition du site par notre multinationale vers la fin des années 80 jusqu'en 2004. Il en va de même pour le site Trans-Sud, mais jusqu'à sa fermeture en 2000. La dernière partie de ce chapitre fait l'étude comparative des « patterns » de la régulation paritaire observés dans les deux sites.

Plusieurs types de flexibilité numérique sont abordés : les heures de travail, les mises à pied, le travail atypique (les intérimaires, les contrats à durée déterminée et les externes), l'exportation du travail (la sous-traitance et les sous-contrats). La flexibilité fonctionnelle comprend la conception du travail (le « time study », la logistique, le « multitasking », le « six sigma », le « lean », le message d'avertissement pour l'utilisation d'internet), les équipes de travail, les groupes « off line » (augmentation de la qualité, diminution des accidents de travail, amélioration de l'environnement de travail, les certifications reconnues) et les changements technologiques. De tels changements ne sont pas faits du jour au lendemain; c'est à travers une négociation continue que les divers changements sont implantés.

4.1 Trans-Nord

4.1.1 La flexibilité numérique

Trans-Nord se situe dans un contexte économique caractérisé par une grande concurrence et des hauts coûts de production. Ce site passait de 3000 personnes dans les années 1960-1970 à 750 personnes en 2004. C'est principalement en raison de la délocalisation du travail et la sous-traitance qu'ont eu lieu les mises à pied répétitives effectuées lors des plans de réorganisation du travail. La flexibilité numérique est donc un enjeu important et les syndicats sont dans une position difficile. Malgré la volonté de conserver l'emploi, ils doivent constamment penser à la survie de ce site.

La loi belge est omniprésente dans tous les changements touchant la flexibilité numérique. Comme nous le verrons, parfois elle oblige une entente entre les parties, d'autres fois il y a une obligation d'information et de consultation. Le degré de régulation paritaire est évidemment plus fort lorsque la législation oblige la négociation d'un accord entre les parties, par exemple dans le cas des horaires de travail et des travailleurs intérimaires. Dans d'autres situations où la loi est moins contraignante, les syndicats peuvent imposer certaines conditions. Durant la période étudiée, nous avons pu observer des tentatives de changements à Trans-Nord dans tous les indicateurs de flexibilité numérique.

Les heures de travail

Notre première dimension de la flexibilité numérique concerne les heures de travail, c'est-à-dire la possibilité de modifier les quarts de travail afin de répondre aux fluctuations contractuelles. Trans-Nord se trouve dans un contexte économique instable et dépend des divers contrats octroyés. Pour augmenter leur degré de flexibilité face aux variations de production, les gestionnaires visent deux types de modifications aux quarts de travail : d'abord, des équipes de travail qui opèrent hors l'horaire normal de travail à l'aide du temps supplémentaire; ensuite, depuis 2004 l'annualisation des heures de travail, ce qui permettrait de ne pas payer les coûts compensatoires du temps supplémentaire.

Les heures de travail normales chez les ouvriers sont de 5 h 30 min — 13 h 45 min et de 13 h 45 min — 10h. En situation de hausse de production, les gestionnaires peuvent demander de travailler durant le jour, la nuit, et même le samedi. Pour modifier cet horaire, les gestionnaires ont besoin de l'accord du syndicat. Un membre du syndicat ouvrier chrétien explique bien la perception syndicale :

« Il y a des arrangements de l'horaire de travail pour certaines périodes par exemple des ententes pour un an et après c'est terminé. Vous devez avoir du travail pour faire ce type d'arrangement. Quand vous travaillez plus d'heures, c'est que vous avez plus de travail et ce n'est pas toujours le cas ici. » (CNE Syn 10 8/6/4)

Pour répondre aux besoins ponctuels de production, la négociation des heures supplémentaires pour les cadres s'effectue de manière individuelle tandis que pour les employés et les ouvriers la loi stipule qu'il faut l'autorisation du syndicat :

« Pour les employés, c'est une discussion dans l'usine parce que pour faire des heures supplémentaires en Belgique il faut la signature, de la délégation syndicale. Le syndicat signe pour des heures supplémentaires si cela est nécessaire ou alors si on se rend compte qu'il y a eu des mises à pied, on fait la demande de corriger la situation. » (BBTK Syn 14 30/6/04)

Les syndicats ouvriers à Trans-Nord privilégiaient le travail tôt le matin. Lors de notre visite en 2004, il y avait seulement 10 personnes qui travaillaient le soir. En ce qui concerne les heures supplémentaires, les syndicats signalent qu'avant de donner leur accord il y a toujours une petite négociation avec la direction. L'enjeu est de savoir s'il s'agit d'un besoin ponctuel ou s'il serait plus propice de recourir à l'embauche. Il y a toujours un accord écrit à ce sujet.

Quant au mode de rétribution de ces heures supplémentaires, les dispositifs de la loi en Belgique sont différents selon le statut : un cadre, employé ou ouvrier. Pour les cadres et les employés, il y a un salaire mensuel fixe. Si les syndicats acceptent la possibilité de recourir aux heures supplémentaires pour les employés alors, il doit y avoir une rétribution. Par contre, il y a une marge de manoeuvre pour le paiement des heures supplémentaires puisque la plupart des employés et surtout les cadres, prennent des

vacances pour récupérer les heures travaillées en trop. Le système actuel offre donc de la flexibilité de la part des employés. La règle pour les ouvriers en Belgique est lorsqu'il y a des heures supplémentaires à effectuer les travailleurs doivent recevoir 50% de plus en salaire compensatoire et la direction par l'annualisation des heures de travail veut enrayer l'extra de paiement salarial.

En 2004, les gestionnaires du site Trans-Nord tentaient de négocier un accord avec les syndicats des cols bleus concernant l'annualisation du temps de travail afin d'augmenter sa capacité de répondre à la demande sans coût supplémentaire pour le chômage temporaire et les heures supplémentaires. Afin d'arriver à ce résultat, la direction demandait de travailler de 9 à 9,5 heures par jour ainsi que le samedi lorsque la production l'exige et elle voulait récupérer des journées de congé obtenues par les cols bleus dans les négociations antérieures. La direction insistait sur la possibilité légale d'effectuer de tels arrangements. Par contre, il faut parvenir à un accord avec les 2 syndicats locaux des cols bleus. Au moment de notre rencontre avec le directeur des ressources humaines (D.R.H.), il y avait déjà eu des négociations locales et sectorielles. Par contre, il n'y avait pas encore eu d'entente. Il est aussi important de mentionner que nos visites de recherche se sont effectuées juste avant et après les élections sociales qui, selon les divers acteurs, rendaient la négociation du temps de travail plus difficile.

Les deux syndicats représentatifs des cols bleus ne se positionnaient pas de la même manière et, selon les interlocuteurs, une bonne partie des votes aux élections sociales de 2004 reposait sur cette divergence d'opinions. Le syndicat chrétien (ACV) n'était pas en accord avec l'annualisation des heures de travail. Par contre, il est possible de travailler neuf heures ou plus par jour selon la règle du salaire compensatoire. Cette position découlait de plusieurs problèmes causés par l'annualisation des heures de travail et la reprise du temps de vacances, notamment l'intensité du travail et la sécurité d'emploi. L'allongement du temps de travail demande selon eux une révision de la capacité des travailleurs à produire durant une période plus longue sans être exténués à la fin de la journée :

« Vous ne pouvez pas décider que tout le monde va faire neuf heures de travail par jour parce qu'il y a les personnes de 55 ans et plus qui ne peuvent pas le faire, c'est trop et huit heures c'est assez. Aussi certaines personnes travaillent seulement 4 jours parce qu'ils profitent du programme de crédit temps et ne peuvent pas travailler plus. » (CSC Syn 6 21/6/04)

Il y a aussi la problématique qui concerne la sécurité d'emploi dans le futur : il est important de s'assurer que, lorsque le travail diminuera, les travailleurs seront toujours à l'emploi du site. La demande de l'annualisation des heures de travail en 2005 n'offre pas une solution pour le manque de travail prévu.

C'est ainsi que le syndicat ACV ne pense pas qu'il va y avoir un accord concernant l'annualisation des heures de travail puisque :

« Premièrement, vous savez que nous avons aussi d'autres problèmes que la direction ne veut pas écouter. Le deuxième point est que certains des problèmes en provenance des neuf heures par exemple, l'impossibilité que tous les ouvriers travaillent dans ce genre de système, sont un problème collectif. Troisièmement, s'il y a un accord pour travailler neuf heures, mais avec d'autres accords pour toutes les choses en suspend alors c'est toujours les travailleurs qui votent. Finalement, ce ne sera pas la délégation syndicale qui va prendre la décision concernant les neuf heures, mais c'est les travailleurs qui doivent voter pour cela. De plus, si les travailleurs sont d'accord avec les gestionnaires et que nous ne sommes pas en accord avec eux alors les travailleurs ne votent pas. Tout d'abord, nous prenons nos responsabilités, c'est-à-dire examiner la demande et la dernière fois ce n'était pas une bonne proposition pour nous. Pour le futur, je ne pense pas qu'il va y avoir un succès avec les neuf heures. » (CSC Syn 6 21/6/04)

La délégation socialiste (ABVV) adopte une position plus ouverte quant à l'annualisation du temps de travail, car le quart de neuf heures pourrait être une solution pour ne pas congédier des travailleurs dans le futur. L'annualisation des heures de travail est une manière d'économiser de l'argent en ne payant pas les heures de travail supplémentaires. C'est également un coût élevé, pour le site, de mettre à pied des travailleurs à temps plein puisque le site contribue au régime social, au chômage, et paye environ 30% du salaire en circonstance de chômage temporaire. Selon un porte-parole de ce syndicat :

« S'il y a une réorganisation dans l'usine et que la multinationale exige une diminution de 5% du travail nous pensons qu'il serait possible avec l'argent économisé à l'aide de l'annualisation du temps de travail de faire du travail partagé, pas pour 2 personnes, mais plutôt pour 3 personnes. » (FGTB Syn 3 6/5/4)

La vision du syndicat ABVV est que, s'ils ne réussissent pas à diminuer les coûts dans les délais très courts il n'y aura pas de nouveau contrat à la fin de l'année et la direction n'aura pas d'autres choix

que de licencier. Le syndicat ABVV a sondé les membres à ce propos et les résultats étaient très partagés :

« Nous, les socialistes, avons demandé à tout le personnel, dans un référendum, au mois de février, l'opinion des travailleurs. Il a eu une enquête auprès de tout le personnel aussi les cols blancs. Les questions tournaient autour de s'il est possible de faire plus d'heures de travail. Le résultat du sondage était de 50% versus 50% et ce n'est pas bien. Il y aussi eu une discussion dans le comité paritaire 211 dans l'ouest de la Flandre, dans le comité paritaire national, et aussi dans le comité paritaire régional avec tous les syndicats, les patrons, et aussi la ministre du Travail, dans notre ville. Nous avons discuté du résultat de l'enquête et nous disons qu'il faut penser à l'élection sociale. » (FGTB Syn 3 6/5/4)

« 62% des travailleurs disent oui à la répartition des heures de travail et 48% disent non et c'est les résultats de l'enquête. Par contre, plusieurs personnes ont dit oui parce qu'ils ont peur de perdre leur emploi et cette situation n'est pas un bon « imput » pour prendre une décision. » (FGTB Syn 2 5/5/4)

Concernant la remise des congés, « 62% des travailleurs disent qu'ils veulent le faire contrairement à 38% et majoritairement les plus vieux, plus de 50 ans disent non, nous ne voulons pas. L'âge moyen dans l'entreprise est de 43 ans et c'est un groupe difficile à manipuler. »(FGTB Syn 2 5/5/4).

Devant l'ambiguïté des travailleurs, le syndicat ABVV analyse ce résultat comme n'étant pas une bonne entrée d'information, surtout en année d'élections sociales.

Pour résumer, la loi belge oblige l'obtention d'une entente entre les parties afin de modifier l'horaire de travail. Il est donc possible de modifier la répartition des heures de travail et le calcul des heures travaillées, mais seulement avec l'accord des syndicats. Nous retrouvons ainsi un fort degré de régulation paritaire des heures de travail.¹

¹ Note: en 2004, les élections sociales ont été remportées par le syndicat chrétien (ACV) et étaient basées essentiellement sur les divergences d'opinions concernant l'annualisation des heures de travail.

Les mises à pied

En circonstance de baisse de production, les gestionnaires ont recours aux mises à pied lors des restructurations du travail. Un intervenant du syndicat socialiste du site Trans-Nord signale qu'il y avait eu deux réorganisations majeures au début des années 80 avec des réductions du personnel mais tout s'est précipité avec la venue de la multinationale. Peu après la reprise des sites en Belgique par la multinationale, vers la fin des années 80, il y a eu à nouveau une réorganisation où environ 200 personnes ont été licenciées. Au cours des années suivantes, plusieurs réorganisations du travail ont eu lieu, souvent suivies de licenciement. Par exemple, en 1998, nous retrouvons une nouvelle division qui rassemblait les sites de la Belgique et celui de la France. Peu après, fin 1990 et début 2000, à la suite d'un achat important, il y a eu une nouvelle structure qui séparait le travail entre l'Europe de l'Est et l'Europe de l'Ouest. En 2002, l'organisation du travail a encore changé puisque les divisions furent regroupées par type de production. En 2003, la multinationale a également mis fin au contrat de 140 cols blancs puisqu'il y eu délocalisation d'une partie du siège social; du travail indirect a été ainsi repris par une autre entreprise.

Les réorganisations du travail ont un impact négatif sur l'emploi. La loi prévoit conséquemment des dispositifs de négociation entre les acteurs. À ce stade, nous allons démontrer comment les syndicats du site Trans-Nord négocient les mises à pied avec la direction.

Lors d'une demande de licenciement collectif, de restructuration ou de fermeture d'entreprise de la part de la direction, la loi Renault mentionne qu'il doit y avoir une période de négociation dans l'objectif de trouver des solutions afin de sauver certains emplois.

Tous les syndicats s'entendent pour dire qu'en premier lieu, ils tentent de sauver le plus d'emplois possible. Par contre, il n'est pas possible de demander aux gestionnaires de garder à l'emploi 1000 travailleurs s'il n'y a pas assez travail. Il est de la responsabilité des syndicats de tenir compte des travailleurs qui resteront ainsi qu'à la viabilité du site. En premier lieu, les syndicats négocient les préretraites. Normalement, la préretraite est à 58 ans, mais elle peut-être négociée jusqu'à 52 ans lors d'un licenciement qualifié de collectif. Face aux restructurations répétitives, un délégué du syndicat LBV

explique la position des syndicats ainsi que l'existence de la problématique de perte d'expérience :

« Quand il y a une restructuration ce que vous devez faire en tant que syndicat c'est de laisser partir les plus vieux parce que socialement c'est la meilleure solution pour tout le monde. Les plus vieux possèdent plus d'argent et vont en retraite et nous pouvons garder les jeunes, mais maintenant les jeunes ont 2 ans, c'est-à-dire jusqu'à la fin de 2005 pour apprendre leur travail et je pense que c'est une période trop courte. »
(CNE Syn 10 8/6/4)

Les syndicats utilisent aussi des méthodes d'« outplacement », afin d'aider les personnes à se trouver un autre emploi. Finalement, il tente de donner des bonnes primes de départ, mais sans toutefois compromettre la viabilité du site.

La présence de compétition et la pression sur les coûts que subit le site Trans-Nord rendent difficile la négociation concernant la sécurité d'emploi et la rétention des travailleurs. Malgré que la loi belge encadre le processus de mises à pied et prévoit une période de négociation pour trouver diverses solutions possibles afin de sauver certains emplois, les syndicats ont de la difficulté à conserver les emplois dans le site en situation de manque de travail. C'est pourquoi les syndicats négocient majoritairement des préretraites. On retrouve de la régulation paritaire mélangée à de la consultation et de l'approbation. En effet, la faiblesse des mesures de rétention ainsi que le contrôle du nombre d'emplois par la direction démontrent un degré de régulation intermédiaire malgré que les mises à pied s'effectuent selon un accord conclu entre les parties.

Le travail atypique

Lorsqu'il y a un besoin d'un supplément de main-d'oeuvre, les gestionnaires peuvent avoir recours à des travailleurs contractuels d'une durée prédéterminée. Autrement dit, avoir recours à des intérimaires ou à des externes pour augmenter le décret de flexibilité. L'embauche d'intérimaire a commencé au début des années 1990 et le directeur des ressources humaines démontrait de l'incertitude quant aux bénéfices de ce type d'embauche; principalement parce qu'il n'y a pas d'effet énorme sur la notion de coût puisque ceux-ci participent aux mêmes privilèges en raison du système de sécurité sociale. Par contre, les

syndicats mentionnent qu'il réside un certain avantage d'embaucher ce type de travailleurs; pour ne pas payer des heures supplémentaires ou une partie du chômage temporaire lors d'une chute de travail. Les syndicats remarquent également que la direction aime de plus en plus travailler avec un certain pourcentage de temporaires, avec des contrats de 1 an ou 2 ans, car il coûte moins cher en préavis de départ.

Les syndicats du site Trans-Nord sont réticents à l'embauche de main-d'œuvre contractuelle, mais ils restent ouverts aux intérimaires selon certaines raisons attribuées ou circonstances. Par exemple; ce type de contrat doit être d'une durée déterminée et raisonnable, agencé à un lien d'emploi direct avec la multinationale :

« Les contrats d'intérimaires de 1, 2, 3 jours, les syndicats n'en veulent pas, mais les contrats de 3 mois et plus avec l'entreprise ça c'est correct. Le patron doit payer directement le salaire et tous privilèges en raison du système de sécurité sociale du travailleur avec les bureaux d'intérimaires. Par contre, les contrats de quelques jours où c'est le bureau qui paye le travailleur et non pas la direction de l'entreprise, c'est impossible. » (FGTB Syn 3 6/5/4)

Dans le même sens, les contrats ne doivent pas être de trop longue durée comme de deux ans ou plus. Les syndicats approuvent plutôt des contrats de huit ou neuf mois. Les syndicats mentionnent l'importance de bien analyser la situation avant de donner leur accord :

« Il n'y a pas une entente à long terme concernant l'embauche de temporaire à Trans-Nord. Nous regardons les besoins avec l'arrivée des contrats par exemple lorsque vous observez un manque de main-d'œuvre pour presque 1 an, les syndicats peuvent effectuer un accord avec la direction qui par exemple stipule que 10% des travailleurs seront temporaires et la balance à temps complet. Il y eu des situations avec une hausse de travail qui en moins d'un an furent suivies d'une chute de travail comme maintenant. Les gestionnaires font cela depuis 2001. Il est nécessaire que nous soyons en accord pour l'embauche de ces temporaires et ce doit être pour une période de temps raisonnable.» (CSC Syn 6 21/6/4).

Chez les cols blancs, la situation est différente :

« La plupart des travailleurs surtout concernant les employés ont toujours un contrat typique et spécifique. Les raisons pour le travail atypique sont en cas de maladie pour une grande durée et pour les quelques entreprises qui travaillent avec des projets. » (BBTK Syn 14 30/6/04)

Les raisons attribuées à la faible demande d'intérimaires cols blancs sont reliées à la précision du travail et au besoin d'une grande expertise. Plus précisément, celui-ci explique :

« Les intérimaires sont toujours dans les travaux de moindre importance parce qu'il est impossible de trouver un ingénieur comme intérimaire. Le travail de la majorité des employés à Trans-Nord est très spécifique comme celui des ingénieurs, des dessinateurs et des cadres spécialisés qui doivent savoir travailler avec ce type de production. » (BBTK Syn 14 30/6/04)

Les syndicats mentionnent que c'est dans l'intérêt de tout le monde d'avoir recours à un certain pourcentage d'employés contractuels au lieu d'avoir recours à des mises à pied involontaires lors d'une chute de travail :

« À Trans-Nord, il y a eu beaucoup de réorganisation et il n'y a pas beaucoup de travail alors si l'entreprise propose du travail, mais seulement pour des travailleurs avec des contrats indéterminés c'est-à-dire pour des intérimaires. Les syndicats doivent alors discuter de cette situation et mettre en parallèle la possibilité d'avoir du travail pour quelques personnes durant quelques mois ce qui est bien ou sinon le site va perdre le travail. » (FGTB Syn 3 6/5/4)

Quant au deuxième type de travail contractuel, c'est-à-dire l'embauche d'externes, il s'agit de personne en provenance de l'extérieur de l'organisation et du pays pour une durée de temps limité. L'embauche d'externe consiste essentiellement à pourvoir à un poste spécialisé caractérisé par un manque de main-d'œuvre compétente dans l'environnement proche.

Ces embauches concernent essentiellement les travailleurs qui sont très spécialisés tels les

cadres et les ingénieurs et ont commencé vers les années 96. Un représentant socialiste explique le recours aux externes de 2003 :

« Au niveau des employés, nous avons eu beaucoup de temporaires, il y a 1 an parce qu'à Trans-Nord nous n'avions pas assez d'employés et de cadres avec les qualifications nécessaires. C'était d'ailleurs pourquoi il y avait beaucoup de dessinateurs et des ingénieurs de la France qui étaient venus travailler à Trans-Nord, mais ceci est toujours temporaire et ils le savaient bien » (SETCa Syn 14 30/6/04).

La dernière restructuration de 2004, qui a engendré la mise à pied de 140 cols blancs, a énormément diminué la proportion d'externes et d'intérimaires cols blancs; par exemple, les cadres étaient majoritairement des externes. Il y a eu également, à un certain moment, des hausses de production qui expliquaient l'embauche massive de plus de 200 ingénieurs externes aux mêmes titres que les travailleurs avec des contrats typiques.

Pour l'embauche de travailleurs externes, il y a toujours une négociation entre la direction et les syndicats et il y a trois choses que ceux-ci regardent avant de donner leur accord. En premier lieu, s'il y a des intérimaires dans l'environnement proche qui peuvent faire le travail ou seulement la possibilité d'externes. Les syndicats tentent de garder le travail en Belgique plutôt que de le donner à des externes. Par contre, s'il n'y a personne dans le marché proche avec les qualifications requises alors le syndicat n'a pas le choix de donner son accord pour l'embauche d'externes. Selon eux, les externes sont plus chers et ne contribuent pas au système social belge.

En deuxième lieu, le syndicat regarde si la durée du travail à effectuer est raisonnable. C'est à l'aide d'un plan que le syndicat calcule les besoins de main-d'œuvre. Par exemple, pour un contrat d'un an et plus, le syndicat tente de prendre des gens dans l'environnement tandis que pour trois ou quatre mois c'est différent. Par contre, le syndicat réalise que souvent la direction parle d'un contrat de trois mois et finalement la durée se prolonge jusqu'à plusieurs années.

En troisième lieu, le contexte économique actuel fait en sorte que la multinationale effectue des réorganisations et continue de faire des mises à pied. Il est essentiel de procéder à la vérification des

qualifications des travailleurs licenciés avant d'engager à l'externe. Le syndicat a d'ailleurs conclu une entente à ce sujet :

« Nous avons aussi une entente lorsque le site a besoin de travailleurs excédentaires, les premières personnes que l'on regarde pour embaucher sont le monde qui a été viré, ils sont le premier choix. Nous avons fait une entente sur cela, sur papier et signée. Cette entente, nous l'avons fait pour que le « management » n'enlève pas des personnes comme il le veut. » (CNE Syn 9 8/6/4, CNE Syn 10 8/6/4)

Finalement, la demande de travailleurs atypiques concerne la problématique du besoin de gens excédentaires pour répondre à une hausse ponctuelle. Les syndicats pensent que s'ils ne font pas preuve d'ouverture à certains égards, qu'ils disent non à la sous-traitance, aux externes et aux intérimaires, alors les gestionnaires pourraient décider d'effectuer le travail ailleurs ce qui rend la négociation de ces sujets difficile. Le syndicat est donc ouvert à l'embauche de contractuels, mais sous certaines conditions. La loi belge stipule que : « la direction a le droit d'embaucher des contrats de travail indéterminés, et aussi les autres contrats qui sont déterminés. Par contre, pour les intérimaires c'est autre chose puisqu'ils ont besoin de la signature de la délégation syndicale. » (BBTK Syn 14 30/6/04). La direction doit toujours demander et informer les syndicats lors de l'embauche d'externes, mais la loi n'oblige pas l'obtention d'un accord contrairement à l'embauche d'intérimaire. Dans le site Trans-Nord, on retrouve un fort degré de régulation paritaire puisque c'est selon certaines conditions et avec l'accord des syndicats que la direction peut procéder à l'embauche de ces travailleurs contractuels. Les syndicats sont en mesure de limiter et de contrôler l'embauche de ce type de travailleurs.

L'exportation du travail

La dernière dimension de la flexibilité numérique est l'exportation du travail, c'est-à-dire la délocalisation, la sous-traitance et la déportation du travail vers des sous-contractants. Pour réduire les coûts d'opération, les gestionnaires font appel à ces types de changements. C'est avec la venue de la spécialisation que certaines activités ont cessées, ont été déportées vers d'autres sites, ont été sous-traitées, ou données en sous-contrat. La législation belge sur le sujet stipule quand cas de pertes d'emplois ou de déplacement de poste, la direction doit consulter le syndicat à ce propos. Nous allons donc tenter de

reconstruire l'évolution du phénomène de la délocalisation et de la sous-traitance et de démontrer la réaction du syndicat par rapport à cet événement qui a commencé vers la fin des années 80 et qui continue encore aujourd'hui.

Nous retrouvons deux types de sous-traitances dans ce site; il y a celle effectuée par des entreprises qui travaillent dans l'usine et celle engendrée avec d'autres entreprises situées à l'extérieur du site. L'informatique et la réception sont des exemples de sous-traitance effectuée dans l'entreprise.

Au cours des dernières années, les syndicats remarquent que beaucoup d'activités qui n'étaient pas directement reliées à la production spécialisée ont été sous-traitées ou délocalisées. Au départ, il y avait trois divisions avec une production variée. Avec l'arrivée de la multinationale, presque toute la production indirecte est partie, par exemple, les contenants, l'assemblage de camions et la conception d'un type de produit pour les marchandises. Par la suite, tout ce qui se passait à côté de la chaîne de production principale et qui n'avait pas un rapport direct au produit a été sous-traité ou délocalisé, comme l'assemblage des petites pièces et des composantes pour les machines, le service pour les machines du plan, la réception qui est maintenant effectuée par une compagnie de sécurité, la fabrication des pièces d'usinage jusqu'à l'installation des toilettes qui sont maintenant effectuées par d'autres sites ou d'autres entreprises. Les syndicats ont remarqué qu'à chaque restructuration le travail est organisé d'une manière différente et que les pièces proviennent d'autres pays, principalement de l'Europe de l'Est, ce qui engendre de nombreuses pertes d'emplois. Un délégué employé socialiste a d'ailleurs mentionné que les pièces primaires sont toujours dessinées ici, mais que depuis la nouvelle division en 1998 elles sont de plus en plus fabriquées en République tchèque pour une question de coût :

« La multinationale commence à faire des choses vers l'est de l'Europe vers la fin des années 90 suite à l'instauration d'une nouvelle division, d'une nouvelle structure qui sépare l'Europe de l'Est et l'Europe de l'Ouest. Maintenant, la structure de la multinationale en Europe a encore changé en 2002. Les gestionnaires font une nouvelle structure pour les plans selon les spécialités. » (CSC Syn 4 26/5/04)

Certaines activités ont aussi été sous-traitées par manque de personnels qualifiés. Par exemple, des bureaux d'études du système de dessin Katia travaillent dans le site Trans-Nord en raison du manque

de personnels qualifiés dans l'environnement.

Au commencement de la sous-traitance, le message de la direction et la réaction des syndicats étaient que :

« Les gestionnaires disaient que ce genre d'activité n'est pas pour nous. On fait tel type de production et tout le reste, ce n'est pas pour nous. Nous avons d'ailleurs eu des grèves spécialement pour le service, et aussi pour la logistique qui remettait en cause l'existence de la réception. » (CSC Syn 4 26/5/04)

À ce moment précis, il y a eu une entente conclue entre les gestionnaires et les syndicats. Les syndicats, en échange d'une ouverture sur la sous-traitance, exigeaient que le site Trans-Nord conserve une bonne position dans le groupe. Plus précisément, les syndicats demandaient que les points forts de Trans-Nord qui sont, l'habileté des travailleurs, une production efficiente et une bonne qualité, apparaissent dans la photographie générale de la multinationale. Un intervenant régional critiqua la faisabilité de ce type d'entente puisque les gestionnaires peuvent changer leur vision n'importe quand :

« En ce qui concerne l'« outsourcing », nous avons essayé cette solution par contre, les gestionnaires peuvent changer leur vision n'importe quand, ce qui cause certains problèmes. Lorsque vous faites une entente, il n'est pas certain que dans deux ans cette entente fonctionne toujours puisque tout peut changer. Aussi les sites situés dans les pays avec les coûts les plus élevés possèdent également des coûts sociaux (social security) très hauts et ils sont en compétition avec les « sisters plants » en Asie, dans l'est de l'Europe, où les coûts sont plus bas ce qui rend la négociation plus difficile. » (CSC Syn 4 26/5/04)

En raison du contexte commercial difficile, les syndicats ont de la difficulté à prendre une position ferme concernant la sous-traitance. Les syndicats doivent regarder ce qui se passe dans les autres entreprises et dans les autres sites de la multinationale, tels les sites de l'Europe de l'Est, pour être en mesure de rester compétitif. Un membre du syndicat de l'ABVV signale l'importance d'émettre une opinion en tant que syndicat et de travailler à la diminution des coûts dans ce site. Selon lui, il faut regarder les différentes possibilités avec les gestionnaires afin de trouver les meilleures solutions. Il se peut également que les syndicats ne soient pas en accord avec la direction sur certains points, alors il reste nécessaire de

trouver d'autres solutions afin d'assurer la survie du site. Par exemple, à ce moment-là, il était évident qu'avoir 20 personnes à la réception comparativement à 0 personne était plus coûteux. Une autre solution que les syndicats utilisent lorsqu'il y a des pertes d'emplois causées par l'« outsourcing » est la préretraite. En effet, c'est majoritairement lors des restructurations que la direction annonce la départs de certaines tâches ce qui permet aux syndicats de gérer ces mises à pied selon les conditions des licenciements collectifs :

« En situation de licenciement collectif causé en parti par l'« outsourcing », la première chose que nous regardons est s'il y a une possibilité de faire une « early pension ». Par la suite, les syndicats évaluent le nombre de personnes qui ont plus que 55 ans, plus que 52 ans. » (CSC Syn 4 26/5/04)

Par contre, il est intéressant de mentionner que dernièrement il y a eu la rétribution d'une activité effectuée normalement par l'Autriche vers Trans-Nord pour un contrat belge et ce, à cause des pressions politiques. Aussi, la moitié d'une pièce produite en France est maintenant effectuée à Trans-Nord; c'est donc 700 heures à produire comparativement à 1800 heures en France.

En conclusion, il y a eu des grèves suivies d'une entente sur la sous-traitance au début des années 90. La difficulté d'application de l'accord démontre la difficulté du syndicat de s'imposer sur cette question. Il y a donc un degré intermédiaire de régulation paritaire puisque, malgré cette entente, c'est la direction qui contrôle le type de travail dans le site.

Conclusion

Comme démontré dans le tableau 4.1, la direction de Trans-Nord tente d'implanter des changements en matière d'heures de travail, de mises à pied, de travail atypique (les intérimaires, les contrats à durée déterminée et les externes) et d'exportation du travail (la sous-traitance et les sous-contracts). Par contre, les gestionnaires n'ont pas été en mesure d'implanter le changement de l'annualisation des heures de travail en raison du refus des syndicats. Les syndicats du site Trans-Nord sont donc ouverts aux changements et aux ententes avec la direction à ce propos.

Les possibilités de flexibilisation numérique sont encadrées par la loi en Belgique. Pour effectuer le temps supplémentaire, tant pour les employés que pour les ouvriers, il faut l'autorisation du syndicat. Quant au mode de rétribution de ces heures supplémentaires, si la loi permet un arrangement sur l'annualisation des heures de travail, la direction du site Trans-Nord n'a pas réussi à obtenir un accord avec les syndicats. Lors de licenciement collectif, la loi Renault oblige la négociation de solutions afin de tenter de sauver certains emplois ainsi que la négociation des critères de licenciement. La réponse syndicale à ce dernier élément, se trouve majoritairement dans les préretraites. Quant à l'embauche d'intérimaires et des contrats à durée déterminée dont les externes, la loi belge oblige la consultation et une entente entre les parties concernant les intérimaires. Finalement en circonstance de délocalisation, sous-traitance et sous-contrats la législation belge stipule quand cas de pertes d'emplois ou de déplacement de poste, la direction doit consulter le syndicat.

Face aux tentatives de changements, nous retrouvons plusieurs degrés de variation de la flexibilité numérique. En circonstance de hausse de production, des variations de la plage horaire s'effectuent avec l'accord du syndicat. Les syndicats sont également en mesure d'imposer certaines conditions lors de l'embauche de travailleurs contractuels avant de donner leur accord. Par contre, l'énorme présence de compétition ainsi que les pressions sur les coûts que subit le site Trans-Nord rendent difficiles la négociation de la sécurité d'emploi et la rétention du travail. En situation de manque de travail, les syndicats se voient obliger d'obtempérer à la demande de diminution du personnel puisque selon eux, l'enjeu le plus important reste la viabilité du site à long terme.

On retrouve donc un fort degré de régulation paritaire, bien encadrée par la loi puisque c'est sous forme d'accord que les changements s'effectuent. Malgré que la loi impose majoritairement de la consultation et ne force pas toujours à une entente entre les parties, la tradition dans le site Trans-Nord est de négocier des ententes. La volonté d'arriver à des accords fait en sorte que les syndicats donnent malgré eux leur approbation à certains changements demandés par la direction. À certains égards, on retrouve plutôt un degré de régulation intermédiaire puisque certains accords sont caractérisés par la consultation suivie d'une entente subordonnée à prédominance patronale surtout en ce qui concerne les mises à pied et l'exportation du travail.

Tableau 4.1 La flexibilité numérique à Trans-Nord

Nature du changement recherché	Résultat	Degré de régulation paritaire
--------------------------------	----------	-------------------------------

Flexibilité numérique :

Heures de travail	Modification des quarts de travail afin de répondre aux fluctuations de production : a) temps supplémentaire; b) annualisation des heures de travail	a) Temps supplémentaire avec rétribution monétaire et avec l'accord du syndicat b) Pas d'annualisation des heures de travail	a) Fort degré de régulation paritaire b) Faible degré de régulation paritaire (pas d'accord)
Mises à pied	Les mises à pied afin de ne pas payer la main-d'œuvre excédentaire au bon fonctionnement du site	Entente sur les mises à pied	Degré intermédiaire de régulation paritaire Consultation en matière de licenciement collectif, de prépension et de fermeture de section, faible mesure de rétention et nombre de travailleurs contrôlé par les gestionnaires Fort degré de régulation paritaire concernant les critères de licenciement
Travail atypique	a) recours à des travailleurs contractuels d'une durée prédéterminée b) recours à des travailleurs en provenance d'autres pays pour répondre à une hausse de production avec des travailleurs compétents	Possibilité d'avoir recours à ces travailleurs selon certaines conditions préétablies par le syndicat	Fort degré de régulation paritaire
Exportation du travail	Trois types d'exportation du travail afin de baisser les coûts d'opération : a) délocalisation; b) sous-traitance; c) déportation du travail vers des sous-contractants	Possibilité de recourir à ces trois types d'exportation du travail et la plupart des activités indirectes ont été exportées au cours des années	Degré intermédiaire de régulation paritaire, entente contrôlée majoritairement par les gestionnaires

4.1.2 Flexibilité fonctionnelle

Nous avons pu observer des tentatives de changements en matière de flexibilité fonctionnelle dans tous les indicateurs retenus : 1) la conception du travail (le « multitasking », l'étude du temps et des mouvements ou le « time study », la logistique, le « six sigma » et le « lean »); 2) les équipes de travail; 3) les groupes « off line ». Nous avons ajouté aux indicateurs de la conception du travail le changement des messages d'avertissement sur Internet en raison de la modification sur la manière de travailler et de son impact sur les acteurs locaux de Trans-Nord.

Contrairement aux changements touchant la flexibilité numérique, les changements liés à la flexibilité fonctionnelle ont moins d'impact négatif sur l'emploi. Les syndicats sont donc plus enclins à participer à l'amélioration de la flexibilité fonctionnelle afin d'améliorer les chances de survie à long terme du site. En 2004, lors de nos visites, l'enjeu le plus important était la création d'équipes de travail afin de passer d'une organisation de travail hiérarchique vers une organisation plus autonome.

La conception du travail

Le « multitasking »

Le premier indicateur de la dimension de la conception du travail est le « multitasking », c'est-à-dire que les travailleurs devraient être en mesure d'effectuer plus d'un métier pour augmenter la flexibilité par la polyvalence. Cette méthode permet entre autres de ne pas attribuer un poste à un travailleur et augmente la capacité de répondre aux fluctuations du marché.

Depuis la fin des années 90, la direction demande à tous les cols bleus de connaître au moins deux métiers afin de donner plus de flexibilité au site. En 2004, un membre du syndicat ACV nous disait que « la majorité des cols bleus, c'est-à-dire 75% des travailleurs peuvent faire 2 travaux ou plus dans certains cas. » (CSC Syn 4 26/5/04). Il y a également eu, un programme éducationnel offert par le site Trans-Nord en collaboration avec les aides de l'État afin de compenser le manque de personnel dans un

domaine précis :

« Il y eu un programme d'école offert vers la fin des années 90 parce que nous n'avions pas assez de travailleurs qualifiés dans un certain domaine. La direction a donc demandé aux travailleurs s'ils y avaient des intéressés à suivre des cours de spécialisation dans ce domaine puis il y eu une réponse positive de certains ouvriers. Ces travailleurs sont donc allés à l'extérieur du site pour suivre les leçons. C'est une organisation en Flandre, qui aide normalement les personnes qui n'ont pas de travail pour leur donner des habiletés pour trouver un travail. Les firmes peuvent aussi prendre part au programme de cette organisation pour donner des habiletés à leurs travailleurs, mais ils doivent payer un peu. Nous avons aussi dans l'entente sectorielle, la possibilité du financement d'une part du coût pour la formation et les gestionnaires peuvent demander pour cela » (CSC Syn 4 26/5/04)

La majorité des travailleurs pensent que ce doit être la compagnie qui doit offrir la formation. C'est d'ailleurs une des discussions que le syndicat a déjà eu avec la direction à savoir qui paye la formation et de quelle manière.

On retrouve un fort degré de régulation paritaire puisque les syndicats sont ouverts à l'idée de la formation, dans le but d'apprendre un autre métier et d'augmenter la polyvalence, mais selon certaines conditions. En effet, la loi oblige à la consultation du syndicat en ce qui concerne les formations, mais dans le site Trans-Nord les syndicats négocient les modalités de ces formations offertes avec la direction.

L'étude du temps et des mouvements (« Time Study »)

Le deuxième indicateur de la conception du travail est l'étude du temps de travail, c'est-à-dire maximiser le rendement par le réaménagement des postes de travail et la diminution des déplacements. Ce processus a débuté en 1996, mais c'est en 2004 que nous retrouvons la demande du 100% effort de la part de la direction. Celle-ci signale qu'en 2004, le site est en train de réaliser des études d'évaluation d'emploi du temps. Il s'agit d'une question très délicate pour les syndicats puisque les gens ressentent de la pression à ce propos. Le DRH souligne l'importance de ce processus pour atteindre les objectifs reliés à l'efficience et à la productivité de son SCIP plan (« continuous improvement plan »), pour la période de

2003 à 2005.

Les syndicats approuvent l'idée de l'amélioration des méthodes de travail et de la diminution des déplacements par l'utilisation du « lean » ou de la production au plus juste. Le message véhiculé par les syndicats est l'importance de travailler à un rythme raisonnable pour être en mesure de terminer le quart de travail sans être exténué. Par contre, ils ne sont pas en accord avec la mesure du temps de travail effectuée directement avec des chronomètres, avec des propos qui concernent la rapidité du travail ou le surnombre de travailleur. Un intervenant du syndicat chrétien explique bien la position du syndicat quant à la signification de l'intensité raisonnable :

« La seule chose que nous pouvons faire, en tant que syndicat c'est de mettre au clair pour les cols bleus qu'ils doivent faire leur travail dans une situation normale et ce, durant huit heures. C'est toute la question de ce qui est possible de faire en deux heures, en travaillant très fort, mais lorsque vous devez travailler huit heures, ce n'est pas la même chose. Donc, nous disons, vous travaillez à un rythme où il est possible de travailler pour une durée de huit heures. » (CSC Syn 4 26/5/04)

Le syndicat ABVV n'est pas en accord avec la méthode du chronomètre. En 1996, lorsque la direction voulait introduire cette méthode de mesure, il y a « eu une grève d'une durée de 3 semaines puis la direction a renoncé à la mise en place d'horloge. Par la suite, la direction a pris d'autres méthodes pour mesurer le travail. » (FGTB Syn 2 5/5/4)

En 2004, c'est le commencement des mesures de temps de travail dans certaines divisions. Ils observent les travailleurs et mesurent le temps de travail avec leur montre, mais sans chronomètre. Par la suite, ils effectuent une discussion avec le groupe concerné qui est toujours accompagné d'un membre du syndicat et tentent d'implanter certains changements. Ensuite, il revient aux travailleurs et syndicats de signaler, si les changements sont possibles, s'ils ont besoin d'équipement supplémentaire et d'indiquer le temps nécessaire afin d'effectuer le travail de cette façon. Lorsque la demande du rythme de travail est trop rapide et qu'il n'y a pas d'ententes possibles, le syndicat fait une réunion et signale clairement aux gestionnaires l'impossibilité d'augmenter la vitesse. Si cet avertissement ne suffit pas, le syndicat ABVV et ACV déclarent qu'il est possible de faire une petite grève qui va au-devant des gestionnaires afin de leur

dire clairement que dans cette division il est impossible d'augmenter la vitesse. Un délégué chrétien dit que si « c'est trop rapide, les personnes mettent ça au clair. Quand le management va trop loin, là les gens mettent ça au clair que nous devons prendre une action. » (CSC Syn 4 26/5/04)

Les syndicats ont fait preuve d'une grande présence et ont imposé leurs idées et restrictions dans les tentatives d'implantation de mesure de temps de travail. C'est à l'aide de moyens de pression que les syndicats ont empêché l'observation directe du travail à l'aide de chronomètre. Par la suite, à chaque demande de changements reliée aux analyses concernant le temps de travail, le syndicat est présent pour négocier les différentes possibilités, protéger l'intérêt des travailleurs et s'assurer que le rythme de travail est raisonnable. On retrouve un fort degré de régulation paritaire puisque les changements concernant le « time study » sont effectués conjointement et en accord avec le syndicat.

La logistique

Le troisième indicateur de la conception du travail est la logistique, c'est-à-dire la gestion de la chaîne d'approvisionnement en entreprise, où il est question de s'assurer que les bons matériaux sont aux bons endroits aux bons moments. Le DRH note que cette question est importante pour répondre à l'objectif de l'augmentation du 15% d'efficacité demandée par la direction pour la période de 2003 à 2005. Un intervenant du syndicat ACV explique un grand changement concernant la logistique :

« Le meilleur changement était sur le plancher en rapport avec la manière de travailler. Un exemple est la logistique, dans le passé, les parties en provenance de la France ou d'autres pays arrivaient à la réception du site Trans-Nord afin de faire la distribution sur la ligne de production. Maintenant, ceci a changé et toutes les pièces vont directement sur la ligne de production. Donc, nous avions des personnes qui travaillaient à la réception et ceux-ci ont dû trouver un autre emploi. » (CSC Syn 4 26/5/04)

Les syndicats sont conscients de l'importance de la logistique afin que Trans-Nord soit rentable et compétitif. Un délégué chrétien mentionne l'importance de « regarder ce qui se passe dans les autres places, et si c'est un coût plus élevé d'avoir 20 personnes qui font la réception alors que maintenant il y a 0 personne à la réception et il faut en prendre compte. » (CSC Syn 4 26/5/04). Ce changement marque une

nouvelle tangente d'efficacité et s'est effectué en parallèle avec l'« outsourcing » puisque la réception a été donnée en sous-contrat. Plusieurs grèves ont suivi en riposte à la suppression de la réception puisqu'il y avait des emplois en jeu, mais les syndicats ont donné leur accord à cette sous-traitance.

On retrouve un degré de régulation intermédiaire puisque le syndicat s'est impliqué dans l'amélioration de la logistique et a donné son accord pour modifier le fonctionnement de la réception. Par contre, cette entente s'est effectuée dans un contexte économique difficile et il en aurait probablement été autrement en d'autres circonstances.

Le « Six Sigma » et le « Lean »

Le quatrième indicateur de la conception du travail est le « six sigma » et le « lean manufacturing ». Le « six sigma » est une méthode qui vise à réduire les causes de variabilité dans les processus, c'est-à-dire les défauts en se fondant sur la mesure et les outils statistiques. Quant à la production au plus juste, le (« lean manufacturing ») c'est une méthode qui permet de mieux gérer les processus et les ressources par la décomposition des tâches. La production au plus juste vise à améliorer en permanence l'excellence opérationnelle au travers d'une refonte des processus. Elle permet de raccourcir les cycles de production, de diminuer le poids des stocks, d'optimiser l'outil de production et de se rapprocher des clients.

Un membre du syndicat ACV nous a affirmé avoir entendu pour la première fois le terme « six sigma » et « lean » en 1998. La position des syndicats d'alors a été de dire à la direction qu'il n'y avait pas de problème à intégrer le « six sigma » et le « lean », mais la direction devait informer les travailleurs sur ce que comporte le « six sigma » et le « lean ». Plus précisément, celui-ci explique que :

« Je crois qu'il y a plus ou moins 5 ans lorsque nous avons entendu, pour la première fois, parler du « six sigma » et du « lean ». C'était le début de la globalisation et le contexte était très difficile. Si vous me demander quel était le « meaning » des gens ici, ils nous disaient « don't trust that » (ne croient pas en cela). Ils nous ont aussi dit de faire la grève pour cela. Il faut savoir que les gens qui sont dans le syndicat ont deux genres de travail et nous savons que si nous n'acceptons pas la signification du « six sigma » ou du « lean » alors peut être que ceci pourrait dire que dans 5 ans il n'y a plus de manufacture. Nous avons

donc décidé de dire aux patrons qu'ils peuvent commencer avec le « six sigma » et le « lean » mais notre premier point était de dire que toutes les fois qu'ils font cela ils doivent nous expliquer la signification des changements. Le deuxième point concernait l'importance d'informer tous les travailleurs par rapport à la signification du « six sigma » et du « lean ». Après la direction a donné beaucoup de présentations PowerPoint concernant la signification du « six sigma », et du « lean ». Puis les gens, peu à peu, ont vu qu'ils devaient faire cela, que c'était nécessaire et donc nous devons le faire. Ce n'était pas facile pour nous parce que les personnes étaient fâchées contre nous et parfois ils nous disaient des choses comme vous êtes un mauvais syndicat, vous êtes un mauvais gars, ceci ne serait jamais arrivé il y a 10 ans. Notre réponse tout au long du processus a été de dire que c'est maintenant que nous faisons cela ou sinon peut-être que dans 5 ans il n'y aura plus de manufacture. » (CSC Syn 6 21/6/04)

En 2004, le DRH signale que « le six sigma » et la production au plus juste sont « des outils parmi d'autres qui peuvent être mobilisés afin d'atteindre les cibles identifiées du SCIP plan. » (DRH 1 5/5/4)

Les syndicats sont ouverts au « six sigma » et au « lean » dans le sens d'améliorer les méthodes de travail, mais ils sont contre l'augmentation de la vitesse de travail et l'augmentation du stress. Par contre, la délégation ABVV remarque aujourd'hui que les travailleurs doivent travailler plus fort à cause du « lean manufacturing ».

Selon les délégations ACV et LBC le « lean » et le « six sigma » sont des méthodes afin de faire participer plus activement les travailleurs et de leur donner plus de responsabilités. Le syndicat des cols blancs chrétiens dit que tous les travailleurs, tant les cols bleus que les cols blancs, doivent faire un projet seul ou en équipe de 2 ou 3 afin d'aider à sauver de l'argent. Les syndicats pensent que ces nouvelles méthodes de travail font partie de l'évolution normale de travail, mais veulent en échange plus d'argent afin de compenser l'augmentation de responsabilités.

On retrouve un fort degré de régulation paritaire puisque la direction avait besoin de l'accord du syndicat pour commencer le « six sigma » et le « lean ». Par la suite, le syndicat garde un certain contrôle sur le changement des méthodes de travail, la rapidité du travail et les nouvelles responsabilités demandées aux travailleurs. En ce qui concerne le « six sigma » et le « lean », la direction et les syndicats

se sont donc engagés dans un processus de négociation continu et négocient et participent conjointement à l'amélioration des processus et des méthodes de travail.

Le message d'avertissement pour l'utilisation d'Internet

Le dernier indicateur de la conception du travail est l'implantation de règle concernant l'utilisation d'Internet pour les travailleurs qui utilisent l'ordinateur. En 2004, il y avait une grande discussion entre les cols blancs et la direction locale concernant le message d'avertissement implanté par la multinationale pour l'utilisation du matériel informatique stipulant que l'ordinateur doit être utilisé à des fins strictement professionnelles. Le travailleur doit donner son accord avant de pouvoir accéder aux fonctions nécessaires à son travail. L'objectif est d'augmenter la productivité en empêchant l'utilisation personnelle du matériel informatique disponible.

Les syndicats ne sont pas d'accord avec la façon dont ils ont implanté ce message d'accueil, sur les ordinateurs, puisqu'ils n'ont pas demandé leur avis. Les syndicats tentent d'arriver à se prononcer sur les parties du message avec lesquelles ils sont en accord afin de trouver une nouvelle structure à cet avertissement. Un membre du syndicat socialiste nous décrit la problématique :

« Ces avertissements sont considérés actuellement comme étant un grand problème. Il faut savoir que ce n'est pas la direction du site Trans-Nord qui a installé ces textes-là, mais plutôt la multinationale située au Canada. Ces gestionnaires ont prévu l'implantation de ces avertissements pour tous les ordinateurs et les messages sont en anglais. Dans cette situation, la direction locale est aussi prise otage parce que c'est quelqu'un au Canada qui a installé cela et ils ont fait une décision pour tous les ordinateurs autour du monde malgré que la loi belge dit autrement. » (BBTK Syn 14 30/6/04)

Dans ce contexte d'implantation, il est difficile de s'imaginer la faisabilité d'une entente. Un membre du syndicat socialiste signale à cet effet qu'il « n'est pas possible de régler cela, la direction est un otage parce qu'il ne peut pas changer quelques phrases dans le texte et parce que la haute direction dit non. » (BBTK Syn 14 30/6/04)

On retrouve un degré de régulation paritaire faible puisque l'implantation de ce message s'est effectuée de manière unilatérale par la multinationale, à l'encontre de la loi belge.

Les équipes de travail

La direction tente de constituer des équipes de travail de 10 à 12 travailleurs avec 1 responsable et des objectifs à rencontrer incluant le support de la direction afin d'augmenter la flexibilité. C'est « vers la fin des années 90 que commence la discussion concernant le travail en équipe, depuis la direction demande de faire évoluer ceci de plus en plus. » (CSC Syn 4 26/5/04). La direction nous révèle qu'en 2004 cet objectif n'est pas encore atteint. Le DRH note qu'il y a une continuité dans le changement et que pour passer d'une organisation de travail très hiérarchique vers une organisation plus autonome, il y a différentes étapes à franchir. Selon le DRH, le plus difficile dans ce processus est l'attitude des cols blancs qui doivent s'adapter à cette nouvelle façon de penser et de travailler. Le DRH pense également que « les syndicats sont ouverts mais de façon critique à l'idée du travail en équipe à cause des problèmes de remplacement. » (DRH 1 5/5/4)

Les syndicats signalent que la direction regarde le fonctionnement du travail en équipe dans l'industrie de l'automobile et tente de le reproduire dans ce site. D'ailleurs, certaines personnes de la délégation ACV et de la délégation LBC sont allées voir le fonctionnement du travail en équipe dans un site de Volvo. Ceux-ci ont constaté qu'il est important d'ajuster les méthodes de travail aux produits effectués dans le site Trans-Nord.

Au commencement des pourparlers sur le travail en équipe, la délégation ACV avait demandé l'avis des ouvriers qui n'étaient pas en accord avec l'introduction d'équipe de travail. Par contre, après plusieurs discussions, la délégation ACV constate qu'il y a également des aspects positifs dans cette nouvelle organisation du travail.

Tous les mois, les syndicats rencontrent la direction et essaient de corriger les problèmes qui surviennent. Par exemple, le choix du chef d'équipe. Les cols blancs pensent que le chef d'équipe doit être

un des leurs, tandis que la direction et les cols bleus pensent que ce doit être un col bleu. Les syndicats des cols blancs signalent qu'ils sont ouverts au fait que ce soit un col bleu; mais qu'il réside un problème par rapport à la législation et à la description des tâches. En effet, les nouvelles responsabilités données au chef d'équipe feraient probablement en sorte que son statut de col bleu se transforme en celui de col blanc. Un délégué col blanc chrétien dit que ceux-ci ne veulent pas arrêter l'obtention d'une promotion chez un col bleu, mais la situation sera préférable dans quelques années lorsqu'il n'y aura plus de distinction entre les deux statuts. Dans la situation actuelle, les cols blancs ne peuvent pas faire abstraction de la loi et doivent protéger la définition du col blanc, en demandant d'établir la description des tâches reliées au poste de chef d'équipe. À cet effet, un membre du syndicat chrétien signale que :

« C'est une bonne évolution du travail pour les cols bleus. Il y a actuellement une discussion avec le gouvernement de la Belgique concernant une loi qui éliminerait la distinction entre le statut des cols bleus et des cols blancs et qui devrait être mise en place en 2006 ou 2007. Par contre en 2004 la discussion concernant les responsables de l'équipe est très difficile et il n'y a pas de solutions possibles en ce moment. En pratique, nous constatons que la firme anticipe cette loi et tente d'augmenter les responsabilités des cols bleus. » (CSC Syn 4 26/5/04)

Tous les syndicats sont en accord pour dire que le chef d'équipe peut être un col bleu, mais qu'il ne doit pas avoir toutes les responsabilités. C'est-à-dire que, sur certains sujets, l'équipe peut prendre des décisions, mais la décision finale appartient à la direction. La direction quant à elle préférerait que l'équipe soit totalement autonome. Par contre, un délégué col blanc chrétien signale de la difficulté, de la part de la direction, de déléguer certaines responsabilités.

En 2004, les délégations ABVV et ACV nous révèlent qu'ils sont en accord avec les équipes de travail et l'augmentation des responsabilités. Par contre, un membre du syndicat ABVV spécifie :

« Qu'ils sont en accord avec les équipes de travail mais le syndicat veut un équilibre entre le travail en équipe et les conditions de travail. Aussi le travail en équipe cause certains problèmes par exemple, la diminution des aides sociales, le congé payé sera sur des périodes plus étirées. Les syndicats sont donc ouverts au travail en équipe mais il reste nécessaire de régler les problématiques et de trouver un équilibre. » (FGTB Syn 2 5/5/4)

Les syndicats de manière unanime mentionnent qu'ils doivent travailler plus fort par le travail en équipe. Par contre, il reste important de conserver un rythme de travail raisonnable.

Il y a un fort degré de régulation paritaire puisque la direction est dans l'obligation de parler de son désir de modifier l'organisation du travail pour faire des équipes de travail. En plus, nous constatons que sans l'accord et l'implication du syndicat dans cette démarche, il est impossible d'obtenir de l'engagement de la part des travailleurs ce qui est essentiel au bon fonctionnement des équipes de travail. En effet pour qu'une organisation de travail qui était très hiérarchique se transforme graduellement vers des équipes de travail plus autonome, la direction a besoin de la collaboration du syndicat et des travailleurs. Finalement, l'évolution du fonctionnement des équipes s'effectue par la résolution de problèmes et des ententes conjointes ce qui démontre un fort degré de régulation paritaire.

Les groupes « off line »

En Belgique, le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) est l'organe de concertation paritaire afin d'améliorer les questions de santé, de sécurité et d'environnement qui correspondent au travail habituel des groupes « off line ». Quant à la question de la qualité, il s'agit de cibler tous les coûts de non-qualité, les défauts, les vices et ainsi de suite. En ce qui concerne la sécurité et l'environnement, il s'agit de combattre les risques d'accident, s'assurer de la sécurité des lieux par un environnement propre et ordonné et veiller à la bonne santé des travailleurs. L'objectif est l'amélioration des conditions de travail et permet une diminution des coûts reliés aux accidents de travail.

La direction et les syndicats s'accordent pour dire que ce sont des questions très importantes et qu'il est nécessaire de travailler conjointement. À ce propos, le syndicat est tout à fait réceptif afin de

collaborer aux démarches d'amélioration continue sur ces sujets. Le DRH mentionne que « ces questions sont très importantes et ne peuvent pas se faire sans l'engagement des employés. » DRH 1 (5/5/4).

Le site Trans-Nord possède une certification ISO 14001 concernant la qualité et une certification OHSAS 18001 concernant l'environnement.

Il y a un fort degré de régulation paritaire puisque la direction et les syndicats se sont engagés dans des démarches conjointes pour l'amélioration de la santé, sécurité, la qualité et l'environnement. La direction explique que sans l'engagement du syndicat et des travailleurs il ne serait pas possible d'atteindre leurs objectifs d'amélioration sur ces sujets.

Conclusion

Comme en témoigne le tableau 4.2, la direction de Trans-Nord a été en mesure d'implanter des changements en collaboration avec les syndicats en matière de flexibilité fonctionnelle. C'est le cas de la conception du travail par le « multitasking », l'étude du temps et des mouvements « time study », le « six sigma » et le « lean », ainsi que les équipes de travail et les groupes « off line ». Par contre, nous n'avons pas observé de démarche conjointe quant à l'implantation des messages d'avertissement et la logistique et nous n'avons pas constaté des changements technologiques dans ce site.

Les changements de flexibilité fonctionnelle sont encadrés partiellement par la loi puisqu'elle oblige la consultation dans le CE en matière de l'organisation du travail, la formation et la modification structurelle de l'entreprise. L'organe du comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) est aussi très présent en matière de santé, sécurité et environnement.

Les syndicats du site Trans-Nord sont réceptifs aux changements de flexibilité fonctionnelle et participent activement en mettant de l'avant leur propre vision du changement. En effet, les syndicats sont en accord avec la direction quant à l'importance d'être productif et efficace dans l'objectif de conserver ce site en Belgique. Par contre, le syndicat impose des limites pour protéger les conditions de travail. La

direction ressent le besoin de s'entendre avec le syndicat afin d'obtenir l'implication des travailleurs, condition essentielle à la poursuite des changements en cause, surtout en ce qui concerne le travail en équipe. D'ailleurs, un membre du syndicat socialiste explique « qu'ils ont un très bon dialogue avec la direction que la majorité des changements viennent avec le dialogue et si nous avons une confrontation avec la direction habituellement celle-ci recule devant nous. » (FGTB Syn 2 5/5/4). La majorité des changements s'effectue donc en négociation continue et sous forme d'entente entre les acteurs.

Les syndicats se sont impliqués dans des démarches conjointes dans la plupart des changements de flexibilité fonctionnelle. Les syndicats de Trans-Nord ont travaillé en collaboration avec la direction et se sont imposés en conservant le contrôle sur l'évolution et la nature des changements. Les seules exceptions étaient l'implantation des messages d'avertissement sur Internet et la distribution directe des matériaux sur la ligne de montage. Le message d'avertissement sur Internet a été imposé sur les deux parties autant les syndicats que la partie patronale. Le changement logistique relié à la distribution directe des matériaux a entraîné des mises à pied. Les syndicats n'ont pas collaboré dans ce cas. Par contre, ils se sont résignés à donner leur accord sachant que l'économie engendrée offrait des gains importants.

Sauf exception, on retrouve donc un fort degré de régulation paritaire de la flexibilité fonctionnelle puisque c'est sous forme de démarche conjointe et avec l'accord du syndicat que les changements s'opèrent. En circonstance de refus de la partie syndicale, la direction recule pour laisser place à la discussion et à d'autres ententes possibles.

Tableau 4.2 La flexibilité fonctionnelle à Trans-Nord

	Nature du changement recherché	Résultat	Degré de régulation paritaire
Flexibilité fonctionnelle :			
Conception du travail « Multitasking »	La connaissance de deux métiers ou plus afin d'augmenter la flexibilité par la polyvalence	La majorité des cols bleus connaissent plus d'un métier	Fort degré de régulation paritaire : négociation conjointe des modalités entourant les formations
Conception du travail Étude du temps et des mouvements	Mesure du temps de travail et des mouvements afin de maximiser le rendement par le 100% effort, le réaménagement des postes de travail et la diminution des déplacements	Évolution contrôlée par les syndicats et implication de ceux-ci dans le processus décisionnel	Fort degré de régulation paritaire
Conception du travail Logistique	Amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement afin que les bons matériaux soient aux bons endroits aux bons moments	Distribution directe sur la ligne de production avec l'élimination de la réception et des pertes d'emplois	Degré intermédiaire de régulation paritaire : entente malgré les grèves et une réticence des syndicats
Conception du travail « Six sigma » et « lean »	Amélioration des méthodes de travail afin d'améliorer l'efficacité du système de production.	Entente et intégration contrôlée du « six sigma » et du « lean » : contrôle syndical concernant la rapidité du travail et les responsabilités	Fort degré de régulation paritaire
Conception du travail Message d'avertissement sur internet	Le message d'avertissement sur internet dans l'objectif d'empêcher l'utilisation personnelle du matériel informatique	En processus de négociation, difficultés d'ententes en raison de l'implantation unilatérale en provenance de l'externe	Faible degré de régulation paritaire
Équipes de travail	Transformation d'une organisation de travail très hiérarchique vers une organisation autonome à l'aide d'équipes de travail constituées de 10 à 12 travailleurs	Objectif pas encore atteint, mais en progression constante	Fort degré de régulation paritaire (démarche conjointe)
Groupes « off line »	Amélioration de la santé, la sécurité et de l'environnement avec l'introduction des méthodes des certifications reconnues et une démarche conjointe afin de diminuer les risques d'accident de travail	Démarche conjointe dans le CPPT	Fort degré de régulation paritaire

4.2 Trans-Sud

4.2.1 Flexibilité numérique

Dans le site Trans-Sud, la priorité syndicale a été la conservation des emplois. Afin de réaliser cet objectif, le syndicat majoritaire a été combatif. C'est à l'aide de menaces et d'utilisation de moyens de pression que ce syndicat a su s'imposer dans les tentatives d'implantation de flexibilité numérique.

Durant la période étudiée dans le site Trans-Sud, il y a eu des tentatives de changement en matière de flexibilité numérique pour tous les indicateurs retenus : les heures de travail, les mises à pied, le travail atypique (intérimaires et contrats à durée déterminée) et l'exportation du travail (la sous-traitance et les sous-contrats).

Les heures de travail

Notre première dimension de la flexibilité numérique concerne les heures de travail, c'est-à-dire la possibilité de modifier les horaires de travail afin de répondre aux fluctuations contractuelles.

Les horaires de travail des ouvriers s'effectuaient habituellement en plusieurs équipes. Il y avait le travail durant la journée (de 6h-7h jusqu'à 14h-15h), et le soir (de 14h-15h à 22h-23h), dépendant de l'activité et des services. Par exemple, si la section soudure avait un travail énorme à effectuer comparativement à une autre division, alors il y avait une organisation du travail différente. Un membre du syndicat CSC signale également que dans les moments de hautes conjonctures, avec l'accord syndical, il y avait des équipes de travail même la nuit; le matin, l'après-midi, et la nuit.

L'ancienne délégation CNE nous explique que, concernant les employés, c'est à partir de 1996 que la direction a demandé plus de flexibilité dans les horaires de travail. La demande était, par exemple, de faire travailler les dessinateurs sur un horaire de trois pauses, ce qui signifie matin, midi, et nuit, ainsi que le dimanche. Le but d'effectuer ce type d'horaire était de rentabiliser le matériel informatique parce qu'il n'y avait pas assez d'écrans pour tous les employés. La réaction des employés à cette demande fut très

négative. En raison de leur scolarité plus élevée, ils ne voulaient pas se retrouver dans une position semblable à celle des ouvriers. L'ancienne délégation CNE avait fait une entente à ce sujet, qui comprenait des primes pour le travail effectué dans des heures décalées. Un ancien délégué explique que « ce système coûta finalement tellement cher à la direction qu'ils arrivèrent à un accord avec deux postes de travail fixes, le matin et l'après-midi, toujours accompagnés d'une bonne prime pour les heures travaillées en dehors de l'horaire régulier. » (CNE Syn 12 1/6/4). Selon le syndicat CNE, ceci permettait de défrayer les gens pour le manque d'organisation de la part de la direction. Le patron devait surtout faire un effort de planification accrue afin de ne pas avoir à payer ce type de prime.

Il y a un fort degré de régulation puisque la direction a besoin de l'accord du syndicat pour modifier l'horaire de travail. Le syndicat des cols blancs a été également en mesure d'imposer certaines conditions pour compenser les travailleurs qui devaient effectuer leur travail dans les heures décalées.

Les mises à pied

En circonstance de baisse de production, les gestionnaires peuvent utiliser les mises à pied en contexte de réorganisation du travail pour atteindre une plus grande flexibilité numérique. L'ancienne délégation syndicale de Trans-Sud nous dévoile qu'en période de restructurations, les relations entre les acteurs étaient conflictuelles en raison des annonces de licenciements qui s'en suivaient. Le responsable des ressources humaines faisait l'annonce du nombre de mises à pied sans dévoiler le nom des personnes. Le syndicat ripostait avec des études, des analyses, des tableaux sur le nombre de personnes nécessaires afin d'effectuer réellement la charge de travail. L'ancienne délégation CNE dit que la direction annonçait toujours un nombre plus élevé de licenciements. Devant ce type de situations, les syndicats réussissaient toujours à diminuer le nombre de mise à pied annoncé. De plus, il y avait toujours une ou deux personnes qui demandaient d'être licenciées si les conditions étaient acceptables alors les syndicats gardaient ces noms en réserve tout en demandant la liste des licenciés choisis. Lors de ces restructurations, le syndicat CNE nous dévoile que la liste de personnes était souvent basée sur des règlements de compte. Selon eux, la direction profitait du contexte de restructuration pour se débarrasser des personnes qui ne plaisaient plus aux superviseurs. C'est à partir de ce moment-là que le syndicat

essayait de sauver le travail de chaque personne en tentant de connaître les raisons du licenciement et en venant contrarier les renseignements reçus. C'est de cette manière que le syndicat constatait si la raison du licenciement était un problème personnel avec le superviseur ou si c'était un problème d'inefficacité. Si la raison du licenciement était attribuée à un problème de personnalité, le syndicat essayait de déplacer cette personne dans un service différent.

Selon l'ancienne délégation CNE, le choix du licenciement des ouvriers ne s'effectuait pas de la même manière puisque, les socialistes allaient négocier seuls et imposaient à la direction les noms des personnes à licencier. Au sein de ces noms-là, l'ancienne délégation CNE déclare qu'il y avait majoritairement des travailleurs affiliés avec les chrétiens.

Voici un exemple de la grande restructuration qui a eu lieu avant la fermeture de ce site en 2000. Un membre de l'ancienne délégation CNE explique :

« Pour avoir des conditions favorables en situation de restructuration, notamment le droit à la prépension à 52 ans, il faut avoir certaines conditions légales, dont le licenciement collectif. Pour être éligible au licenciement collectif, il faut un certain pourcentage de mises à pied et dans la situation de la restructuration de 1996 le patron avait dit, qu'il fallait au moins 125 licenciements tandis que le délégué socialiste avait calculé le nombre à 100 travailleurs puis celui-ci avait sauvé le travail de 25 ouvriers et avait laissé tous les licenciements sur le dos des employés. » (CNE Syn 11 1/6/4)

Quant au plan social qui a suivi, il y a eu plusieurs possibilités, dont des prépensions, des préavis, et bien entendu de l'aide afin de retrouver un autre emploi.

Les syndicats de Trans-Sud sont conscients que la direction ne peut pas garder des travailleurs s'il n'y a pas assez de travail. Par contre, ceux-ci tentent de conserver le plus possible de travail dans le site et de limiter les mises à pied à l'aide de plusieurs stratégies telles des études, analyses, tableaux concernant le nombre de personnes nécessaires afin d'effectuer la production. Il y a donc de la régulation paritaire puisque les syndicats négocient avec la direction non seulement les critères de licenciement, mais aussi les questions reliées au nombre de licenciement et au choix des personnes.

Le travail atypique

En contexte de hausse de productivité, lorsqu'il y a un besoin de main-d'oeuvre supplémentaire, une stratégie des gestionnaires est d'avoir recours à des intérimaires et des contrats à durée déterminée pour augmenter le décret de flexibilité.

Un intervenant du syndicat CSC explique que la stratégie d'embauche du site était d'essayer de canaliser correctement le nombre d'effectifs par rapport au besoin du marché. La direction essayait de limiter le nombre d'effectifs pour ne pas avoir recours au chômage temporaire. Un ancien délégué explique « qu'il a toujours eu des intérimaires dans ce site mais c'était toujours vers une certaine période lorsqu'il y avait une commande qui se terminait et une autre qui commençait » (CNE Syn 12 1/6/4). Par exemple, l'ancienne délégation CNE affirme qu'il y a eu des intérimaires cols blancs qui venaient travailler dans le site afin d'effectuer du travail spécialisé en raison du manque de personnel formé sur un système informatique implanté durant ces périodes critiques.

La délégation syndicale située à Trans-Sud a été combative pour garder l'emploi à durée indéterminée. Un membre du syndicat CSC signale « qu'il n'y a pas eu beaucoup d'intérimaires, car les travailleurs temporaires avaient majoritairement des contrats de durée déterminée. » (CSC Syn 7 19/5/04). Par contre, les raisons acceptées par le syndicat pour l'embauche d'un intérimaire étaient dans les cas de remplacement de travailleurs. Par exemple, « un intérimaire pouvait être justifié afin de remplacer un absent, un cas de maladie ou d'accident. » (CSC Syn 7 19/5/04). Il y avait toujours une négociation entre la délégation syndicale et la direction pour l'embauche de ces intérimaires. De plus, le syndicat privilégiait une autre solution avant l'embauche d'intérimaire, un ancien délégué nous explique :

« Que l'embauche d'intérimaires n'était pas tellement acceptée, c'était seulement pour remplacer des personnes qui n'étaient pas là et lorsque ces personnes rentraient à nouveau au travail alors les intérimaires sortaient. Ce n'était pas très à la mode de faire rentrer des intérimaires, il préférait à la limite faire rentrer un jeune. Les gestionnaires avaient la possibilité de faire rentrer un jeune en stage pendant 6 mois et puis 6 mois après l'employeur devait le reprendre encore pendant 6 mois. Si la personne convenait, les syndicats essayaient de lui faire un contrat définitif. S'il ne convenait pas, il sortait et on en reprenait un

autre. À ce moment-là, il avait une loi en Belgique qui disait que l'entreprise devait prendre 3% de stagiaires alors s'il y avait 400 personnes, il devait avoir 12 stagiaires. » (CSC Syn 7 19/5/04)

La position du syndicat par rapport aux intérimaires était que leur présence devait être justifiée, aussi, il n'était pas question de faire venir des intérimaires s'il y avait des employés du site non occupés. D'ailleurs, un ancien délégué explique qu' :

« Il est venu un temps où s'en tendait à se généraliser, et là c'est un petit peu avant qu'on ferme aussi et là on avait pas exigé, on avait demandé d'étudier la possibilité d'engager des plus jeunes pour les former. Parce qu'on voyait le problème de ces intérimaires-là, ils n'étaient pas efficaces parce qu'à la limite il fallait un dessinateur à côté pour lui dire ce qu'il devait faire, ils ne connaissaient pas le produit et donc on avait dit à long terme se sera intéressant d'embaucher et là on a pas eu le temps de négocier. » (CNE Syn 12 1/6/4)

La stratégie du syndicat était de garder le plus d'emplois en Belgique en essayant de conserver les activités dans ce site et en limitant le travail atypique. Les syndicats étaient donc ouverts aux intérimaires, plus particulièrement aux contrats de durée déterminée selon certaines conditions contraignantes et leur accord. La loi signale que « dans les informations mensuelles du CE il est obligatoire d'informer régulièrement sur le mouvement du personnel et des embauches. » (CNE Syn 11 1/6/4). Par contre, à Trans-Sud les syndicats étaient « avertis avant qu'ils viennent » (CNE Syn 12 1/6/4). On retrouve un fort degré de régulation paritaire puisque pour l'embauche d'employés contractuels il faut l'accord du syndicat. Il y a une négociation entre les acteurs précédant leurs embauches qui doit respecter certaines conditions émises par le syndicat.

L'exportation du travail

La dernière dimension de la flexibilité numérique est l'exportation du travail, c'est-à-dire la délocalisation, la sous-traitance et la déportation du travail vers des sous-contractants qui sont des solutions afin de réduire les coûts d'opération. Il y avait peu de sous-traitance à Trans-Sud. La position du syndicat était « d'être vigilant face à ceci ainsi que d'essayer de ne pas sous-traiter quand il y avait moyen de le faire dans le site même. » (CNE Syn 12 1/6/4). L'ancienne délégation CNE signale que sur ce point le

syndicat socialiste effectuait bien son travail parce qu'il essayait de garder un maximum d'emplois dans la région.

Dans le site Trans-Sud, le syndicat socialiste était peu ouvert face à la sous-traitance d'activités qui pouvait s'effectuer dans le site et des moyens de pression pouvaient se déployer pour bien se faire comprendre. On retrouvait un fort degré de régulation paritaire car, sans l'accord du syndicat, la direction n'était pas en mesure d'obtempérer des mesures de sous-traitance.

Conclusion

Le tableau 4.3 démontre les tentatives d'implantation des changements en matière de flexibilité numérique. Contrairement au site Trans-Nord, nous ne retrouvons pas la présence d'externes. Dans le site Trans-Sud, nous retrouvons un syndicat de cols bleus très fort avec une majorité presque absolue. La priorité de ce syndicat est la conservation des emplois dans le site. Ce syndicat est ainsi peu ouvert à la flexibilité numérique et, encore moins, aux ententes avec la direction à ce propos.

Face aux tentatives de changements, nous retrouvons alors un faible degré d'implantation de la flexibilité numérique. Lors des hausses de production, les variations de la plage horaire s'effectuent avec l'accord des syndicats ainsi les syndicats des cols blancs ont négocié des primes pour le travail effectué durant les heures décalées. Quant à la demande d'embauche de contractuels, les syndicats sont plutôt réticents. Ils préfèrent l'embauche de jeunes stagiaires, mais donnent parfois leur accord sous certaines conditions. En situation de baisse de production, la direction demande des diminutions de personnel, mais les syndicats tentent de conserver le maximum d'emploi. Les syndicats réagissent toujours très fortement, mobilisant des études et des analyses pour justifier le maintien de l'emploi. Les syndicats réussissaient généralement à diminuer le nombre de mises à pied dans le cadre des ententes avec la direction. Finalement, il y avait peu de sous-traitance dans le site Trans-Sud en raison du refus catégorique du syndicat des cols bleus majoritaire à confier du travail à l'externe s'il était possible de le faire au site. On retrouve donc un fort degré de régulation paritaire caractérisée par un syndicat dominant qui possède un grand contrôle en matière de flexibilité numérique.

Tableau 4.3 La flexibilité numérique à Trans-Sud

Nature du changement recherchée	Résultat	Degré de régulation paritaire
---------------------------------	----------	-------------------------------

Flexibilité numérique :

Heures de travail	Modification des horaires de travail afin de répondre aux fluctuations contractuelles par la demande de temps supplémentaire	Possibilité d'avoir recours aux temps supplémentaires avec l'accord du syndicat des cols bleus majoritaire ainsi qu'une possibilité de modification des heures normales de travail chez les cols blancs avec l'accord des syndicats et une rétribution monétaire	Fort degré de régulation paritaire
Mises à pied	Lors d'une baisse de production, les mises à pied sont un moyen pour ne pas payer la main-d'œuvre non nécessaire au bon fonctionnement du site	Possibilité d'effectuer des mises à pied surtout en contexte de réorganisation du travail avec le licenciement collectif (réponse négative des syndicats qui négocient une diminution du nombre de mises à pied ainsi que le choix des personnes à licencier)	Fort degré de régulation paritaire (implication syndicale à tous les niveaux)
Travail atypique	Lors d'un besoin supplémentaire de main-d'œuvre, les gestionnaires peuvent avoir recours à des travailleurs contractuels pour une durée prédéterminée	Possibilité limitée d'avoir recours à ces travailleurs selon des conditions préétablies par le syndicat, faible présence de travail atypique dans ce site.	Fort degré de régulation paritaire : les syndicats ont imposé leurs conditions et limitent la présence de ces types de travailleurs
Exportation du travail	Trois types d'exportation du travail afin de baisser les coûts d'opération : a) délocalisation; b) sous-traitance; c) déportation du travail vers des sous-contractants	Peu des trois types d'exportation du travail en raison d'un syndicat majoritaire peu réceptif et vigilant à face à l'exportation du travail s'il y a la possibilité de faire le travail dans le site.	Fort degré de régulation paritaire : menace de moyens de pression de la part du syndicat socialiste; accord du syndicat nécessaire afin d'obtempérer des mesures de sous-traitance

4.2.2 Flexibilité fonctionnelle

Dans la période étudiée à Trans-Sud, nous avons observé des tentatives de changement en matière de conception du travail par (le « time study » et la logistique), des groupes « off line » (augmentation de la qualité, diminution des accidents de travail, amélioration de l'environnement de travail et la certification de qualité), et des changements technologiques. Par contre, nous n'avons pas observé de changements en ce qui concerne le « multitasking », « le six sigma », « le lean » et les équipes de travail. Il faut aussi comprendre que la période d'étude du site Trans-Sud se termine en 2000 lors de sa fermeture comparativement en 2004 pour le site Trans-Nord. Nous pouvons donc penser que la direction n'a pas eu le temps d'essayer d'introduire ces types de changements qui se sont introduits dans le site Trans-Nord de la fin des années 1990 jusqu'en 2004.

Les gestionnaires de Trans-Sud avaient le souci d'augmenter l'efficacité par des stratégies de flexibilité fonctionnelle. Les syndicats partageaient ce même souci, mais manifestaient des divergences d'opinions quant aux méthodes à privilégier. Les syndicats étaient ainsi ouverts à la flexibilité fonctionnelle, mais de manière critique.

La Conception du travail

L'étude du temps et des mouvements « Time Study »

Le premier indicateur de la conception du travail est l'étude du temps de travail (« time study ») qui est une mesure de flexibilité afin de maximiser le rendement. Ce processus a débuté en 1996 et a continué jusqu'à la fermeture.

Un intervenant du syndicat chrétien explique « qu'il y avait du « timing » et qu'il fallait faire un certain nombre de choses dans un délai bien déterminé. Alors, il y a eu des méthodes de travail qui se sont installées et qui ont établi des barèmes de temps pour la réalisation d'un certain nombre d'activités. » (CSC Syn 7 19/5/04)

Un ancien délégué du site Trans-Sud qui travaillait aux méthodes nous explique que le syndicat avait accepté l'optique d'améliorer les méthodes de travail, mais sans chronométrer directement les individus. Il mesurait alors les étapes de fabrication, les déplacements, la façon dont les employés travaillent, pour ensuite effectuer une analyse. Grâce à ces analyses, il tentait de déplacer une machine, rapprocher les pièces et réorganiser les méthodes de travail dans l'objectif de faciliter le travail et de diminuer son temps; dans ce sens-là, le syndicat était en accord avec la direction afin d'améliorer la productivité. Cette réorganisation des postes de travail « était faite en collaboration avec le syndicat ouvrier et il n'y a jamais eu de problèmes. » (CNE Syn 12 1/6/4)

La vision du syndicat par rapport à l'amélioration des méthodes de travail, et l'utilisation de méthodes pour mesurer le temps de travail, était positive selon un membre de l'ancienne délégation CNE. Selon lui, lorsque le changement était orienté vers une meilleure gestion, les syndicats tenaient toujours à participer. Dans le site Trans-Sud, on retrouve de la régulation paritaire puisque le syndicat était présent et participait activement à l'amélioration des méthodes de travail selon une vision bien déterminée. Le syndicat a donné son accord pour mesurer le temps de travail, mais selon certaines conditions afin d'être en mesure de contrôler le rythme de travail et d'empêcher l'augmentation du stress chez les travailleurs.

La logistique

C'est la gestion de la chaîne d'approvisionnement en entreprise, où il est question de s'assurer que les bons matériaux sont aux bons endroits aux bons moments. La logistique est un élément important afin de maximiser l'efficacité du site. Dans le site Trans-Sud, la direction ne faisait pas attention à cette question. Un ancien délégué CNE pense que le dernier directeur de l'usine avait une commande bien définie, qui était celle d'empêcher le bon fonctionnement de l'usine. Celui-ci affirme que : « dans les chaînes de fabrication, s'il y avait des déviations et bien il laissait faire. Alors, le syndicat devait s'impliquer dans les opérations malgré que ceci ne faisait pas partie de leur rôle » (CNE Syn 12 1/6/4). Celui-ci ajoute également que le syndicat devait dire au directeur :

« Attention! il se passe quelque chose, on est en train de perdre tel et tel produit pour telle et telle raison, parce que les pièces ne suivent pas parce qu'il y a tels et tels problèmes et il faut faire quelque chose. On

prend du retard sur une commande et on va être pénalisé, donc on devait lui dire chaque fois aux réunions du CE, lui rappeler ce que lui normalement aurait dû faire.» (CNE Syn 12 1/6/4).

Il y avait un fort degré de régulation paritaire qualifié par le non-soutien de la direction. Le syndicat était fortement impliqué et était en mesure d'imposer ses propres idées pour améliorer la performance de la logistique du site, mais était souvent laissé à lui-même.

Les groupes « off line »

En Belgique, le CPPT est l'organe de concertation paritaire afin d'améliorer les questions de santé, de sécurité et d'environnement. Quant à la question de la qualité, il s'agit de cibler tous les coûts de non-qualité, les défauts, les vices et ainsi de suite. En ce qui concerne la sécurité et l'environnement, il s'agit de combattre les risques d'accident, s'assurer de la sécurité des lieux par un environnement propre et ordonné et veiller à la bonne santé des travailleurs. L'objectif est l'amélioration des conditions de travail et permet une diminution des coûts reliés aux accidents de travail. De plus, les gestionnaires du site cherchaient à augmenter la production par la validation des compétences, l'augmentation de précision et les ISO.

C'est vers les années 1996-1997 que la demande d'amélioration continue sur ces sujets est survenue dans ce site. Elle fut réalisée par l'implantation des ISO, de l'objectif zéro défaut, du juste à temps et des méthodes pour améliorer la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité.

Un ancien délégué CNE mentionne que toutes ces méthodes étaient très bien vues par des syndicats. Les syndicats voulaient participer à tout ce qui concernait l'amélioration de la production et la valorisation du site Trans-Sud. Par exemple, il y eu plusieurs programmes implantés, fortement administrés dont « le système qualité qui était un programme d'auto contrôle par la mise en place de « batches » » (CNE Syn 12 1/6/4) et également celui de « l'assurance-qualité ISO 9001 » (CNE Syn 12 1/6/4). Ce programme correspondait à une assurance qualité pour le client. Celui-ci était assuré de la qualité du produit et des inspecteurs venaient régulièrement vérifier le niveau de la qualité. Par exemple, un ancien délégué CNE avait participé à l'animation d'un programme environnemental consistant à faire circuler des cassettes à des groupes d'environ 30 personnes, le tout était informatisé et suivi d'un débat. Toutes ces

modifications étaient normales pour les syndicats et elles suivaient l'évolution souhaitée.

Le syndicat était alerte et participait aussi à l'amélioration de la sécurité et de l'hygiène. Lors d'un certain moment, il y eut même des arrêts de travail causés par l'indication de danger pour la sécurité et l'hygiène. La réaction du syndicat ouvrier a été de « demander à revoir un gabarit qui n'était pas conforme à la sécurité. Deux semaines après cet incident, en rapport à ce gabarit non conforme, le délégué demanda l'arrêt des activités dans cette division, jusqu'à réparation du gabarit » (CNE Syn 12 1/6/4). Lors de circonstances comme celle-ci, les ouvriers exécutent la demande du délégué même si la direction demande de continuer à travailler, jusqu'à ce qu'il y ait un consensus entre les parties.

C'est en avril 1999 que le site Trans-Sud a été certifié ISO 14001; qui concerne la sécurité, le bien-être et l'environnement du site.

Les syndicats étaient ouverts et participaient à tout ce qui concernait l'amélioration de la qualité, de la sécurité et de l'environnement à l'aide de l'organe du CPPT. On retrouve un fort degré de régulation paritaire, car les syndicats participaient activement et conjointement avec la direction pour l'amélioration de la qualité, la santé et de l'environnement. En situation de conflit, la direction se devait d'écouter les suggestions du syndicat et était sous la menace possible d'utilisation de moyens de pression.

Les changements technologiques

La dernière dimension de la flexibilité fonctionnelle est le changement technologique, c'est-à-dire l'introduction de nouvelles technologies pour augmenter l'efficacité et diminuer à moyen et long terme les coûts de production.

Suite à l'acquisition du site Trans-Sud par la multinationale, un membre du syndicat CSC nous explique que la multinationale tenta de spécialiser et de rationaliser en conservant les tâches que chacun accomplissait efficacement. À ce moment-là, la production de Trans-Sud s'en est retrouvée modifiée grâce à l'achat de machines de découpage au laser. Le site s'est également transformé en centre d'excellence

pour la fabrication des pièces primaires et des mécanos soudés. Il n'était donc plus question de faire de l'assemblage de pièces, mais plutôt d'effectuer seulement les pièces primaires pour que le site Trans-Nord réalise l'assemblage et la finition. Ceci permettait entre autres à la multinationale d'effectuer des économies sur le transport. En lien avec ces changements, le syndicat signale qu'il était difficile de juger si cette transformation fut positive pour le site. Finalement, le syndicat attribua ces changements au progrès.

Dans les années 90, un ancien délégué CSC explique que « le plus grand changement technologique a concerné l'évolution informatique. » (CNE Syn 11 1/6/4). Un exemple est le bouleversement du métier des « dessinateurs qui est passé de la planche à dessin à un système informatique en trois dimensions. » (CNE Syn 12 1/6/4). Suite à l'introduction de ce changement, il y avait des travailleurs qui demandaient d'être licenciés ne voulant pas réapprendre le métier dû à leur âge avancé. Ce changement de technologie permettait en partie l'élimination du poste de traceur. Un ancien délégué CNE explique comment c'est produit l'élimination partielle du poste de traceur :

« La diminution de poste, c'était justement au traçage. Au début, ils faisaient les fiches de traçage par ordinateur avec le même système informatique (Quadam). Le dessinateur dessinait un ensemble de pièces et le traceur extrayait toutes les pièces constitutives de cet ensemble, les redessinait sur une fiche dépliée afin de les découper et les former pour retourner dans l'ensemble. À partir du moment où nous utilisons le système en 3 dimensions, les outils informatiques ont changé. À ce moment-là, la direction a dit que nous n'avions plus besoin des traceurs puisqu'il avait moyen d'avoir directement la pièce, c'est-à-dire que c'est le dessinateur qui la dessine une fois et puis il ne faut plus la redessiner, la déplier plus rien. L'élimination du poste de traceur ne s'est pas faite toute seule, mais ils y sont quand même arrivés même s'il y avait quelques fiches qu'il fallait retoucher. Il y avait donc toujours un traceur qui était là pour reprendre certaines fiches puis les vérifier, mais cette situation a quand même fait diminuer le nombre de personnes. » (CNE Syn 12 1/6/4)

Un ancien délégué CNE mentionne que Trans-Sud était toujours bien considéré chaque fois qu'il y avait de nouvelles améliorations. L'équipe du dessin en trois dimensions était la mieux cotée de la multinationale et c'est pourquoi qu'à la fermeture du site, les gestionnaires ont tenté de conserver ces emplois.

Pour les syndicats, ces changements technologiques faisaient partie de l'évolution normale du travail qu'ils pouvaient constater dans les autres entreprises. Ceux-ci étaient donc ouverts à l'amélioration technologique. Dans le site Trans-Sud, on retrouve un fort degré de régulation paritaire, car le syndicat donnait son appui à l'amélioration technologique et au perfectionnement des travailleurs concernés.

Conclusion

Comme le démontre le tableau 4.4, il y a eu des tentatives de changements en matière de conception du travail (des mesures d'étude du temps et des mouvements « time study » ainsi que par des mesures d'amélioration de la logistique) des groupes « off line » et des changements technologiques. Les syndicats du site Trans-Sud ont été réceptifs aux changements de flexibilité fonctionnelle et ont participé activement à l'amélioration de l'efficacité du site tout en protégeant l'intérêt des travailleurs. L'ancienne délégation syndicale explique que dans la région beaucoup d'entreprises ont eu des problèmes de délocalisation, alors il savait très bien qu'il fallait faire des changements pour garder l'entreprise. Selon un interlocuteur syndical, lorsque les changements « étaient orientés vers une meilleure gestion de Trans-Sud et une meilleure efficacité, les syndicats regardaient ce qui se faisait ailleurs et participaient aux changements avec la direction » (CNE Syn 12 1/6/4). Les changements de flexibilité fonctionnelle se sont donc effectués de manière conjointe avec certaines restrictions imposées par le syndicat.

Dans tous les changements de flexibilité fonctionnelle, les syndicats se sont impliqués dans des démarches conjointes, sauf en ce qui concerne la logistique. Les syndicats ont su travailler en collaboration avec la direction et ont imposé des limites pour être en mesure de conserver un certain contrôle sur les changements. Quant à la logistique, il y avait une volonté de collaboration de la part des syndicats, mais selon eux, la direction n'était pas intéressée à améliorer le fonctionnement des chaînes de production.

On retrouvait ainsi un fort degré de régulation paritaire de la flexibilité fonctionnelle au Trans-Sud. Les changements ont été effectués à l'aide d'ententes négociées et les syndicats ont conservé un certain contrôle dans l'implantation des changements.

Tableau 4.4 La flexibilité fonctionnelle à Trans-Sud

Nature du changement recherchée	Résultat	Degré de régulation paritaire
---------------------------------	----------	-------------------------------

Flexibilité fonctionnelle :

Conception du travail Étude du temps et des mouvements « Time Study »	Mesure du temps de travail et des mouvements afin de maximiser le rendement par le 100% effort, le réaménagement des postes de travail et la diminution des déplacements	Évolution contrôlée par les syndicats et implication de ceux-ci dans le processus décisionnel	Fort degré de régulation paritaire (démarche conjointe)
Conception du travail Logistique	Amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement afin que les bons matériaux soient aux bons endroits aux bons moments	Forte implication du syndicat. Imposition des idées syndicales pour l'amélioration de la logistique parfois qualifiée par le non-soutien de la direction.	Forte régulation paritaire (qualifiée par le non-soutien de la direction)
Groupes « off line »	Amélioration de la santé, la sécurité et de l'environnement avec l'introduction des ISO, de l'objectif zéro défaut, du juste à temps, des méthodes des certifications reconnues et une démarche conjointe afin de diminuer les risques d'accident de travail	Participation des acteurs à une démarche conjointe pour l'amélioration continue de la santé, sécurité, la qualité et l'environnement	Fort degré de régulation paritaire (démarche conjointe d'amélioration continue) Possibilité d'utiliser des moyens de pression afin de faire faire respecter certaines propositions syndicales
Changements technologiques	Transformation du site Trans-Sud en centre d'excellence pour la fabrication des pièces primaires et des mécanos soudés et évolution technologique de l'informatique afin d'augmenter l'efficacité et diminuer les coûts de production	Les syndicats étaient en accord avec les changements technologiques proposés	Fort degré de régulation paritaire (participation syndicale à l'amélioration technologique et au perfectionnement des travailleurs concernés)

4.3 Conclusion générale

Les deux sites à l'étude sont caractérisés par beaucoup de changements. Comme démontré dans le tableau 4.5, il y en a davantage dans le site Trans-Nord tant dans les changements de flexibilité numérique que fonctionnelle.

Dans le site Trans-Nord, il y a plus de changements de flexibilité numérique surtout en ce qui concerne la possibilité d'avoir recours à des contractuelles, des mises à pied, de la sous-traitance, des sous-contrats et de la délocalisation. Les syndicats répondent aux demandes de la direction, mais sont moins ouverts à la flexibilité numérique. Des ententes sur ces questions se sont effectuées principalement en raison des préoccupations syndicales quant à la survie du site. Il y a aussi plus de changements de flexibilité fonctionnelle dans le site Trans-Nord. Plusieurs demandes de changement de flexibilité fonctionnelle sont arrivées au même moment que la fermeture du site Trans-Sud à la fin des années 1990. Ironie du sort, il y eu très peu d'investissement technologique dans le site Trans-Nord, malgré qu'il y en a eu dans le site Trans-Sud, même peu avant sa fermeture.

Dans le site Trans-Nord, il y a un fort degré de régulation paritaire caractérisée par de nombreuses discussions et une tradition de négociation d'accords autant entre les syndicats qu'avec la direction. La proportion des deux syndicats représentatifs est presque à égalité, il est donc essentiel de trouver un terrain d'entente avant de négocier avec la direction. Cet échange démocratique semble influencer le comportement et la mentalité des syndicats. Les syndicats sont ouverts à la création d'ententes visant le changement et effectuent parfois des accords malgré eux. Le paritarisme des changements de flexibilité numérique et fonctionnelle s'effectue donc dans un univers de relations patronales-syndicales habituellement coopératives.

À Trans-Sud, il y avait peu de travail atypique, de sous-traitance, de sous-contrats ou de délocalisation du travail en raison de l'opposition de la délégation syndicale majoritaire des cols bleus qui voulait conserver le plus d'emplois possible à durée indéterminée. Il y avait une faible ouverture de la part de ce syndicat concernant la flexibilité numérique et il était souvent en mesure d'imposer ses idées à l'aide

de la confrontation. Selon un ancien délégué de Trans-Sud, « c'était le syndicat qui dirigeait, c'était les ouvriers » (CNE Syn 11 1/6/4). Quant à la flexibilité fonctionnelle, on retrouvait une plus grande ouverture de la part des syndicats qui étaient réceptifs aux changements de flexibilité fonctionnelle et tenaient à y participer avec certaines restrictions dans le but d'améliorer la performance du site.

Dans le site Trans-Sud, il y avait donc un fort degré de régulation paritaire, mais sur une gamme plus étroite de changements que le syndicat jugeait acceptables. Les ententes étaient caractérisées par une dominance syndicale et les négociations étaient effectuées avec un syndicat fort, majoritaire et contestataire. Cette confrontation se faisait sentir sous forme d'actes qui souvent entravaient le bon fonctionnement de l'entreprise et ne permettaient pas l'introduction de certains changements désirés par la partie patronale. Plus particulièrement, il y avait peu d'ententes concernant les changements de flexibilité numérique puisque le syndicat s'opposait à l'embauche de travailleurs contractuels, à la sous-traitance, aux sous-contrats et à la délocalisation. Par contre, le syndicat a été beaucoup plus ouvert aux changements touchant la flexibilité fonctionnelle.

Dans les deux sites, nous retrouvions ainsi un fort degré de régulation paritaire, tant pour la flexibilité numérique que fonctionnelle. Il y avait plus d'ententes à Trans-Nord où les relations patronales-syndicales à l'égard des changements visant la flexibilité étaient coopératives. Si le site Trans-Sud se caractérise par le paritarisme sur un certain nombre de changements, notamment en regard de la flexibilité fonctionnelle, les relations patronales-syndicales étaient nettement plus conflictuelles. En effet, le syndicat majoritaire arrivait à empêcher des changements. Ce cas de figure met en relief les limites de notre variable dépendante, car nous nous retrouvons dans un univers de régulation unilatérale syndicale tellement le paritarisme traduit une forte capacité de régulation syndicale du changement.

Tableau 4.5 la flexibilité numérique et fonctionnelle à Trans-Nord et à Trans-Sud

		Trans-Nord	Trans-Sud
		Degré de régulation paritaire et enjeux	Degré de régulation paritaire et enjeux
Flexibilité numérique			
Degré de changement	de	Beaucoup de changements malgré certaines réserves du côté syndical	Moins de changements : le syndicat majoritaire s'y oppose
Enjeu		Conservation des emplois dans le site	Conservation des emplois dans ce site
Degré de régulation paritaire	de	Entre fort et intermédiaire : les changements s'effectuent sous forme d'entente, mais les syndicats n'arrivent pas toujours à s'imposer face à la direction et se retrouvent dans une position de consultation	Très fort mais sur un nombre très limité de changements : le syndicat majoritaire garde le contrôle sur les changements de flexibilité numérique et empêche l'implantation des changements auxquels il s'oppose
Flexibilité fonctionnelle			
Degré de changement	de	Beaucoup de changements	Moins de changements en raison de la fermeture du site en 2000
Enjeu		Réduction des coûts et augmentation de l'efficacité en raison des coûts élevés dans ce site et de l'obligation d'effectuer un plan de redressement : l'implantation des équipes de travail est un des grands enjeux	Augmentation de la production dans le but de maintenir la compétitivité du site
Degré de régulation paritaire	de	Fort en raison de l'implication des syndicats dans le processus des changements	Fort en raison de l'implication des syndicats dans le processus des changements
Flexibilité numérique et fonctionnelle combinée			
Degré de changement	de	Beaucoup de changements	Moins de changements
Degré de régulation paritaire	de	Fort : processus paritaire dans la majorité des changements mais processus de consultation dans certains cas de flexibilité numérique	Très Fort : processus paritaire dans un nombre limité de changements mais processus caractérisé par des relations conflictuelles

Chapitre 5

La régulation paritaire de la flexibilité au regard des ressources syndicales et des variables d'entreprise

Dans les deux sites à l'étude, il y avait un fort degré de régulation paritaire dans la négociation de la flexibilité numérique et de la flexibilité fonctionnelle. Il y avait, par contre, plus d'ententes effectuées dans le site Trans-Nord qui est toujours en opération, comparativement au site Trans-Sud qui est fermé depuis 2000. Dans un contexte de globalisation des marchés qui modifie les enjeux de la négociation, les deux sites ne réagissaient pas de la même manière aux demandes de changements de flexibilisation. Quels facteurs peuvent expliquer ces différences? S'agit-il des ressources de pouvoir telles la solidarité interne, la solidarité externe et la capacité stratégique qui jouent sur la régulation paritaire du changement, ou des variables d'entreprise comme le contexte commercial et l'attitude de la direction qui influencent le degré de régulation paritaire? Dans ce chapitre, nous ferons la description de chacune de ces variables indépendantes dans les deux sites. Par la suite, nous examinerons l'influence de ces variables sur la négociation de la flexibilité numérique et de la flexibilité fonctionnelle, pour terminer avec une comparaison de l'influence relative de chaque variable dans les deux sites. Nous reviendrons à l'influence globale de ces variables dans le dernier chapitre du mémoire (chapitre 6).

5.1 La solidarité interne

Pour cerner le degré de solidarité interne dans les deux sites, nous considérons trois indicateurs : la représentativité syndicale dans le milieu de travail, le militantisme dans l'entreprise et le type de relations intersyndicales dans l'entreprise.

5.1.1 La solidarité interne à Trans-Nord

Dans le site Trans-Nord, nous sommes en présence de deux organisations syndicales qui possèdent une forte représentativité à proportion presque égale. Ces deux organisations ont l'habitude du dialogue et tentent, le plus souvent, de trouver un terrain d'entente lors des diverses négociations. En cas

de mésententes avec la direction, les représentants des syndicats expriment la possibilité d'effectuer des moyens de pression pouvant aller jusqu'à une grève. Il y a donc un militantisme assez fort dans ce site. Finalement, les relations intersyndicales sont généralement coopératives, sauf en circonstance d'élection sociale quand chacun tente de cumuler le plus de votes.

5.1.1.1 La représentativité syndicale

Nous analyserons la représentativité syndicale à l'aide du taux d'affiliation des ouvriers (cols bleus) et des employées (cols blancs), de la proportion de délégués et de représentants parmi les travailleurs, du nombre de militants, de la représentativité en pourcentage des syndicats dans les instances du CE et du CPPT et des divers services offerts par les syndicats.

Dans le site Trans-Nord, il y a une très forte représentation des syndicats chez les ouvriers puisque le taux d'affiliation est d'environ 93-94%. Le pourcentage chez les employés est plus bas. Les affiliations et les mandats sont séparés entre deux délégations syndicales (socialiste et chrétien) à proportion presque égale. Il y avait aussi environ le même nombre de militants dans les deux organisations syndicales.

La proportion de délégués syndicaux et de représentants des travailleurs chez les ouvriers et les employés est déterminée par la loi en fonction du nombre de travailleurs. Le choix des représentants des travailleurs pour le comité d'entreprise (CE) et pour le comité de la prévention et de la protection au travail CPPT s'effectue à partir de la liste électorale émise par les syndicats. Contrairement à notre grille analytique du départ, ces deux éléments n'influencent pas vraiment la force de la représentativité syndicale.

Dans le site Trans-Nord, il y a deux catégories de services offerts par les syndicats locaux : les services monétaires et les services individuels. Les primes monétaires offertes par les syndicats sont similaires. Elles n'influencent pas à long terme le choix d'affiliation des travailleurs. Par contre, les syndicats peuvent se démarquer sur le plan des services individuels. En effet, les intervenants de la

délégation ACV, ainsi qu'un intervenant de la délégation ABVV, nous confirment que la force du syndicat chrétien durant le mandat précédent a été dans les services individuels et la communication. Certains pensent que ceci a eu un impact sur les dernières élections sociales et a aidé à la victoire des chrétiens.

Le taux d'affiliation est aussi très élevé en Belgique. Plusieurs intervenants syndicaux ont signalé que le service de chômage offert par les syndicats était de meilleure qualité et avait une influence certaine sur la représentativité syndicale.

Finalement, il y a une forte représentativité syndicale quand on tient compte des deux organisations syndicales qui sont à proportion presque égale. L'augmentation de la qualité des services individuels de la part du syndicat chrétien a influencé sa représentativité et l'a aidé à remporter pour la première fois la majorité aux élections sociales. Cette situation aura un certain impact sur la négociation des changements puisqu'à partir de 2004 les chrétiens sont le groupe majoritaire. Un exemple pertinent est la demande de l'annualisation des heures de travail où, contrairement aux socialistes, les chrétiens sont peu ouverts.

5.1.1.2 Le militantisme

Le militantisme se mesure à l'aide des indicateurs suivants : la date de la dernière grève, la description de la cause de cette grève, le taux de vote en faveur de la grève, la description du militantisme dans ce site, la possibilité future d'un vote de grève ou des moyens de pression de la part des travailleurs s'il y a un conflit.

Le jeu démocratique de la représentativité multiple modifie le comportement et la mentalité des syndicats. D'ailleurs, les organisations syndicales de ce site constatent que la mentalité des socialistes et des chrétiens s'apparente de plus en plus. Celle-ci prend en compte les problèmes du site et est de moins en moins combative. De plus, un délégué LBV déclare que la culture gréviste a changé. Autrefois, il y a eu beaucoup de grèves dans ce site, mais aussi dans tout le pays. Le système belge s'est structuré et beaucoup de questions concernant le travail furent légiféré. En réaction à la réglementation des conditions

de travail, le besoin pour la grève s'en est retrouvé diminué.

Dernièrement, il n'y a pas eu beaucoup de grèves, mais seulement de petites interventions contrairement à l'époque du début de l'« outsourcing » vers 1996. En effet, il y a eu 3 ou 4 grèves d'une à deux semaines. La plus longue a duré 3 ou 4 semaines. La tradition est d'entretenir des grèves de courte durée. Dans le cas de la sous-traitance, les syndicats ont cédé en exigeant que le site Trans-Nord conserve une bonne position dans le groupe.

En conclusion, il y a une assez forte présence de militantisme dans ce site malgré la diminution des actions. Tous les intervenants signalent la possibilité de faire la grève si elle est nécessaire, même si la négociation est souhaitable avant d'amorcer une grève. Plus particulièrement, les syndicats mentionnent la possibilité de faire des actions si la direction demande un rythme de travail trop rapide.

5.1.1.3 Les relations intersyndicales

Les relations intersyndicales dans l'entreprise sont-elles coopératives, compétitives ou mixtes? Le contexte de représentativité à Trans-Nord modifie la manière de négocier le changement. Pour aller de l'avant, les deux délégations syndicales doivent se mettre en accord sur les stratégies à utiliser. Les deux syndicats fonctionnent en collaboration et tentent toujours de faire front commun. Par contre, en contexte d'élection sociale, il y a toujours de la compétition intersyndicale. Ce jeu de pouvoir permet l'augmentation de la démocratie puisqu'il est difficile pour une délégation syndicale d'agir seul ou sans l'accord des travailleurs de peur de perdre les prochaines élections sociales. D'ailleurs, l'annualisation des heures de travail était un enjeu crucial lors des dernières élections sociales. Les chrétiens les ont remportés pour la première fois avec une promesse de ne pas donner suite à cette demande de flexibilisation.

5.1.1.4 Conclusion

La forte représentativité syndicale partagée presque également entre deux organisations syndicales modifie la manière de négocier le changement à Trans-Nord. Afin d'aller de l'avant avec une

proposition de changement, les deux syndicats doivent être en accord. Une divergence d'opinions peut influencer la popularité de l'un ou l'autre des syndicats auprès des travailleurs. Les syndicats, comme les travailleurs, ne souhaitent pas faire la grève et favorisent la discussion et la négociation du changement. Par contre, en situation de mésentente sans une possibilité d'accord avec la direction, les syndicats évoquent la possibilité de faire la grève. Les deux syndicats fonctionnent en collaboration et tentent toujours de faire front commun, mais en contexte d'élection sociale, il y a toujours de la compétition intersyndicale. Ce jeu de pouvoir rend plus difficile la création d'accords vis-à-vis certains changements. Le tableau 5.1 donne un aperçu synoptique du degré de solidarité interne au moment de notre étude.

Tableau 5.1 La solidarité interne à Trans-Nord

Solidarité interne à Trans-Nord		
Représentativité syndicale	Forte représentativité syndicale : une forte démocratie impulsée par la présence de deux organisations syndicales à proportion égale	Assez forte
Militantisme	Présence de militantisme : possibilité de faire la grève en situation de mésentente	Assez fort
Relations intersyndicales	Relations intersyndicales généralement coopératives, mais qui peuvent se transformer en relations concurrentielles en contexte d'élections sociales	Mixtes

5.1.2 La solidarité interne à Trans-Sud

Dans le site Trans-Sud, il y avait une forte représentativité syndicale dominée par un seul syndicat chez les ouvriers qui assurait l'ensemble des services sociaux. Ce syndicat dominant était compétitif et entretenait des relations conflictuelles avec les autres syndicats. Dans ce site, le militantisme était omniprésent et il y avait la possibilité de faire des grèves sauvages à tout moment, sans regard aux procédures établies.

5.1.2.1 La représentativité syndicale

Nous évaluerons la représentativité syndicale à l'aide du taux d'affiliation, du nombre de militants, et des services offerts par les syndicats.

Dans le site Trans-Sud, la délégation syndicale CNE mentionne que 100% des ouvriers étaient syndiqués dont plus ou moins 90% avec la FGTB et 10% avec la CSC. Chez les employés, 20% des membres étaient affiliés avec la CNE pour un total de 15 membres, et plus ou moins 80% étaient affiliés avec le SETCa sur un total de 75 employés. C'était l'organisation socialiste qui possédait la majorité presque absolue des affiliations et des mandats chez les cols bleus. Pour les cols blancs, malgré la grande majorité des employés affiliés au syndicat socialiste, le nombre de mandats était réparti presque également avec les chrétiens. Quant au nombre de militants, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir cette information.

Le syndicat ouvrier socialiste contrôlait les services importants comme les services d'embauche et de chômage. La présence d'un bureau sur place et la gestion de la caisse d'entraide avaient eu un impact positif sur sa représentativité.

Il y avait donc une forte représentativité syndicale dominée par un seul syndicat chez les ouvriers tandis que cette représentativité était plus répartie entre les deux organisations présentes chez les employés. Les services offerts par le syndicat ouvrier socialiste ont influencé sa représentativité. Par exemple, lors de l'embauche de nouveaux ouvriers, la FGTB embauchait des travailleurs déjà affiliés aux socialistes. Cette situation avait un impact sur la négociation des changements puisque le syndicat ouvrier socialiste pouvait négocier seul sans l'accord des autres syndicats en raison de sa grande majorité.

5.1.2.2 Le militantisme

Le site Trans-Sud se situait dans une région qui est réputée pour avoir un passé industriel très difficile, marqué par de nombreuses grèves et une forte opposition syndicale. Il y avait une forte majorité

d'affiliations à la FGTB qui est aussi réputée pour être un syndicat plus combatif en négociation. Dans le site Trans-Sud, on considérait que le syndicat était beaucoup plus rigide que dans d'autres régions et qu'un très fort militantisme y régnait.

Deux types de moyens de pression étaient utilisés dans ce site. Il pouvait y avoir des arrêts de travail pour une question présente ou, au contraire, des arrêts de travail stratégiques dans l'objectif de démontrer la prédominance syndicale. La loi prévoit certains dispositifs avant d'entamer une grève et on constate que dans ce site celles-ci n'ont pas toujours été respectées. Un exemple intéressant d'arrêt de travail stratégique fut lors de la venue d'un nouveau directeur dans le site Trans-Sud. Au moment de son arrivée, il a été accueilli par un arrêt de travail. Un ancien délégué CNE pense que le but était de faire comprendre au nouveau directeur que, dans ce site, c'est le syndicat qui dirige. Un autre arrêt de travail stratégique concernait la caisse d'entraide. Le syndicat socialiste avait voulu ainsi démontrer sa prérogative dans la gestion de ce système.

Les moyens de pression étaient souvent utilisés par le syndicat pour imposer ses idées lors des changements. Il pouvait s'agir de la conservation maximale de l'emploi à durée indéterminée ou du remplacement d'un gabarit non conforme à la santé et la sécurité des travailleurs demandés par le syndicat. Lorsque le syndicat majoritaire dictait des moyens de pression à utiliser, les travailleurs obtempéraient.

Dans le site Trans-Sud, le militantisme omniprésent et la possibilité de faire des grèves sauvages à tout moment permirent au syndicat majoritaire de conserver le contrôle de la négociation du changement.

5.1.2.3 Les relations intersyndicales

Les relations intersyndicales dans ce site étaient-elles coopératives, compétitives ou mixtes? Pour y répondre, nous mettrons en parallèle le type de relation entre les deux syndicats ouvriers, entre les deux syndicats employés, et entre les syndicats des ouvriers et des employés, tant en situation normale qu'en situation difficile.

Les relations entre les syndicats ouvriers n'étaient pas coopératives. Les interactions entre les employés et les ouvriers n'étaient pas toujours aisés, et ce, même entre syndicats socialistes. Le syndicat socialiste ouvrier, étant le groupe le plus représentatif, avait peu d'intérêt à partager le pouvoir. Quant aux relations entre les deux organisations d'employés, une bonne entente régnait entre les délégués et ils travaillaient ensemble pour le bien-être des travailleurs, sauf en situation d'élection sociale et lors de l'annonce de la fermeture du site.

À l'exception des relations entre les deux délégations des employées en situation normale, les relations intersyndicales étaient de nature compétitive. Le syndicat socialiste des ouvriers exerçait une dominance totale et ne voulait pas partager le pouvoir. Cette situation a eu un impact sur la négociation du changement. Le syndicat socialiste n'avait pas à consulter les autres syndicats et pouvait prendre une décision seule, comme le démontre l'exemple des mises à pied de 1996.

5.1.2.4 Conclusion

À Trans-Sud, il y avait donc une forte représentativité syndicale dominée par un seul syndicat militant chez les ouvriers (voir tableau 5.2). Ce syndicat dominant entretenait des relations intersyndicales conflictuelles. Le type de solidarité interne retrouvé à Trans-Sud joue sur la régulation paritaire. Le syndicat dominant était tellement fort que c'était lui qui décidait des changements à mettre en place. Les travailleurs écoutaient et faisaient ce que celui-ci disait de faire. Ce syndicat pouvait être ouvert à certains changements qui n'avaient pas d'impact négatif sur l'emploi à durée indéterminée et participait à l'implantation de ceux-ci.

Tableau 5.2 La solidarité interne à Trans-Sud

Solidarité interne à Trans-Sud		
Représentativité syndicale	Forte représentativité syndicale dominée par un seul syndicat chez les ouvriers qui assure l'ensemble des services sociaux dont le syndicat a la responsabilité	Très forte
Militantisme	Militantisme omniprésent : possibilité de faire des grèves sauvages à tout moment, sans regard aux procédures établies	Très fort
Relations intersyndicales	Relations conflictuelles entre les deux syndicats ouvriers, mais où un des deux exerce une dominance totale Relations conflictuelles entre le syndicat ouvrier dominant et les syndicats des employés, mais des relations généralement coopératives entre les syndicats des employés	Conflictuelles

5.1.3 La comparaison de la solidarité interne au Trans-Nord et au Trans-Sud

La solidarité interne a un impact sur la négociation du changement de la flexibilité numérique et fonctionnelle. Dans le site Trans-Nord, la dynamique de négociation est tout à fait différente que dans le site Trans-Sud. Le partage de la représentativité entre deux organisations syndicales fortes fait appel à la discussion et à la coopération intersyndicale afin d'être en mesure de faire face aux demandes de changement de la direction ou d'utiliser des moyens de pression. De plus, pour faire un changement, la direction a besoin de l'accord des deux syndicats. La compétition intersyndicale en contexte d'élections sociales augmente la démocratie et la consultation des travailleurs avant l'implantation de changements de flexibilité numérique et fonctionnelle et rend plus difficile la négociation d'ententes.

Trans-Sud était situé dans une région industrielle très militante. Il y avait dans ce site, une organisation syndicale dominante qui entretenait des relations conflictuelles avec les autres syndicats et la direction. Ce syndicat était en mesure d'imposer ses propres choix de changements et de refuser l'implantation de changements demandés par la direction. Celui-ci pouvait décider unilatéralement, avec l'aide de menace de moyens de pression, comment le travail devait s'organiser.

La différence globale entre les sites est que la solidarité interne dans le site Trans-Nord joue en faveur de la régulation paritaire du changement, contrairement au site Trans-Sud où le syndicat majoritaire entretient des mauvaises relations avec la direction et les autres syndicats. Le tableau 5.3 expose les différences dans les indicateurs de solidarité interne dans nos deux sites à l'étude.

Tableau 5.3 La comparaison de la solidarité interne à Trans-Nord et à Trans-Sud

	Trans-Nord	Trans-Sud
Représentativité syndicale	Assez forte	Très forte
Militantisme	Assez fort	Très fort
Relations intersyndicales	Mixtes	Compétitives

5.2 La solidarité externe

La deuxième ressource de pouvoir syndicale est la solidarité externe. La littérature nous suggère que plus nous sommes en présence d'un syndicat qui maintient un fort réseau de contacts sur une base régulière, tant de manières horizontales que verticales, plus ce syndicat manifeste une forte solidarité externe et une capacité d'assurer un fort degré de régulation paritaire. Trois indicateurs permettront de mesurer le degré de solidarité externe dans les deux sites : la fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres établissements de la même multinationale, la fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises et la fréquence des échanges avec la communauté et le monde politique.

5.2.1 La solidarité externe à Trans-Nord

Trans-Nord possède un fort réseau de contacts avec d'autres syndicats dans d'autres établissements de la même multinationale, avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises et avec la communauté et le monde politique (voir tableau 5.4).

5.2.1.1 La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres établissements de la même multinationale

Les syndicats de Trans-Nord sont informés et disposent d'un grand réseau de contacts sur une base régulière avec les syndicats d'autres établissements de la même multinationale en Europe, dont Trans-Sud. Ces divers contacts, majoritairement entretenus dans le comité d'entreprise européen (CEE), ne sont pas toujours transparents en raison de la compétition existante entre les sites, mais permettent néanmoins l'obtention d'informations précieuses sur le contexte commercial de la multinationale et de leur site. En situation problématique, les délégations des sites peuvent se contacter pour en discuter. Ces échanges permettent de se comparer et d'avoir une vision globale et réaliste de la situation de la multinationale en Europe.

Pour plusieurs raisons, ces contacts influencent les négociations des changements de flexibilité numérique et fonctionnelle. En effet, les délégations de Trans-Nord sont plus enclines à faire un changement si celui-ci est déjà implanté dans d'autres sites afin de rester compétitif. C'est le cas dans l'exemple de la logistique. Les délégations syndicales sont aussi conscientes qu'en 2004, Trans-Nord est le site avec la structure de coûts, la plus onéreuse et fait partie des cinq sites menacés par la multinationale s'ils n'améliorent pas leur performance. Cette obligation, transmise dans le CEE, influence positivement la négociation d'ententes de flexibilisation. La connaissance de la situation économique difficile fait en sorte que les syndicats préféreraient accéder à certaines demandes de flexibilité numérique dans l'objectif de conserver le site en Belgique.

En plus des contacts effectués à l'aide de l'organe du CEE, les délégations syndicales de Trans-Nord entretenaient divers contacts avec le site Trans-Sud dans d'autres réseaux de communication. Il y a eu des contacts lors des rencontres nationales et sectorielles, dans le Bénélux, lors des intersièges de l'entreprise en Belgique et également dans les organisations syndicales respectives. À travers ces organes, il y eu de nombreux échanges d'informations dans le but de régler des problèmes et d'approfondir la connaissance financière de chacun qui partageait une même structure comptable. Par contre, les relations intersyndicales entre les deux sites étaient assez conflictuelles majoritairement en raison de la

compétition entre ces deux sites. Il est difficile de savoir si cette compétition a eu des influences favorisant le changement dans un des sites.

En conclusion, il y a de forts contacts entretenus avec d'autres syndicats de la multinationale en Europe. Les informations recueillies lors de ces divers entretiens influencent la négociation du changement. La connaissance de la situation commerciale difficile et l'obligation d'amélioration des coûts facilitent la négociation d'ententes.

5.2.1.2 La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises

En Belgique, il existe divers paliers de concertation, tels la ville, la région, le secteur et le national, où les syndicats peuvent rencontrer des membres de délégations syndicales qui travaillent dans d'autres entreprises.

Ces échanges d'informations s'effectuent ouvertement puisqu'il n'y a pas de compétition directe entre les diverses entreprises. Les délégations syndicales remarquent que, lorsque les syndicats réalisent un changement fructueux auprès d'une certaine entreprise, ce même changement peut être implanté dans d'autres firmes.

Les délégations syndicales affirment avoir des contacts ponctuels avec d'autres entreprises lorsqu'un besoin se fait sentir. Par exemple, la direction veut implanter le travail en équipe alors certains délégués sont allés visiter le site de Volvo afin de se faire une meilleure idée de ce que comprend un tel changement et sa faisabilité dans le site Trans-Nord.

Finalement, ces instances permettent l'enrichissement du réseau de contacts, l'échange d'informations, de problématiques et de solutions, de se comparer et permettent d'augmenter le pouvoir externe qui influence positivement la régulation paritaire.

5.2.1.3 La fréquence des échanges avec la communauté et le monde politique

Les associations syndicales sont très proches du monde politique en Belgique et possèdent leur propre réseau de contacts selon les partis politiques reliés à chacun d'entre eux. Les contacts avec le monde politique sont de la plus haute importance, surtout pour l'obtention de commandes nationales, comme c'était le cas pour l'entreprise à l'étude. D'ailleurs, en 2004, des pressions politiques étaient en cours pour l'obtention d'un contrat national. Ce processus a un effet direct sur les changements de flexibilité numérique puisque le nombre de travailleurs dépend des contrats octroyés.

5.2.1.4 Conclusion

La solidarité externe influence la régulation paritaire. Les informations recueillies dans le CEE favorisent la négociation de certains changements afin de rester un site compétitif. La connaissance de la situation économique du site a influencé la mise en place de certaines demandes de flexibilité numérique dans l'objectif de conserver le site en Belgique. Les échanges d'informations avec les autres entreprises permettent aussi de se comparer et favorisent la proactivité. Lors de ces rencontres, les syndicats discutent des problématiques engendrées par certains changements et des solutions à apporter. C'est à l'aide des échanges avec le monde politique et la communauté que les délégations syndicales font pression pour l'obtention des commandes nationales qui ont un impact direct sur la conservation des emplois en Belgique. Finalement, ces divers contacts enrichissent les connaissances des délégations syndicales et les ont aidés à mieux évaluer les demandes de flexibilisation.

Tableau 5.4 La solidarité externe à Trans-Nord

Solidarité externe à Trans-Nord		
La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres établissements de la même multinationale	Rencontre des représentants des autres sites européens une à deux fois par année lors des réunions du comité d'entreprise européen Contacts avec le site Trans-Sud dans d'autres réseaux de contacts	Fort réseau de contacts
La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises	Rencontres et échanges d'informations réguliers dans le secteur, dans la région, au national et dans la ville	Fort réseau de contacts
La fréquence des échanges avec la communauté et le monde politique	Importants liens observés entre les délégations syndicales et les partis politiques (pour l'obtention de contrats ou pour la fermeture de sites)	Fort réseau de contacts

5.2.2 La solidarité externe à Trans-Sud

Dans le site Trans-Sud, il y a eu seulement des rencontres préliminaires avec les autres sites de la multinationale lors de la création du CEE. Par contre, il y avait de bons contacts entre la délégation majoritaire qui représentait les ouvriers et le syndicat CGT de la même entreprise en France et entre les délégations des deux sites en Belgique. Il y avait aussi un fort réseau de contacts avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises, avec la communauté et le monde politique (voir tableau 5.5).

5.2.2.1 La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres établissements de la même multinationale

À Trans-Sud, les socialistes avaient effectué des contacts préliminaires avec d'autres sites de la multinationale en Europe dans le CEE. Ceux-ci n'étaient pas aussi fréquents que ceux entretenus par Trans-Nord, en raison de la fermeture du site en 2000, peu après la création du CEE. Par contre, les ouvriers socialistes ont pu forger des liens très forts avec le syndicat CGT de la même entreprise en

France. Il y a eu également des contacts avec le site Trans-Nord effectués dans divers réseaux, tels l'entente du Benelux, les rencontres nationales, les rencontres sectorielles, les intersièges et à travers les organisations syndicales. Les contacts entre les deux sites étaient par contre difficiles puisque la direction de l'entreprise jouait avec la notion de l'emploi, de la survie des sites, et de l'obligation d'obtention de contrats nationaux ce qui augmenta la compétition intersite. Il est difficile de savoir si ces contacts ont eu de l'influence sur la négociation des changements puisque c'est principalement lors de l'annonce de la fermeture du site que les délégations syndicales de Trans-Sud ont fait appel aux autres délégations syndicales de la même entreprise en Europe.

5.2.2.2 La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises

Relativement aux contacts avec d'autres entreprises, en raison des divers paliers de concertation en Belgique, les intervenants syndicaux de différentes entreprises se rencontrèrent facilement et fréquemment. En raison de ces échanges d'informations, les syndicats étaient conscients de la fragilité du site. En effet, beaucoup de délocalisations du même type d'entreprise eurent lieu dans cette région. Les acteurs étaient donc conscients de l'importance d'être compétitif : c'est pourquoi ils tenaient à participer aux changements de flexibilité fonctionnelle. Par contre, il subsistait une grande réticence par rapport aux changements de flexibilité numérique.

5.2.2.3 La fréquence des échanges avec la communauté et le monde politique

Les liens observés entre les centrales syndicales et les partis politiques sont assez importants en Belgique. La direction locale demandait d'ailleurs aux syndicats de faire des pressions sur le monde politique afin d'obtenir des commandes. Dans les documents obtenus, plusieurs lettres envoyées par l'ancien président de la délégation syndicale FGTB du site Trans-Sud à divers politiciens influents permirent d'obtenir un important contrat. Un directeur s'était d'ailleurs engagé personnellement à confirmer qu'aucun site ne serait fermé si la Belgique obtenait cette commande. Malgré l'obtention de cette commande, le site Trans-Sud fut fermé et ce directeur n'y travaillait plus peu après. Lors de la fermeture, la FGTB organisa plusieurs mouvements de contestation avec la communauté et tous ses appuis politiques.

Malgré de très forts liens entretenus avec le monde politique et la communauté, les délégations syndicales n'ont pas réussi à conserver le site en Belgique.

5.2.2.4 Conclusion

Il est difficile de savoir si les contacts avec d'autres syndicats dans d'autres établissements de la même multinationale ont eu un effet sur la négociation des changements en raison de leur courte durée ainsi que la compétition féroce entre Trans-Nord et Trans-Sud. Quant aux contacts avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises, ceux-ci ont eu un impact favorisant les changements de flexibilité fonctionnelle. Finalement, le site Trans-Sud possédait un fort réseau de contacts avec la communauté et le monde politique et la délégation syndicale dominante faisaient d'énormes pressions pour l'obtention des commandes nationales. Malgré l'obtention d'une commande importante pour la Belgique, ce site a fermé peu après.

Tableau 5.5 La solidarité externe à Trans-Sud

Solidarité externe à Trans-Sud		
La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres établissements de la même multinationale	Rencontres préliminaires des autres représentants des autres sites européens lors de la création du comité d'entreprise européen Contacts avec le site Trans-Nord dans d'autres réseaux de contacts De bons contacts avec le syndicat CGT de la même entreprise en France	Contacts embryonnaires (mais coupés lors de la fermeture)
La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises	Rencontres et échanges d'informations réguliers dans le secteur, dans la région, au national et dans la ville	Fort réseau de contacts
La fréquence des échanges avec la communauté et le monde politique	Importants liens observés entre les délégations syndicales et les partis politiques tels pour l'obtention de contrats ou pour la fermeture de sites	Fort réseau de contacts

5.2.3 La comparaison de la solidarité externe à Trans-Nord et à Trans-Sud

Comme on peut voir dans le tableau 5.6, les délégations syndicales dans les deux sites avaient un fort réseau de contacts avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises et avec la communauté et le monde politique. La grande différence entre les deux sites est dans la fréquence des échanges avec les autres sites de la même entreprise en Europe. Les contacts plus fréquents entretenus par les délégations du site Trans-Nord situé majoritairement dans le comité d'entreprise européen (CEE) ont eu une influence sur la négociation de la flexibilité.

La connaissance du fonctionnement des autres sites de la multinationale et de leurs problématiques permet aux délégations syndicales d'être en meilleure posture pour négocier. De plus, la connaissance exacte de la position du site par rapport aux autres sites de la multinationale joue sur les changements de flexibilité numérique et fonctionnelle et facilite la négociation de leur implantation. Par exemple, en 2004, Trans-Nord était réputé pour être le site avec la structure de coûts la plus onéreuse en Europe et devait absolument s'améliorer au cours de cette même année. Les délégations syndicales ont donc travaillé avec la direction à la réalisation d'un plan d'amélioration. Malgré que, la direction et les syndicats ne sont pas toujours d'accord, ceux-ci tentent de trouver un terrain d'entente à l'aide de certains compromis dans l'objectif de conserver le site en Belgique. C'est donc, à l'aide de plusieurs changements comme l'amélioration des méthodes de travail, le travail en équipe qu'ils vont arriver à améliorer la performance du site et diminuer les coûts. Toutefois, les syndicats n'avaient pas donné leur accord sur la demande d'annualisation des heures de travail qui avait l'objectif de diminution des coûts.

À Trans-Sud, il y a eu peu de contact avec les autres sites de la même entreprise en Europe en raison de sa fermeture peu après la création du CEE. C'est au moment de sa fermeture que la délégation majoritaire a tenté de faire appel aux autres syndicats de la même entreprise et peu de résultats ont été obtenus. Les délégations syndicales pensaient que le site était rentable, mais ils ne pouvaient pas se comparer avec les autres sites de la même entreprise en Europe.

Les syndicats de Trans-Sud et de Trans-Nord possédaient beaucoup de contacts avec d'autres

syndicats dans d'autres entreprises. Ces échanges sont un bon outil de « benchmarking » et facilitaient l'implantation de certains changements qui fonctionnaient bien ailleurs. À Trans-Sud, la connaissance des difficultés financières et des problèmes de délocalisation des autres entreprises du secteur manufacturier dans la région a facilité l'implantation de changements de flexibilité fonctionnelle. La délégation majoritaire voulait améliorer la performance du site à l'aide de l'amélioration des méthodes de travail, de la logistique et autres, mais n'était pas prête à faire des concessions sur l'emploi.

Quant aux échanges avec le monde politique et la communauté, les syndicats dans les deux sites avaient de forts liens qui leur donnaient du pouvoir afin de conserver les commandes nationales en Belgique. Malgré cette influence, le site Trans-Sud a été fermé peu après l'obtention d'une commande belge importante et le site Trans-Nord a perdu une commande nationale aux mains des Espagnols.

Le site Trans-Nord possédait une meilleure solidarité externe comparativement à Trans-Sud en raison de son fort réseau de contacts avec les autres sites de la même entreprise en Europe. Cette situation a permis au site Trans-Nord d'avoir une meilleure connaissance de son positionnement parmi les autres sites de l'entreprise en Europe, ce qui a favorisé la régulation paritaire du changement.

Tableau 5.6 La comparaison de la solidarité externe à Trans-Nord et à Trans-Sud

	Trans-Nord	Trans-Sud
La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres établissements de la même multinationale	Fort réseau de contacts	Contacts embryonnaires (mais coupés lors de la fermeture)
La fréquence des échanges avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises	Fort réseau de contacts	Fort réseau de contacts
La fréquence des échanges avec la communauté et le monde politique	Fort réseau de contacts	Fort réseau de contacts

5.3 La capacité stratégique

La capacité stratégique du syndicat se réfère à l'habileté de formuler et de mettre de l'avant son propre agenda syndical qui représente ses visions, ses intérêts, ses valeurs et ses objectifs. Nos indicateurs mesurent la position du syndicat face aux différents changements qui ont eu lieu dans l'entreprise. Quatre positions à l'égard de la flexibilité sont possibles : l'opposition; l'acceptation; le retrait où le syndicat ne prend pas position; la position proactive où le syndicat met de l'avant sa propre vision du changement de la flexibilité.

5.3.1 Trans-Nord

À Trans-Nord, les syndicats sont majoritairement proactifs devant les différents changements fonctionnels et numériques ayant eu lieu dans l'entreprise (voir tableau 5.7). Le « pattern » est d'effectuer des négociations où les parties peuvent s'exprimer librement. Les syndicats sont en accord avec la direction quant à l'importance d'être un site performant, mais ils peuvent être en accord ou en désaccord avec certaines propositions de changements. Par exemple, en 2004, les syndicats du site Trans-Nord avaient négocié, mais n'étaient pas arrivés à un accord concernant l'annualisation des heures de travail. Le syndicat ACV ne pense pas qu'il va y avoir un accord concernant l'annualisation des heures et pour réaliser cette demande il faut l'accord des deux syndicats.

Les syndicats réussissent majoritairement à imposer leur vision et certaines limites aux changements. Par exemple, en circonstance de hausse de production, les variations de la plage horaire s'effectuent seulement avec l'accord du syndicat. Les syndicats sont également en mesure d'imposer certaines conditions lors de l'embauche de travailleurs contractuels avant de donner leur accord. Dans toutes les demandes de changement de flexibilité n'entraînant pas de mises à pied, les syndicats sont réceptifs et y participent activement en mettant de l'avant leur propre vision du changement. Par contre, les syndicats imposent des limites pour protéger les conditions de travail. Par exemple, ils ne sont pas en accord avec la mesure du temps de travail effectuée directement avec des chronomètres, avec des propos qui concernent la rapidité du travail ou le surnombre de travailleurs. Les syndicats sont ouverts au

« six sigma » et au « lean » dans le sens d'améliorer les méthodes de travail, mais ils sont contre l'augmentation de la vitesse de travail et l'augmentation du stress. Ils sont en accord avec l'introduction des équipes de travail, mais de manière graduelle et essayent de corriger les problèmes qui surviennent comme celui du choix du chef d'équipe et de ses responsabilités. Ils se sont engagés des démarches conjointes pour l'amélioration de la santé, sécurité, la qualité et l'environnement.

Certains changements de flexibilité numérique sont plus difficiles à négocier puisqu'ils entraînent des mises à pied et proviennent souvent de décisions prises par la multinationale comme en circonstance de restructuration du travail, de sous-traitance et de délocalisation. Plusieurs grandes réorganisations du travail ont eu lieu au cours des années. En 1998, il y avait une nouvelle division qui rassemblait les sites de la Belgique et celui de la France. Vers la fin des années 1990 et au début 2000, il y avait une nouvelle structure qui séparait le travail entre l'Europe de l'Est et l'Europe de l'Ouest. En 2002, l'organisation du travail se regroupait par type de production. En 2003, la multinationale avait délocalisé une partie du siège social situé à Trans-Nord vers Berlin. En 2004, Trans-Nord était un des cinq sites ciblés par la multinationale ayant comme obligation l'amélioration de sa performance. Les syndicats remarquent qu'à chaque restructuration, le travail est organisé d'une manière différente et que de plus en plus le travail indirect va vers l'externe et les pièces proviennent d'autres pays. L'exemple de l'amélioration de la logistique par la sous-traitance de la réception démontre bien cette réalité. Ces réorganisations du travail ont souvent un impact négatif sur l'emploi. Dans ces circonstances, les syndicats tentent de sauver le plus d'emplois possible, mais ils sont aussi responsables de la viabilité à long terme du site. En raison du contexte économique difficile, les syndicats adoptent parfois une position d'acceptation ne sachant pas comment retenir le travail dans le site tout en restant compétitif sur le marché de l'Europe.

Tableau 5.7 La capacité stratégique du syndicat à Trans-Nord

Capacité stratégique		
Position : d'opposition, d'acceptation, de retrait ou proactive dans les demandes de changements de flexibilité numérique et fonctionnelle	Les syndicats tentent d'être proactifs face aux demandes de changement de flexibilité numérique et de flexibilité fonctionnelle mais sont souvent dans une position d'acceptation concernant les changements de flexibilité numérique	Mixte : de l'acceptation et de la proactivité

5.3.2 Trans-Sud

À Trans-Sud, les syndicats adoptent majoritairement une position de contestation lors de demandes de changements de flexibilité numérique ayant un impact négatif sur l'emploi et une position proactive vis-à-vis les autres demandes de flexibilité numérique et ceux de flexibilité fonctionnelle (voir tableau 5.8).

La délégation syndicale située à Trans-Sud a été combative pour garder l'emploi à durée indéterminée et pour conserver le travail à Trans-Sud. La stratégie du syndicat était de garder le plus d'emplois en Belgique en essayant de conserver les activités dans ce site en limitant le travail atypique et la sous-traitance. De plus, les syndicats réussissaient toujours à diminuer le nombre de mise à pied annoncé lors des restructurations avec l'aide de plusieurs stratégies.

Les syndicats de Trans-Sud adoptaient par contre une position proactive caractérisée par une dominance syndicale en circonstance de demandes de changement de flexibilité numérique n'entraînant pas de mises à pied et de demandes de changements de flexibilité fonctionnelle.

Par exemple, les syndicats pouvaient donner leur accord afin de modifier les horaires de travail en moment de haute conjoncture. Chez certains cols blancs, la direction avait demandé de travailler sur plusieurs horaires afin de rentabiliser le matériel informatique et les syndicats avaient négocié en échange

des primes pour le travail effectué dans les heures décalées.

Quant aux changements de flexibilité fonctionnelle, les syndicats ont été d'accord pour introduire de nouvelles méthodes de travail dont la mesure du temps de travail selon certaines conditions. Les syndicats s'impliquaient aussi dans le bon fonctionnement de la logistique et étaient en mesure d'imposer ses propres idées afin d'améliorer la performance du site. Ceux-ci participaient également à tout ce qui concernait l'amélioration de la qualité, de la sécurité et de l'environnement à l'aide de l'organe du CPPT. Finalement, les syndicats de Trans-Sud ont été ouverts aux demandes de changements technologiques et aux perfectionnements des travailleurs voulant être à la fine pointe de la technologie.

Tableau 5.8 La capacité stratégique du syndicat à Trans-Sud

Capacité stratégique		
Position : d'opposition, d'acceptation, de retrait ou proactive dans les demandes de changements de flexibilité numérique et fonctionnelle	Le syndicat majoritaire prend souvent une position d'opposition en circonstance de demande de changement de flexibilité numérique et une position proactive en circonstance de demande de flexibilité fonctionnelle	Mixte : de l'opposition et de la proactivité

5.3.3 La comparaison de la capacité stratégique à Trans-Nord et à Trans-Sud

Dans les deux sites à l'étude, il y avait beaucoup de proactivité dans le changement ce qui favorisa la régulation paritaire. À Trans-Nord comme à Trans-Sud, les syndicats étaient informés et en mesure d'avoir une vision à long terme, des besoins de l'entreprise en restant proche des intérêts des travailleurs. La différence marquante entre les deux sites concerne principalement la négociation des changements de flexibilité numérique comportant des mises à pied. En effet, les syndicats de Trans-Nord possèdent une tradition de dialogue et de compromis poussant parfois à l'acceptation de certains de ces changements. À Trans-Sud, le syndicat majoritaire avait une tradition de confrontation et adoptait une position de contestation vis-à-vis ces changements de flexibilité numérique. Le tableau 5.9 démontre un aperçu

synoptique de la capacité stratégique dans nos deux sites à l'étude.

Tableau 5.9 La comparaison de la capacité stratégique à Trans-Nord et à Trans-Sud

	Trans-Nord	Trans-Sud
Position : d'opposition, d'acceptation, de retrait ou proactive dans les demandes de changements de flexibilité numérique et fonctionnelle	Mixte : de l'acceptation et de la proactivité	Mixte : de l'opposition et de la proactivité

5.4 Le contexte commercial

Le contexte commercial comprend la santé financière de l'entreprise. Celle-ci peut modifier la pertinence des ressources de pouvoir d'un syndicat local. On peut imaginer des contextes commerciaux tellement favorables ou défavorables au syndicat que les ressources de pouvoir n'agissent pas de la même façon : « le pouvoir du syndicat d'établissement variera en fonction à la fois de la santé financière de l'établissement et de sa propre capacité à exercer des pressions sur l'employeur » Lévesque et Murray (2003a : 7). Nous retrouvons principalement trois indicateurs qui permettent de mesurer la position financière et concurrentielle des plans à l'étude et de savoir si la position commerciale est favorable ou défavorable : d'abord, le carnet de commandes; ensuite, le contexte concurrentiel de l'entreprise; finalement, la situation financière de l'entreprise et de la multinationale. En ce qui concerne le carnet de commandes, nous allons faire la description des commandes en cours lors de nos visites ainsi que de celles qui ont échouées et les différentes négociations pour l'obtention de futurs contrats à Trans-Nord. Nous allons ensuite constater la situation du carnet de commandes de l'entreprise en Belgique peu avant l'annonce de la fermeture du site Trans-Sud.

5.4.1 Trans-Nord

Trans-Nord se retrouvait en 2004 dans une position défavorable concernant l'état de son carnet de

commandes; en attente de deux commandes nationales importantes ainsi que concernant son contexte concurrentiel; grande concurrence en provenance de l'externe et à interne de l'entreprise, ailleurs en Europe (voir tableau 5.10).

5.4.1.1 La description du carnet de commandes de Trans-Nord

Les syndicats du site Trans-Nord ont de la difficulté à s'imposer lors de certains changements de flexibilité numérique en raison de l'environnement économique difficile. Par exemple, lorsque la multinationale annonce une réorganisation du travail avec des mises à pied ou de l'exportation du travail, les syndicats négocient majoritairement les modalités qui s'en suivent et ne sont pas en mesure d'imposer de la rétention du travail dans ce site. Avec un carnet de commandes peu rempli, ceux-ci ne peuvent pas justifier la conservation des emplois dans le site.

En 2004, il y a eu une surcapacité de production dans ce secteur en Europe; Trans-Nord n'était donc pas en période de hausse de la demande. À ce même moment, l'usine de Trans-Nord produisait des contrats pour l'Angleterre et travaillait également avec le site français sur un produit exportable, ainsi que sur d'autres projets en collaboration avec ce site. Peu avant 2004, la multinationale avait perdu 3 ou 4 contrats très importants pour lesquels les employés et les cadres avaient travaillé très fort pour dénicher le contrat. Le secrétaire régional BBTK mentionne la perte de contrats avec l'Angleterre, ainsi qu'un contrat belge très important où l'on a préféré à la place un constructeur espagnol. Selon un délégué LBV, la perte des contrats avec l'Angleterre serait due aux coûts élevés de la guerre en Irak pour le gouvernement. La perte de ces contrats importants explique en partie la mise à pied de 140 cols blancs en 2004.

Lors de nos rencontres en 2004, les délégations syndicales de Trans-Nord attendaient la confirmation de l'obtention de deux commandes belges importantes dont l'une concernait des options supplémentaires d'une commande déjà effectuée en Belgique. Sans l'obtention du contrat des options, ce site se retrouverait avec un problème sérieux de manque de travail pour 150 à 200 ouvriers pour la période de l'année 2004 et le début de 2005. Avec l'obtention du contrat des options, il subsisterait un problème de manque de travail, mais seulement au début de 2005, et ce, pour une période de temps plus limitée. À ce

moment-là, il serait possible de recourir au système de chômage de la Belgique qui permet de conserver le lien d'emploi des travailleurs avec le site et de recevoir un salaire presque équivalent grâce au système ainsi qu'aux ententes locales effectuées dans le passé. D'autres négociations étaient également en cours pour l'obtention d'un autre projet, toujours avec la société d'État de la Belgique. Selon les membres de la délégation chrétienne, ce contrat était très important pour ce site puisque celui-ci fournirait du travail sur plusieurs années. D'ailleurs, le secrétaire ACV mentionne que la décision finale concernant ce contrat serait annoncée vers la fin de 2004.

En conclusion, le site Trans-Nord était dans une position défavorable concernant son carnet de commandes. Le secrétaire régional ACV a affirmé que son groupe était optimiste par rapport à l'obtention des deux contrats belges qui permettraient d'assurer le travail futur du site. Il importait toutefois de continuer à prendre des commandes en provenance d'autres pays parce que la Belgique est trop petite pour assurer le travail dans ce site. L'ancien délégué en chef socialiste était plutôt pessimiste lors de nos rencontres en 2004, en raison principalement de la surcapacité de production en Europe et de l'incertitude quant à l'obtention des commandes nationales. Cette situation crée de l'incertitude quant à la survie à long terme du site et met de la pression sur l'augmentation de la performance et la réduction des coûts. Les délégations syndicales nous ont confié que certains des changements de flexibilité numérique ont été acceptés en raison de la précarité financière amoindrissant leur pouvoir de négociation.

5.4.1.2 La description du contexte concurrentiel de Trans-Nord

Concernant le contexte concurrentiel de l'entreprise, il existe deux types de concurrence. Tout d'abord, il y a la concurrence en provenance des autres entreprises et puis celle entre les sites de notre multinationale. Dans cette section, nous allons décrire la situation concurrentielle du site Trans-Nord en 2004.

La mise en place de l'Union européenne modifia le contexte concurrentiel de l'entreprise puisque ce contexte a évolué d'un cadre national à un cadre transnational; la compétition s'en retrouva donc amplifiée. Pour répondre à ce nouveau contexte, notre multinationale a dû modifier ses stratégies. Ces

nouvelles méthodes ont eu des impacts directs au sein des sites; par exemple, la répartition de la production s'effectue maintenant par la direction européenne et est répartie partout en Europe. La direction locale du site ne contrôle donc plus la mise en marché, l'ingénierie, et même la production, ce qui augmente la compétition entre les sites de notre multinationale. De plus, la libéralisation du marché exerce une grande pression sur les prix et sur les coûts de production. Les gestionnaires de la multinationale, tout comme les concurrents, cherchent à réduire les coûts par différentes stratégies. La concurrence provient donc non seulement des entreprises qui effectuent les mêmes types de produits, mais aussi des autres sites de la multinationale.

Il y avait trois autres grandes entreprises étant ciblées comme compétiteurs dans le même secteur en Europe. Malgré que, celles-ci n'étaient pas situées en Belgique, la perte d'un contrat belge aux mains des Espagnols démontre bien la présence de cette concurrence sur le marché national.

La deuxième grande source de compétition est celle en provenance des autres sites de notre multinationale en Europe. À ce sujet, notre multinationale entretenait le sentiment de compétition interne avec ses discours et avec ses politiques d'investissements. La politique d'investissement à long terme de la multinationale, qui implique des emplois supplémentaires, s'organise avec la mise en concurrence des différents sites. En effet, la multinationale compare les subventions et d'autres aides de l'état qu'elle pourrait obtenir dans les différents pays d'Europe, pour finalement investir dans le pays le plus offrant.

La compétition entre les sites de la même multinationale est d'autant plus forte lorsqu'il y a d'autres sites qui partagent les mêmes spécialités. À titre d'exemple, Trans-Nord est capable de produire avec un certain type de matériau (stainless steel) et a la capacité de faire différents types de production. Le site en France et certaines usines en Allemagne sont comparables à Trans-Nord dans ce type de production. De plus, le site en Hongrie fait du sous-assemblage avec des coûts de main-d'œuvre moins importants.

La compétition avec les pays de l'Europe de l'Est s'est intensifiée lors de la nouvelle division en 2002 qui répartit le travail selon les spécialités et à l'aide d'une seule organisation commerciale pour toute l'Europe. Ce changement fait en sorte que le site de la Belgique peut collaborer sur le même contrat avec

un site situé en Europe de l'Est; les gestionnaires européens ont déjà proposé que le site de la République tchèque et celui de la Pologne travaillent de plus en plus avec le site Trans-Nord, afin d'aider à faire baisser les prix.

« Ce sont les sites de la République tchèque, de la Pologne, de l'est de l'Allemagne qui sont les plus bénéfiques et qui ont le plus de travail. Aussi, certains d'entre eux ont repris du travail que le site Trans-Nord effectuait dans le passé puisqu'il était en mesure de tout faire, tandis qu'aujourd'hui Trans-Nord fait majoritairement de l'assemblage » (FGTB Syn 2 (5/5/04).

En conclusion, la compétition s'est amplifiée tant à l'externe qu'à l'interne de la multinationale. Les acteurs locaux ressentent de la pression à ce propos et tentent de rester compétitifs. Ils sont conscients de l'importance de baisser les coûts et d'augmenter la productivité. La solution est dans les changements de flexibilité numérique et fonctionnelle. Le site Trans-Nord est d'ailleurs chef de file dans l'introduction de plusieurs changements. Les délégations syndicales sont ouvertes à travailler conjointement avec la direction dans l'objectif d'améliorer la performance du site, mais possèdent le devoir de protéger les intérêts des travailleurs et continuent d'imposer des limites.

5.4.1.3 Conclusion

Le site Trans-Nord était dans une position défavorable concernant son carnet de commandes ainsi que concernant son contexte concurrentiel. Cette situation commerciale difficile facilite la mise en place de plusieurs changements. Les délégations syndicales signalent l'importance d'avoir une vision à long terme de l'entreprise et de prendre en compte sa survie. Pour ce faire, elles sont prêtes à travailler conjointement avec la direction à l'augmentation de la performance, la réduction des coûts afin de rester un site compétitif. C'est avec l'implantation de changements de flexibilité numérique et fonctionnelle que la situation du site peut s'améliorer. C'est surtout dans les changements de flexibilité numérique causant des pertes d'emplois que le contexte commercial a eu un grand effet. Néanmoins, les délégations syndicales sont majoritairement en mesure d'imposer leurs idées dans le changement.

Tableau 5.10 Le contexte commercial de Trans-Nord

Le contexte commercial de Trans-Nord		
Description du carnet de commandes	En attente de contrats sinon il y a un risque sérieux de manque de travail	Position défavorable
Description du contexte concurrentiel de l'entreprise	Concurrence en provenance des autres entreprises et des sites de la même entreprise ailleurs en Europe	Position défavorable

5.4.2 Trans-Sud

Le site Trans-Sud, peu avant sa fermeture, se retrouvait dans une position mixte quant à l'état de son carnet de commandes. Une commande importante pour la Belgique venait d'être obtenue et était dans une position défavorable concernant sa position concurrentielle en raison de l'importante concurrence en provenance de l'externe et de la même entreprise ailleurs en Europe.

5.4.2.1 La description du carnet de commandes de Trans-Sud

Le marché belge s'effondra peu avant la fermeture du site Trans-Sud. Une des raisons attribuées à cet effondrement est reliée à la période tampon entre la fabrication de produits garantis 50 ans et ceux garantis pour 20 ans qui ont suivi. En 2014, selon un ancien délégué CNE du site Trans-Sud, le marché devrait redémarrer puisque tous les anciens produits garantis 50 ans seront enlevés du marché belge.

Il y eu également en 1998 une rencontre avec le responsable européen de la multinationale concernant un plan de redressement. Lors de cette même année, un délégué CNE déclara qu'une commande pour la Belgique sembla leur échapper. À ce moment-là, la direction de la multinationale mettait beaucoup de pression en menaçant l'emploi afin d'obtenir cette commande importante. En 1999, lors d'une rencontre extraordinaire du conseil d'entreprise de Trans-Sud, la direction présenta un plan d'investissement pour les trois prochaines années et déclara que le site était certifié ISO 14001 depuis avril 1999 et elle parla du financement réalisé depuis 1997 ainsi que sa vision du rôle de Trans-Sud dans cette nouvelle organisation de travail pour les prochaines années.

Le site Trans-Sud se trouvait dans une position mixte face à son carnet de commandes puisque, malgré l'obtention d'une commande importante, ce site ferma. En effet, la Belgique semblait trop petite pour avoir deux sites de cette envergure. Cette situation économique difficile faisait pression sur le changement dans l'objectif de rester compétitif. Malgré cette réalité, les délégations syndicales pensaient que le site était rentable et ont favorisé que les changements de flexibilité fonctionnelle.

5.4.2.2 La description du contexte concurrentiel de Trans-Sud

Le contexte concurrentiel de Trans-Sud ressemblait à celui de Trans-Nord. Avant la fermeture du site Trans-Sud, les travailleurs ressentaient beaucoup de compétition tant à l'externe qu'à l'interne de la multinationale. En ce qui concerne la compétition externe, les anciens acteurs syndicaux mentionnaient les 3 mêmes autres grandes entreprises nommées par les interlocuteurs du site Trans-Nord. Pour ce qui est de la compétition à l'interne de la multinationale, nos interlocuteurs affirment qu'au départ, il n'y en avait pas beaucoup puisque le marché était fermé. Par la suite, la multinationale a commencé à comparer les sites les uns par rapport aux autres. Elle « comparait le prix de Trans-Sud, de Trans-Nord et le prix en France, par rapport à la fabrication d'un type de produit et alors, là! il comparaît! »(CNE Syn11 (1/6/4)).

En plus des sites situés à proximité de Trans-Sud, c'est-à-dire Trans-Nord et le site situé en France, il y avait également de la concurrence entre les bureaux d'études des autres pays, par exemple en Europe de l'Est. Un délégué CNE signale que la multinationale avait acheté un site situé en République tchèque et qu'il y avait aussi de la concurrence en provenance de la Suisse. D'ailleurs, la délégation du site Trans-Sud avait commencé à établir des contacts avec la Suisse afin de discuter de la concurrence entre les deux sites. Malheureusement, la fermeture du site a mis fin à leurs échanges.

En conclusion, la compétition était de plus en plus présente et les acteurs locaux ressentaient de la pression à ce propos. Pour rester un site compétitif, la délégation syndicale majoritaire de Trans-Sud avait principalement opté dans l'amélioration des méthodes de travail. De plus, cette délégation syndicale pouvait être ouverte aux autres changements de flexibilité en émettant certaines restrictions si ceux-ci n'engendraient pas de mise à pied.

5.4.2.3 Conclusion

Le site Trans-Sud se trouvait dans une position mixte face à son carnet de commandes. Malgré l'obtention d'une commande importante, ce site manifestement était dans une position défavorable concernant son contexte concurrentiel (voir 5.11). La situation économique qui devenait de plus en plus difficile faisait pression sur le changement. Malgré ceci, les délégations syndicales étaient convaincues que Trans-Sud était rentable et refusaient d'implanter des changements de flexibilité numérique ayant un impact négatif sur l'emploi, mais participaient à d'autres changements en conservant le contrôle et en émettant certaines restrictions. Bien sûr, c'est le site qui a mis fin à ses activités.

Tableau 5.11 Le contexte commercial de Trans-Sud

Contexte commercial de Trans-Sud		
Description du carnet de commandes	Fermeture du site malgré l'obtention d'une commande importante en Belgique	Position mixte
Description du contexte concurrentiel de l'entreprise	Concurrence en provenance des autres entreprises et des sites de la même entreprise ailleurs en Europe	Position défavorable

5.4.3 La description de la situation financière de l'entreprise et de la multinationale

Dans cette section, nous allons décrire la situation financière de la multinationale, ainsi que de l'entreprise afin de comprendre la situation économique du site Trans-Nord et du site Trans-Sud avant de sa fermeture.

Comme démontré dans le chapitre portant sur le profil d'entreprise (voir section 3.1.1), la stratégie de la multinationale a évolué en réaction à l'ouverture des marchés et l'augmentation de la compétition en Europe. Notre multinationale voulait alors faire croître ses activités en Europe. Elle a donc commencé à racheter des concurrents, comme un producteur implanté en Allemagne, qui couvrait le marché allemand et également les pays de l'Europe de l'Est vers la fin des années 1990 et au début des années 2000. Par la

suite, notre multinationale a racheté le plus grand producteur se trouvant pourtant en troisième position. Notre multinationale a donc racheté des entreprises qui avaient un certain impact tant au niveau social que financier. Cette situation nous amène en 2004, au constat de difficultés financières. Selon l'ancien délégué en chef de Trans-Nord, cette situation financière est due au fait de n'avoir pas su contrôler tous les développements accrus des dernières années. Le directeur des ressources humaines du site Trans-Nord mentionne cependant que la multinationale possède une production multiple, un grand champ d'expertise, et qu'elle est numéro 1 sur le marché mondial. Afin de rester chef de file, la multinationale doit optimiser tous les coûts puisque la compétition est féroce.

5.4.3.1 La situation financière de l'entreprise

La situation financière de l'entreprise en Belgique était assez difficile (voir tableau 5.12). C'est vers 1996 qu'un délégué CNE et le secrétaire régional CSC constatèrent que le marché belge se rétrécissait de plus en plus. D'ailleurs, une nouvelle structure organisationnelle avait été annoncée en 1996 avec la formation d'un nouveau groupe. En 1998, il y a eu un plan de redressement des fonctions. Le responsable européen de la multinationale, lors d'une rencontre avec les délégations syndicales, parla de la surcapacité de production, de l'évolution du marché (qui anticipait une réduction pour les 5 prochaines années) et de l'augmentation de la concurrence. Finalement, c'est en 2000 que le site Trans-Sud ferma ses portes. Plusieurs raisons concernant cette fermeture nous ont été fournies par différents interlocuteurs tels la surcapacité de production en Belgique, le manque de travail, la rationalisation, et la récupération monétaire de frais fixes.

En 2004, il subsistait une surcapacité de production en Europe et c'est ce qui motiva la fermeture de certains sites. La multinationale demanda à cinq sites de faire un plan de redressement dont Trans-Nord qui faisait partie de ces cinq sites en danger. Le site Trans-Nord a donc eu l'obligation de remplir des objectifs identifiés pour l'année 2004. Cette stratégie fait d'ailleurs partie de l'approche de la philosophie de l'amélioration continue.

Le site Trans-Nord était dans une position difficile étant le site le plus coûteux de la multinationale,

et ce, particulièrement à cause des charges sociales très élevées en Belgique. En ce qui a trait aux avantages de Trans-Nord par rapport aux autres sites, le directeur des ressources humaines de Trans-Nord se félicitait de la qualité, de l'efficience par heure travaillée et de la capacité à rencontrer des délais rapides de livraison. Selon lui, Trans-Nord est en 2004, le site le plus productif et le plus efficient de tous les sites en Europe.

L'ancien délégué en chef s'inquiète de la situation financière du site Trans-Nord pour plusieurs raisons. En premier lieu, il constate que beaucoup de pièces proviennent de l'Europe de l'Est. Il y avait également lors de notre visite seulement 3 chaînes de production en opération sur une possibilité de 5 chaînes de production. Finalement, les investissements effectués dans ce site ne couvrent que la production à court terme, ce qui est inquiétant pour le futur.

Tableau 5.12 Le contexte commercial de l'entreprise et de la multinationale en général

Contexte commercial de l'entreprise et de la multinationale en général		
La situation financière de l'entreprise, et de la multinationale en général	Difficultés financières de la multinationale et surcapacité de la production en Europe motivent la fermeture de certains sites et les plans de redressement, notamment à Trans-Nord qui fait partie des sites en danger Difficultés financières de la multinationale et surcapacité de la production en Europe motivent la fermeture de certains sites dont Trans-Sud	Position défavorable dans les deux sites

5.4.3.2 La comparaison du contexte commercial de Trans-Nord et de Trans-Sud

En conclusion, la position commerciale du site Trans-Nord est défavorable puisque ce site se retrouve avec un carnet de commandes peu rempli et incertain. Ce site se situe de plus dans un contexte très concurrentiel, concurrence qui provient tant des autres entreprises que des différents sites de la même

multinationale. Finalement, cette multinationale fait face à des difficultés financières et Trans-Nord est un site menacé. Cette situation économique difficile met une énorme pression sur les acteurs pour améliorer la performance et diminuer les coûts. Cette conjoncture a donc un impact direct sur la négociation des changements. À cet effet, les délégations syndicales de ce site nous signalent que beaucoup de changements ont été effectués par crainte d'une future fermeture; par exemple, l'acceptation de la sous-traitance et des mises à pied. Quant à la flexibilité fonctionnelle, les acteurs participent aux changements dans l'objectif d'améliorer leur situation commerciale.

À Trans-Sud, malgré la position commerciale défavorable, la délégation syndicale n'a pas voulu accéder à certaines demandes de changements. La délégation syndicale majoritaire était consciente de l'importance de la performance du site et était prête à travailler à son amélioration, mais pas à faire des compromis sur le plan de la flexibilité numérique. Le tableau 5.13 donne un aperçu synoptique du contexte commercial dans nos deux sites à l'étude.

Tableau 5.13 La comparaison du contexte commercial de Trans-Nord et de Trans-Sud

	Trans-Nord	Trans-Sud
Description du carnet de commandes	Position défavorable	Position mixte
Description du contexte concurrentiel de l'entreprise	Position défavorable	Position défavorable
La situation financière de l'entreprise, et de la multinationale en général	Position défavorable	Position défavorable

5.5 L'attitude de la direction

Le comportement de la direction peut être orienté soit vers le conflit ou la coopération. La littérature nous suggère que l'ouverture de la direction face à la participation du syndicat facilite la régulation paritaire. Le premier indicateur de l'attitude de la direction concerne ses rapports de négociation de la flexibilité avec

les syndicats locaux. Sont-ils coopératifs, conflictuels ou mixtes? Le second indicateur concerne la stratégie de la multinationale. Favorise-t-elle le « global switching », c'est-à-dire une stratégie de déplacement de la production d'un site vers un autre en fonction des conditions du marché, ou une stratégie de « global focusing », c'est-à-dire la concentration des opérations dans un petit nombre d'unités offrant un avantage comparé?

5.5.1 Trans-Nord

Dans le site Trans-Nord, nous allons constater que l'attitude coopérative de la direction a un effet positif sur la régulation paritaire. Par la suite, nous ferons l'analyse de l'effet de la stratégie de la multinationale sur nos deux sites.

5.5.1.1 L'attitude de la direction dans la négociation du changement

Il y a trois types d'attitude que la direction peut prendre en circonstance de négociation du changement de flexibilité numérique ou fonctionnelle : elle peut être coopérative ou conflictuelle ou adopter une attitude mixte, c'est à dire coopérative dans certaines négociations et conflictuelle dans d'autres.

À Trans-Nord, les deux délégations syndicales s'accordent pour dire qu'ils entretiennent une relation ouverte avec un bon dialogue afin d'obtenir des commandes et de résoudre les différents problèmes dans le site. Cette attitude de la part de la direction influence positivement la création d'ententes avec les syndicats. « Nous avons un très bon dialogue avec la direction. La majorité des changements viennent avec le dialogue et si nous avons une confrontation habituellement la direction recule devant nous. » (FGTB Syn 2 (5/5/4))

Il est toutefois important de mentionner qu'il y a eu une évolution dans le temps pour arriver à cette attitude coopérative et que celle-ci a des limites :

« La culture a changé puisque durant les années antérieures, on se battait plus entre nous. Les gestionnaires et les syndicats se battaient ensemble, mais maintenant ça a changé. Quand nous pouvons,

nous travaillons ensemble parce que c'est dans l'intérêt de tout le monde que l'entreprise fonctionne bien et que les travailleurs aient un emploi alors nous devons nous aider. Par contre, il y a des limites à cette entraide et c'est notre travail, de vérifier à ce que la direction n'outrepasse pas les limites. » (CNE Syn 9 (8/6/4))

Le directeur des ressources humaines mentionne l'importance d'entretenir de bonnes relations avec les syndicats. Pour atteindre les objectifs d'amélioration de l'efficacité et du coût, selon lui, il est essentiel d'obtenir l'engagement des travailleurs qui est directement relié à la participation syndicale. De plus, pour aller de l'avant avec un changement, il explique que :

« Localement pour négocier avec les cols bleus il faut négocier avec les 2 syndicats (ACV et ABVV) et pour faire un accord il faut que les 2 syndicats soient en accord, tu as la possibilité par la loi de faire des changements, mais toutes les délégations doivent être en accord. » (DRH 1 (5/5/4))

En conclusion, la direction à Trans-Nord manifeste une attitude coopérative (voir tableau 5.14) puisqu'elle travaille conjointement avec les syndicats et respecte généralement les limites imposées par ceux-ci. Cette attitude facilite l'implantation de certains changements qui font appel à la participation des travailleurs comme le travail en équipe.

Tableau 5.14 L'attitude de la direction à Trans-Nord

Attitude de la direction		
Ouverture de la direction à la participation du syndicat dans le changement de la flexibilité fonctionnelle et numérique	Relations patronales-syndicales coopératives dans les changements de flexibilité fonctionnelle et numérique	Coopératives

5.5.2 Trans-Sud

Dans le site Trans-Sud, nous constaterons que l'attitude conflictuelle entre les syndicats et la direction ne facilite pas la création d'ententes pour par la suite faire l'analyse de l'effet de la stratégie de la multinationale sur la régulation paritaire dans les deux sites à l'étude.

5.5.2.1 L'attitude de la direction dans la négociation du changement

À Trans-Sud, la situation était bien différente qu'à Trans-Nord. Durant plusieurs années, il n'y avait pas de directeur en permanence dans ce site. Lors de la désignation d'un nouveau directeur pour les trois sites (Trans-Nord, Trans-Sud et le site en France), celui-ci a été accueilli à Trans-Sud par un arrêt de travail. Les syndicats de Trans-Sud effectuaient des pressions pour obtenir leur propre directeur sachant que le contexte économique était de plus en plus difficile et que de nombreuses délocalisations avaient lieu dans la région. Les syndicats voulaient un directeur dans l'optique de les défendre en cas de problème. Selon un ancien délégué :

« On a eu un directeur, finalement c'était plutôt une torpille qu'un directeur, c'était le premier et le dernier directeur qu'on a eu. Il est venu dans un but bien défini. Il nous donnait son accord et par en arrière, il faisait tout pour que la gestion ne se fasse pas normalement. Par exemple, dans les chaînes de fabrication s'il y avait des déviations et bien il laissait faire. Nous, les syndicats, ce n'est pas notre rôle et on devait lui dire de faire attention parce qu'il se passe quelque chose, parce qu'on est en train de perdre tels et tels produits, pour telle et telle raison, parce que les pièces ne suivent pas, parce qu'il y a tels et tels problèmes et qu'il faut faire quelque chose. Si on prend du retard sur une commande et qu'on va être pénalisé, on devait lui dire chaque fois et lui rappeler ce que lui normalement aurait dû faire. » (CNE Syn 12 1/6/04)

C'est vers la fin de 1997 et le début 1998 que les directeurs de l'entreprise voulaient remettre le dialogue et la communication à l'ordre du jour. Ceux-ci avaient remis des engagements dans les domaines de l'organisation du travail et dans l'amélioration des relations sociales. Selon eux, il n'était pas normal que, dans un système de production, il puisse avoir des arrêts de travail sauvages tandis que, dans toutes les conventions, il est prévu d'avoir une période de négociation. La direction accusait le syndicat et les

ouvriers d'affecter le climat social dans deux domaines : l'attitude vis-à-vis le changement et l'organisation des relations sociales. Le syndicat dominant a répondu par la négative ne voulant pas prendre le blâme de ces accusations accusant à son tour, la direction, d'un manque de transparence dans la divulgation d'informations importantes. Un ancien délégué CNE révélait, que selon lui, le dernier directeur de l'usine avait la commande d'empêcher le bon fonctionnement de l'usine par sa non-intervention lors des problèmes de logistique.

Les rapports entre les acteurs étaient ainsi très conflictuels (voir tableau 5.15). Il est difficile de savoir si la direction avait le véritable désir d'améliorer les relations de travail, mais dans un contexte de relations conflictuelles caractérisées par une dominance syndicale, la création d'ententes était difficile.

Tableau 5.15 L'attitude de la direction à Trans-Sud

Attitude de la direction		
Ouverture de la direction à la participation du syndicat dans le changement de la flexibilité fonctionnelle et numérique	Relations patronales-syndicales conflictuelles dans les changements de flexibilité fonctionnelle et numérique	Conflictuelles

5.5.3 La comparaison de l'attitude de la direction à Trans-Nord et à Trans-Sud

L'attitude de la direction est complètement différente à Trans-Nord comparativement à Trans-Sud (voir tableau 5.16). Dans un environnement comme à Trans-Nord, où les acteurs adoptent une attitude de coopération avec une bonne communication, il est plus facile de créer des ententes et d'obtenir de la participation dans l'implantation des changements. En situation inverse, lorsque les acteurs ont une relation conflictuelle comme à Trans-Sud, il est plus difficile d'obtenir des compromis et des accords. De plus, nous constatons dans ce site que, malgré certaines ententes effectuées, la direction locale ne tenait pas toujours à participer aux changements en raison de la dominance syndicale.

Tableau 5.16 La comparaison de l'attitude de la direction

	Trans-Nord	Trans-Sud
Ouverture de la direction à la participation du syndicat dans le changement de la flexibilité fonctionnelle et numérique	Coopératives	Conflictuelles

5.5.4 La stratégie de la multinationale dans Trans-Nord et Trans-Sud

Comme nous avons vu dans le chapitre 3 (section 3.1.1), la stratégie de notre multinationale à son arrivée en Europe était expansionniste. Elle voulait obtenir les commandes nationales ainsi que le savoir-faire de chaque pays. Graduellement, notre multinationale a repris les activités de plusieurs entreprises importantes en Europe pour acheter une des principales entreprises au début des années 2000.

Vers la fin des années 1990 et au début des années 2000, la stratégie de la multinationale était de séparer l'Europe de l'Est de l'Europe de l'Ouest. Vers les années 2002, la stratégie s'est encore modifiée en créant de nombreuses divisions selon la spécialité des sites. Aujourd'hui, nous retrouvons une organisation commerciale pour toute l'Europe. Cette nouvelle organisation fait en sorte que la Belgique travaille de plus en plus avec la France et devra aussi collaborer avec les sites de l'Europe de l'Est qui font les mêmes types de produits, dans l'objectif de diminuer le coût des commandes. Dans la même optique, la politique d'investissement à long terme de la multinationale en Europe, qui implique des emplois supplémentaires, s'organise maintenant avec la mise en concurrence des différents sites qui sont en grand nombre. En effet, la multinationale compare les subventions et l'aide de l'état qu'elle pourrait obtenir dans les différents pays d'Europe, pour finalement investir dans le pays le plus offrant. La stratégie de l'entreprise tend ainsi vers le « global switching ».

En conclusion, la stratégie de départ de notre multinationale était de « global focusing » et s'est transformée en partie en stratégie de « global switching » avec l'achat d'autres entreprises (voir tableau 5.17 et 5.18). L'acquisition de sites situés en Europe de l'Est renforce le sentiment de compétition entre les

sites puisque ces pays sont moins bien structurés socialement, mais c'est surtout depuis 2002 que les acteurs sociaux ressentent les effets pervers de la stratégie de la multinationale en Europe qui se rapproche de plus en plus du « global switching ». La venue d'une seule organisation commerciale pour toute l'Europe enlève du pouvoir décisionnel dans les sites et renforce la concurrence pour l'obtention de contrats. En 2004, un vaste plan de restructuration a été dévoilé qui prévoyait la fermeture de sept sites de production, dont trois ont cessé leurs opérations au cours de cette même année. De plus, cinq sites incluant Trans-Nord ont été ciblés, ayant comme obligation d'amélioration de leur résultat. La multinationale semble vouloir réduire le nombre de sites qu'elle possède et ne pas en posséder plus qu'un par pays. Cette direction entreprise par la multinationale démontre un retour vers une stratégie de « global focusing » ainsi que l'utilisation conjointe des deux stratégies dans le temps.

5.5.4.1 Trans-Nord :

Avec la venue de la multinationale, plusieurs types d'activités sont parties. Celle-ci a cherché à spécialiser le site et toutes les activités réalisées à côté de la chaîne de production principale sont disparues. À chaque restructuration le travail est organisé d'une manière différente et les intervenants constatent que de plus en plus les pièces proviennent d'autres pays et certains types d'opérations sont délocalisés, ce qui engendre de nombreuses pertes d'emplois. Depuis 2002 :

« Les activités commerciales font un seul groupe. Lorsqu'elle prend une commande, la direction commerciale en Europe fait un appel d'offres et regarde les coûts et le prix pour savoir où elle va faire le travail. C'est vraiment difficile, aussi pour la direction locale qui fait compétition avec des coûts plus bas. C'est à l'aide de plus de flexibilité que nous pouvons prendre des bonnes commandes. » (CSC Syn 4 26/5/04)

Par exemple en 2003, la multinationale a mis fin au contrat de 140 cols blancs puisqu'il y eu délocalisation d'une partie du siège social vers un autre pays européen et du travail indirect a été repris par une autre entreprise.

En 2004, le représentant chrétien du CEE affirme l'importance que les syndicats puissent échanger le travail entre les différents sites. Celui-ci nous donne l'exemple de la probable future délocalisation d'un type de travail effectué dans le site Trans-Nord vers l'Europe de l'Est. Le représentant chrétien a donc peur pour la sauvegarde du travail de 80 personnes. Il tente donc de discuter avec les membres du CEE afin de trouver une possibilité d'échange de travail avec les pays de l'Europe de l'Est. L'entente espérée serait qu'il y ait effectivement la délocalisation de cette tâche vers les pays de l'Europe de l'Est, mais seulement pour leur propre commande. En échange, la Belgique effectuerait un autre type de tâche qu'ils ne sont pas en mesure de faire pour leur contrat. Selon lui, c'est un moment opportun, afin de commencer à exécuter ce type d'échanges puisque les sites n'effectuent pas toutes les mêmes fonctions, et parce que c'est un discours qui émerge au sein du CEE.

Cette mise en compétition pour l'emploi exerce d'énormes pressions sur les acteurs locaux. Pour rester un site compétitif et obtenir des contrats dans un système social avec des coûts très élevés, la direction locale et les syndicats de Trans-Nord misent sur le changement avec l'augmentation de la flexibilité. Il est par contre intéressant de constater que les délégations syndicales de Trans-Nord cherchent à utiliser l'organe du CEE afin d'obliger la multinationale européenne de faire du « global focusing » par l'échange de travail, mais ceci n'avait pas encore été réalisé.

Tableau 5.17 La stratégie de l'entreprise à Trans-Nord

Attitude de la direction		
Stratégie de l'entreprise	Stratégie de spécialisation et de marché où le positionnement de l'entreprise a une certaine importance pour l'obtention de contrats plus une stratégie de déplacement de la production d'un site vers un autre en fonction des conditions du marché.	« Global focusing » et « Global switching »

5.5.4.2 Trans-Sud

Avec la venue de la multinationale, ce site s'est transformé en centre d'excellence de fabrication de pièces primaires et de mécanos soudés. La spécialisation de ce site s'est donc transformée et tous les travaux d'assemblage, de finition intérieure, d'électricité et autres, ne firent plus partie de leur vocation.

Il y avait de la compétition entre les deux sites de la Belgique et celui de la France puisqu'il y avait des spécialités communes : Trans-Nord était capable de faire en partie la production de Trans-Sud, mais pouvait sous-traiter ce que Trans-Sud ne faisait plus s'il fermait et en même temps pouvait effectuer le travail dans le site en France. Cependant, c'est seulement peu avant la fermeture du site Trans-Sud que la compétition arrivait d'un peu partout en Europe.

Lors de la fermeture du site, il y a eu une demande d'aide générale lors du CEE. Tous ceux qui étaient présents ont refusé de faire quelque chose en raison de la compétition entre les sites sauf le site français qui a accepté de manifester avec Trans-Sud et avait fait la promesse de ne pas prendre du travail de ce site. Ils ont aussi motivé les travailleurs du site Trans-Sud de la même manière que le site Trans-Nord en disant qu'ils n'accepteraient pas de prendre de travail de Trans-Sud. Finalement, des Belges sont allés travailler dans ces deux sites et des opérations sont allées dans le site français et en Tchécoslovaquie.

En conclusion, la stratégie de l'entreprise était partiellement de « global switching », ce qui favorisa la compétition entre les sites. En rapport avec cette stratégie, les acteurs syndicaux craignent la délocalisation. Cette situation met de la pression afin de réaliser des changements dans l'objectif de rester compétitif. À Trans-Sud, les acteurs syndicaux ont permis l'amélioration technologique ainsi que des méthodes de travail, voulant être un site performant et compétitif par contre, ceux-ci n'étaient pas en accord avec toutes formes de changements qui pouvaient affecter l'emploi.

Tableau 5.18 La stratégie de l'entreprise à Trans-Sud

Attitude de la direction		
Stratégie de l'entreprise	Stratégie de spécialisation et de marché où le positionnement de l'entreprise a une certaine importance pour l'obtention de contrats plus le commencement d'une stratégie de déplacement de la production d'un site vers un autre en fonction des conditions du marché.	« Global focusing » et « Global switching »

5.5.4.3 La comparaison de la stratégie de la multinationale en 2004 à Trans-Nord versus celle peu avant la fermeture de Trans-Sud

La stratégie de « global switching » s'est intensifiée depuis la fermeture du site Trans-Sud en raison des diverses acquisitions supplémentaires en Europe et de la modification de sa stratégie depuis 2002. La concurrence à l'interne s'en retrouva donc intensifiée. Dans un contexte belge avec un système social structuré et dispendieux, c'est seulement avec la notion de flexibilité que les acteurs peuvent jouer afin de rester un site compétitif. Contrairement à une de nos hypothèses, ce type de contexte augmente la création d'ententes à Trans-Nord en raison de la préoccupation de la conservation du site en Belgique et des craintes relativement à de futures délocalisations. Depuis 2004, la stratégie de la multinationale en Europe semble se diriger partiellement vers le « global focusing » par la fermeture de certains de ses sites. Celle-ci semble vouloir conserver les sites possédant un avantage comparé.

5.6 Le contexte institutionnel

Il faut s'interroger sur l'effet du contexte institutionnel sur le rôle du syndicat dans la régulation paritaire de la flexibilité? Selon la littérature, il est plus favorable pour le syndicat d'effectuer de la négociation paritaire de la flexibilité dans un contexte institutionnel qui est coordonné. Dans le même sens, il semble plus propice d'effectuer de la régulation paritaire lorsqu'au plan supranational le contexte

institutionnel possède des mécanismes de consultation qui sont transnationaux comme les comités d'entreprises européens. Dans cette partie, nous nous limitons par contre à explorer et expliquer la pertinence des institutions sur la régulation paritaire de manière imprécise en raison du manque de l'élément comparatif comme il est démontré dans la section 2.2.3.3.

En Belgique, nous retrouvons quatre niveaux de concertation sociale avec une hiérarchie des droits. Au national, il y a les AIP Fédérale, accord interprofessionnel; au sectoriel, il y a les conventions collectives, accords sectoriels; en entreprise, il y a les accords d'entreprises; et finalement au régional, nous retrouvons les accords régionaux.

Au national, la négociation au sein du Conseil national du travail a notamment défini les normes applicables aux domaines suivants : le statut des délégations syndicales dans les entreprises (précise que des accords de branche définissent l'effectif minimum justifiant la création d'une telle délégation, l'effectif de cette dernière, les crédits d'heures attribués à ses membres, leur mode de désignation...); les facilités accordées aux représentants du personnel dans les organes de concertation; les licenciements collectifs; le salaire garanti en cas d'incapacité de travail; la réduction de la durée hebdomadaire du travail; le revenu minimum mensuel moyen; la préretraite; l'égalité de rémunération entre hommes et femmes; la rémunération des salariés handicapés; le travail à temps partiel; le travail intérimaire; les heures supplémentaires; le travail de nuit; le chômage temporaire; le congé parental; les conséquences sociales de l'introduction des nouvelles technologies.

Quant aux accords interprofessionnels nationaux effectués à l'extérieur du Conseil national du travail, ils ont essentiellement pour objet de définir l'évolution maximale du coût salarial pour les deux années suivantes, par comparaison avec les trois principaux partenaires commerciaux de la Belgique : l'Allemagne, la France et les Pays-Bas

Les accords nationaux de branche sont nécessairement négociés, au sein d'un organe paritaire, en principe au sein de la commission paritaire sectorielle compétente. En l'absence de commission paritaire, les accords nationaux de branche peuvent être conclus au sein du Conseil national du travail. Les

accords nationaux de branche, conclus entre les représentants des organisations d'employeurs et de salariés compétents, sont dénommés conventions collectives sectorielles.

La négociation des accords d'entreprise se déroule en dehors de tout organe paritaire, entre l'employeur et la délégation syndicale : composée de salariés syndiqués qui sont élus par l'ensemble du personnel. Les compétences de la délégation syndicale se réfèrent entre autres; aux relations de travail; aux négociations ou accords collectifs au sein de l'entreprise, sans préjudice aux conventions collectives ou aux accords conclus à d'autres niveaux; à l'application de la législation sociale, des conventions collectives de travail, du règlement de travail et des contrats de travail; le respect de la reconnaissance de la nécessité d'une autorité légitime des chefs d'entreprise et le respect de l'engagement d'exécuter convenablement le travail. La délégation syndicale n'est pas compétente pour les questions qui relèvent des autres organisations paritaires locales créées par une disposition légale. Par contre, elle peut veiller à la constitution et au fonctionnement de ces organismes et à l'application des décisions, prises pour les travailleurs et par ceux-ci.

La Belgique est donc un pays très institutionnalisé avec divers paliers de concertation et de négociation qui facilitent la régulation paritaire du changement. Pourtant, dans les deux sites à l'étude, il y avait des divergences quant aux ententes réalisées de flexibilité numérique et fonctionnelle. Le contexte institutionnel est donc un des facteurs influençant la régulation paritaire où les acteurs locaux possèdent une marge de manoeuvre dans la négociation des accords de changement. Nous examinerons diverses lois et règles qui ont un impact direct sur la négociation de la flexibilité numérique et fonctionnelle.

5.6.1 La flexibilité numérique

La loi belge est omniprésente dans tous les changements touchant la flexibilité numérique : parfois elle oblige une entente entre les parties; d'autres fois, il y a une obligation d'information et de consultation. Dans tous les cas, le comportement des acteurs peut modifier la trajectoire du changement. Plusieurs types de flexibilité numérique seront abordés : les heures de travail, les mises à pied, le travail atypique (les intérimaires, les contrats à durée déterminée et les externes), l'exportation du travail (la sous-traitance

et les sous-contrats.

Concernant les horaires de travail, la loi indique la durée maximale et permet des modifications de celle-ci chez les employés et les ouvriers, mais seulement après avoir obtenu l'accord des syndicats. Quant au mode de rétribution des heures supplémentaires, la loi prévoit chez les ouvriers et employés 50% de plus en salaire compensatoire. Par contre, les employés ont la possibilité de transformer les heures effectuées en trop en vacance. Avec l'accord des syndicats, il y a aussi des possibilités légales d'étirement du calcul des heures de travail sur une période de temps allongée : par exemple, une année. La loi belge oblige donc l'obtention d'une entente entre les parties afin de modifier l'horaire de travail, ce qui facilite la création d'entente et la régulation paritaire.

En circonstance de manque de travail pour une période prolongée, la direction peut utiliser les mises à pied. La loi prévoit des dispositifs de négociation entre les acteurs lors d'une demande de licenciement collectif, de restructuration ou de fermeture d'entreprise. La loi Renault mentionne qu'il doit y avoir une période de négociation dans l'objectif de trouver des solutions afin de sauver certains emplois. La direction doit informer le CE sur toutes les questions entourant l'évènement et chacun peut poser ces questions. Les acteurs travaillent 1 à 2 mois là-dessus et la direction ne peut pas licencier durant ce temps-là. Quand cette procédure est terminée, il y a 60 jours pour négocier. L'obligation de négociation ne doit pas nécessairement aboutir à une issue favorable, il s'agit d'une obligation de moyen et non de résultat. Lors du plan social, il existe diverses possibilités et obligations données par la loi comme : l'abaissement de la limite d'âge de la prépension fixée à 55, 52, et même 50 ans; l'obligation de donner des primes de départ; l'obligation de souscrire à la procédure de reclassement professionnel pour les travailleurs âgés de 45 ans et plus; l'utilisation volontaire de l'« outplacement »; le législateur offre des incitants afin d'effectuer du réaménagement du temps de travail dans l'objectif de réduire le nombre de licenciement.

En circonstance d'un manque de travail, mais pour une période de temps limitée, il y a la possibilité chez les ouvriers d'obtenir du chômage durant l'« unemployment » tout en conservant le lien d'emploi avec l'entreprise.

Pour ce qui est du travail atypique (les intérimaires, les contrats à durée déterminée et les externes), il ya la loi du 5 juin 2002 sur le principe de non-discrimination en faveur des travailleurs avec un contrat de travail à durée déterminée qui a été publiée dans le Moniteur belge du 26 juin 2002. Le principe de non-discrimination a été établi afin d'améliorer la qualité du travail exercé dans le cadre d'un contrat de travail à durée déterminée ou pour un travail « nettement défini » (c'est-à-dire pour une tâche précise). Pour ce qui concerne les conditions d'emploi, les travailleurs occupés dans le cadre d'un contrat à durée déterminée ou pour un travail « nettement défini » ne sont pas traités d'une manière moins favorable que les travailleurs à durée indéterminée comparables; ils ont exactement les mêmes droits que les autres travailleurs, au niveau salaire, temps de travail et repos compensatoires, protection contre les accidents du travail ou la sécurité sociale. De plus, l'employeur a l'obligation d'informer ses travailleurs avec un contrat de travail à durée déterminée ou pour un travail « nettement défini » des postes vacants dans l'entreprise qui peut leur assurer une situation stable.

Quant aux questions de délocalisation, de sous-traitance et de déportation du travail vers des sous-contractants la loi belge oblige à la consultation.

5.6.2 La flexibilité fonctionnelle

La loi est moins interventionniste dans les tentatives de changements en matière de flexibilité fonctionnelle. Il faut mentionner que les syndicats sont plus enclins à participer à ces changements afin d'améliorer la performance du site en raison que ceux-ci n'ont habituellement pas d'impact négatif sur l'emploi. Dans tous les indicateurs de flexibilité fonctionnelle retenus : 1) la conception du travail (le « multitasking », l'étude du temps et des mouvements ou le « time study», la logistique, le « six sigma » et le « lean », les messages d'avertissement sur Internet; 2) les équipes de travail; 3) les groupes « off line »; 4) les changements technologiques, nous examinerons l'impact du contexte institutionnel.

L'introduction de nouvelles technologies, la formation et la réadaptation professionnelle, la réinsertion professionnelle, la politique du personnel, la modification structurelle de l'entreprise, le licenciement collectif et la prépension et la fermeture d'entreprise ou de section. La loi oblige donc à la

consultation en matière de « multitasking », la mesure du temps de travail, la logistique avec les déplacements de poste, le « six sigma » et le « lean », les messages d'avertissement sur Internet, les équipes de travail et les groupes « off line » et les changements technologiques.

La loi offre plusieurs possibilités pour encourager la formation en entreprise. Par exemple, le programme de crédit-temps. Les ouvriers et ouvrières ont droit au crédit-temps (à mi-temps ou à temps plein) pour une période de 3 ans, et ce pour 5 % des ouvriers et ouvrières. Les entreprises qui à ce moment bénéficient d'un pourcentage plus élevé peuvent le maintenir. Pour les ouvriers (h/f) de 50 ans ou plus, le crédit-temps peut uniquement être pris par périodes non successives d'un an maximum. Au niveau de l'entreprise, il est possible de déroger au modèle sectoriel en matière de crédit-temps. Cette dérogation peut porter sur la prorogation du crédit-temps jusqu'à maximum 5 ans ou sur le relèvement du seuil (5%). Lorsqu'un accord est impossible, c'est le modèle sectoriel en matière d'autonomie du temps, tel que défini ci-dessus, qui reste d'application.

En ce qui concerne le travail en équipe, le choix d'un col bleu comme chef d'équipe peut entrer en conflit avec la législation. En effet, la transformation du travail manuel vers un travail plus intellectuel pourrait transformer le statut du col bleu vers un col blanc selon la description des tâches et celles des deux statuts dans la législation.

Quant aux questions de santé, sécurité et environnement, il est intéressant de constater qu'en Belgique il y a l'obligation d'avoir un comité paritaire pour la prévention et la protection au travail (CPPT). Ce comité a essentiellement comme mission de contribuer activement à tout ce qui est entrepris pour favoriser le bien-être des travailleurs dans leur travail. Ce comité élabore des projets de prévention visant la protection au travail à l'aide d'information et de formation, il élabore aussi des propositions afin d'embellir les lieux de travail et leurs abords. Par la suite, ce comité répond aux plaintes des travailleurs en matière de bien-être au travail ainsi qu'en matière des services octroyés en application aux lois sur les accidents du travail. Finalement, ce comité est responsable de désigner une délégation chargée de se rendre immédiatement sur les lieux du travail qui présentent des risques graves et lorsqu'un accident ou un incident a eu lieu.

En conclusion, l'activité de négociation se déroule dans un cadre législatif très précis. La loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires définit les signataires, le contenu et la valeur juridique des accords collectifs. Elle précise également les modalités de la négociation et la hiérarchie des normes sociales. En outre, les négociations salariales se déroulent dans les limites fixées par la loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité. Les acteurs sociaux doivent suivre plusieurs règles et lois qui constituent le " pacte de solidarité sociale ". Malgré ce cadre législatif, il reste des espaces de négociation de la flexibilité entre l'employeur et les délégations syndicales.

Chapitre 6

La conclusion générale

Dans le chapitre cinq, nous avons vu que les ressources de pouvoir syndicales et les variables d'entreprise influencent le degré de régulation paritaire de la flexibilité, même s'il y avait plus d'ententes à Trans-Nord qu'à Trans-Sud. Dans ce chapitre, nous revisitons nos hypothèses de départ pour conclure sur une comparaison de l'interaction des facteurs dans nos deux sites. Nous traiterons successivement les hypothèses concernant les ressources de pouvoir, les hypothèses concernant les variables d'entreprise, l'interaction des ressources de pouvoir et des variables d'entreprise dans les deux sites, l'impact du contexte institutionnel, les limites et les forces de notre recherche, les conséquences de cette étude pour les acteurs, et quelques pistes de recherche.

6.1 Les ressources de pouvoir

Le tableau 6.1 sert à rappeler nos hypothèses du départ à l'égard des ressources de pouvoir. Nous regarderons à tour de rôle l'impact de la solidarité interne, la solidarité externe et la capacité stratégique sur la régulation paritaire du changement avant de conclure sur l'impact global des ressources de pouvoir sur le rôle du syndicat dans la régulation paritaire de la flexibilité.

Tableau 6.1 Hypothèses portant sur les ressources de pouvoir

H1 : Les ressources de pouvoir syndicales renforcent le rôle du syndicat dans la régulation de la flexibilité
H1a : Les ressources de pouvoir syndicales vont renforcer le rôle du syndicat dans la régulation de la flexibilité fonctionnelle
H1b : Les ressources de pouvoir syndicales vont renforcer le rôle du syndicat dans la régulation de la flexibilité numérique
H2 : Plus il y a de la solidarité interne, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité

H3 : Plus il y a de la solidarité externe, plus le syndicat jouera un rôle fort dans la régulation de la flexibilité
H3a : Plus le syndicat participe au comité d'entreprise européen, plus le syndicat jouera un rôle fort dans la régulation de la flexibilité
H3b : Plus le syndicat entretient des contacts avec des syndicats dans d'autres entreprises, plus le syndicat jouera un rôle fort dans la régulation de la flexibilité
H3c : Plus le syndicat entretient des contacts avec la communauté et le monde politique, plus il sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité
H4 : Plus il y a de la capacité stratégique, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité

Solidarité interne

Nous avons suggéré au départ que plus il y a de la solidarité interne plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité fonctionnelle (H2).

À Trans-Nord, la solidarité interne se caractérise par une forte représentativité syndicale, partagée à proportion presque égale entre le syndicat socialiste et celui des chrétiens et par une assez forte présence de militantisme, malgré la volonté d'effectuer des négociations afin de trouver un terrain d'entente avec la direction. Les syndicats à Trans-Nord s'investissent énormément dans les services auprès des membres, ce qui semble renforcer la cohésion syndicale. Sauf dans le contexte des élections sociales, ces deux syndicats ont des relations coopératives. Les deux syndicats essaient d'être en accord avant de procéder à un changement de flexibilité et tentent toujours de s'entendre afin d'établir des stratégies pour faire face aux demandes de changement. Les relations entre les deux syndicats font appel à la collaboration afin de respecter la démocratie du milieu de travail et permettre la création d'ententes. La solidarité interne favorise ainsi la régulation paritaire.

À Trans-Sud, la solidarité interne se caractérise par une très forte représentativité syndicale dominée par un seul syndicat. Ce syndicat assurait son contrôle par la main mise sur plusieurs services,

dont celui de l'embauche. Ce syndicat dominant entretenait des relations conflictuelles avec les autres syndicats en présence, car il ne voulait pas partager son pouvoir décisionnel. Un fort militantisme régnait dans le site Trans-Sud. Le syndicat majoritaire pouvait à tout moment utiliser des moyens de pression afin de démontrer que c'était lui qui prenait les décisions sur le plan social. Le syndicat dominant à Trans-Sud se caractérisait ainsi par une forte solidarité interne. Cette solidarité avait un impact sur le rôle du syndicat dans la régulation paritaire. En effet, ce syndicat socialiste était tellement fort que c'était lui qui donnait l'accord final pour la réalisation des changements.

Nous concluons ainsi que la solidarité interne du syndicat exerce un impact positif sur sa capacité à jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité. Il faut par contre faire la distinction entre les milieux de travail avec plus d'un syndicat représentatif et ceux qui possèdent un syndicat dominant. Dans le site Trans-Nord, les différentes délégations sont importantes dans le jeu de la représentativité dans le milieu de travail. De plus, les délégations syndicales doivent collaborer afin que la régulation paritaire soit possible. Dans le site Trans-Sud, la prédominance de la délégation syndicale socialiste, assurée par la prise en charge du service d'embauche, favorisait la régulation paritaire, mais celle-ci était caractérisée par la dominance d'un seul syndicat, voire la régulation parfois presque unilatérale de la part du syndicat.

Solidarité externe

Nous avons suggéré au départ que, plus le syndicat participe au comité d'entreprise européen, plus le syndicat entretient des contacts avec des syndicats dans d'autres entreprises, et que plus le syndicat entretient des contacts avec la communauté et le monde politique. La réponse est plus le syndicat jouera un rôle fort dans la régulation de la flexibilité (H2a, H3b, H3c). Le cumul de ces hypothèses nous permettra de répondre à l'hypothèse plus globale sur la solidarité externe : plus il y a de la solidarité externe, plus le syndicat jouera un rôle fort dans la régulation de la flexibilité (H3).

Trans-Nord possède de nombreux contacts avec des syndicats situés dans d'autres sites de la même multinationale, avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises et avec la communauté et le monde politique. La majorité des contacts avec d'autres syndicats dans d'autres établissements de la

même multinationale en Europe s'effectuait dans le comité d'entreprise européen (CEE). Nous avons constaté, comme d'autres auteurs (Hege 1998, Wells 1998, Wills 1998), que le comité d'entreprise européen augmente les ressources externes du syndicat par l'échange d'informations. Ces échanges permettent au syndicat de renforcer sa participation aux décisions organisationnelles et de gestion de l'emploi. Il y avait aussi des contacts avec le site Trans-Sud effectués dans divers réseaux du système belge. Malgré ces divers échanges, les intervenants syndicaux mentionnent la difficulté d'avoir des échanges transparents en raison de la compétition qui règne entre les sites. Les délégations de Trans-Nord avaient aussi beaucoup de contacts avec d'autres syndicats dans d'autres entreprises et possédaient de forts liens avec certains partis politiques ainsi qu'avec la communauté. Finalement, les délégations syndicales à Trans-Nord entretiennent des contacts externes multiples avec le directeur belge du CEE, avec les représentants d'autres pays dans d'autres établissements de la multinationale en Europe, d'autres syndicats dans les entreprises de la ville, de la région, en Belgique, du monde politique et de la communauté. Tous ces échanges permettent une meilleure connaissance du contexte, de se comparer et de faire du « benchmarking » qui, par la suite, renforce le rôle du syndicat et influence les négociations portant sur le changement. Par exemple, les délégations ont visité un site de Volvo afin d'explorer les différentes possibilités d'implantation du travail en équipe.

À Trans-Sud, la solidarité externe telle que définie par Lévesque et Murray (2003) se caractérisait par des contacts embryonnaires avec les autres syndicats dans d'autres établissements de la multinationale. La nature préliminaire de ces contacts relève de la fermeture de ce site en 2000. Il y avait de bons contacts avec le syndicat CGT de la même entreprise en France ainsi que des rencontres fréquentes avec les délégations de Trans-Nord. Par contre, les contacts entre Trans-Nord et Trans-Sud étaient assez conflictuels en raison de la compétition entre les deux sites. Il y avait de nombreux contacts entre Trans-Sud et les syndicats dans d'autres entreprises en raison des mécanismes institutionnels belges. Il en va de même pour les liens avec les partis politiques et la communauté. Il y avait une forte solidarité externe qui semble avoir favorisé l'implantation des changements touchant la flexibilité fonctionnelle.

Nous concluons que plus le syndicat entretient des contacts avec des syndicats dans d'autres

entreprises, et plus le syndicat entretient des contacts avec la communauté et le monde politique, alors plus le syndicat jouera un rôle fort dans la régulation de la flexibilité. Autrement dit, la solidarité externe favorise un rôle fort dans la régulation paritaire. Deux éléments ressortent de cette conclusion. D'abord, les deux sites entretiennent de forts contacts externes, alors nous ne pouvons pas comparer l'effet d'un site isolé sur la régulation paritaire. Ensuite, nous observons plus de changements touchant la flexibilité numérique à Trans-Nord. Ce dernier possède de meilleurs contacts avec les autres sites de la multinationale et une meilleure connaissance de sa position économique dans le groupe en raison d'une plus grande fréquence des rencontres du CEE. Nous pouvons alors poser deux questions : en premier lieu, les délégations du site Trans-Sud auraient-elles réagi de la même façon en ce qui concerne le refus catégorique des changements liés à la flexibilité numérique, s'ils avaient eu les mêmes informations que possédait le site Trans-Nord en 2004, en second lieu, les contacts externes dans le cas de Trans-Nord, ne favorisent-ils pas plus de concessions en ce qui a trait à la flexibilité numérique?

Capacité stratégique

La proposition du départ était que, plus il y a de la capacité stratégique, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité (H4).

À Trans-Nord, les syndicats possèdent une grande capacité stratégique puisqu'ils étaient généralement proactifs devant les différents changements fonctionnels et numériques ayant eu lieu dans l'entreprise. Les syndicats et la direction négocient ouvertement et tentent habituellement de trouver un compromis. Les syndicats étaient en mesure d'imposer leur vision du changement. En cas de mésentente, la direction qui recherche la création d'ententes va généralement écouter et obtempérer aux suggestions des délégations syndicales.

Certains changements de flexibilité numérique sont par contre, plus difficiles à négocier comme en circonstance de restructuration du travail, de sous-traitance et de délocalisation. Les syndicats sont alors responsables de sauver le plus d'emplois et de la viabilité à long terme du site. Il est donc difficile pour les syndicats d'être proactif avec des solutions de rétention et de sécurité au travail dans un contexte

commercial difficile. Comme le soulignent certains auteurs (Lapointe 1999 et 2001a, Moreau et Trudeau 1998 et Leloup et al. 2000/1) les syndicats « se sont montrés plus enclins à céder du terrain sur le plan de la flexibilité et des coûts liés au travail (Bourque 1993 : 101 et ss.) » (Citée dans Moreau et Trudeau 1998 :12-13) pour assurer la protection et le maintien de l'emploi. Les délégations du site Trans-Nord font preuve d'une forte capacité stratégique, ce qui lui permet de jouer un rôle fort dans la négociation de la flexibilité, mais le contexte économique difficile diminue le cadre de négociation possible, et oblige l'acceptation de certains changements.

Le syndicat dominant à Trans-Sud avait l'habileté de formuler et de mettre de l'avant son propre agenda syndical qui représentait ses visions, ses intérêts, ses valeurs et l'expression de ses objectifs. La position des syndicats de Trans-Sud se décrit généralement par l'adoption d'une position de contestation lors de demandes de changements de flexibilité numérique ayant un impact négatif sur l'emploi et une position proactive avec une dominance syndicale vis-à-vis des autres demandes de flexibilité numérique et de flexibilité fonctionnelle. Le syndicat majoritaire avait l'habitude de contrôler tout ce qui touchait le social. Cette forte capacité stratégique s'est traduite par la dominance syndicale dans la négociation du changement. Cette capacité stratégique limitait certainement l'introduction de certains types de changement.

Une forte capacité stratégique permet ainsi aux syndicats de jouer un rôle fort dans la régulation paritaire. Nous remarquons aussi que la solidarité externe peut avoir une influence sur la capacité stratégique. La meilleure connaissance du site Trans-Nord concernant le contexte économique difficile et sa position dans le groupe a permis la négociation de changement de flexibilité numérique, contrairement au site Trans-Sud.

L'impact global des ressources de pouvoir syndicales

Notre hypothèse de départ (H1) concernait les ressources de pouvoir syndicales et leur impact sur la régulation de la flexibilité. Pour reprendre un résultat souvent observé dans la littérature, nous considérons distinctement l'impact des ressources de pouvoir sur la régulation paritaire de la flexibilité

fonctionnelle (H1a) et la flexibilité numérique (H1b).

À Trans-Nord, il y avait plus de changements touchant la flexibilité numérique en raison de l'importance de certaines ressources de pouvoir tandis qu'à Trans-Sud, les fortes ressources de pouvoir favorisaient un très fort degré de régulation paritaire, mais sur un nombre limité de changements en accord avec la vision du syndicat majoritaire. Voici les grandes lignes explicatives des différences du rôle syndical dans la flexibilité dans nos deux sites.

Il y avait deux grandes différences entre les sites qui ont modifié la manière de négocier la flexibilité. Tout d'abord, il y avait un seul syndicat chez les ouvriers qui étaient décisifs à Trans-Sud (comparativement à deux pour Trans-Nord) et Trans-Sud avait peu de contacts avec le CEE en raison de sa fermeture. La présence de deux syndicats possédant environ le même pouvoir de représentation oblige aux dialogues, au respect de la démocratie et à la coopération afin d'aller de l'avant avec les propositions de changements. À Trans-Nord, les syndicats sont habitués de formuler des ententes et assurent une bonne communication entre eux. À Trans-Sud, le syndicat ouvrier possédant la majorité presque absolue n'avait pas besoin de consulter; il pouvait prendre les décisions seules. Ceci a eu un impact sur la capacité stratégique puisque dans un cas, les syndicats doivent s'entendre avant de se prononcer ce qui permet la création d'espaces pour la discussion et la négociation de changement et permet aussi à la direction de s'ajuster et de participer à la discussion avec les syndicats. Dans l'autre cas, les décisions s'effectuent plus rapidement et de manière unilatérale ce qui ne facilite pas la négociation des changements de flexibilité numérique. Nous constatons aussi que le site Trans-Sud, en raison du manque de contact avec le CEE, ne connaissait pas bien sa position financière dans le groupe, comparativement au site Trans-Nord. Cette situation nous apparaît comme étant importante puisque nous pouvons nous demander si la délégation syndicale majoritaire aurait participé à plus de changements de flexibilité numérique s'il avait eu les mêmes informations.

6.2 Hypothèses portant sur les variables d'entreprise

Le tableau 6.2 sert à rappeler nos hypothèses du départ à l'égard des variables d'entreprise. Nous

regarderons à tour de rôle l'impact du contexte commercial, de l'attitude de la direction sur la régulation paritaire du changement pour terminer avec une question sur l'effet du contexte institutionnel sur le rôle du syndicat dans la régulation paritaire de la flexibilité.

Tableau 6.2 Hypothèses portant sur les variables d'entreprise

H5a : Plus l'entreprise est dans une position commerciale favorable, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité
H5b : Plus l'entreprise est dans une position commerciale défavorable, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité
H6 : Plus une direction est coopérative à l'égard du syndicat, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité
H7 : Une stratégie de « <u>global focusing</u> » de la direction renforce le rôle du syndicat dans la régulation de la flexibilité contrairement à une stratégie de « <u>global switching</u> »

Contexte commercial

Nous devons répondre aux deux propositions qui se contredisent : d'une part, si plus l'entreprise est dans une position commerciale favorable, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité; ou, d'autre part, si plus l'entreprise est dans une position commerciale défavorable, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité (H5a, H5b).

La position financière et concurrentielle de Trans-Nord était défavorable. Maschino et al. (1995) mettent également en évidence le contexte économique dans lequel l'entreprise opère comme facteur déclencheur à l'instauration des nouvelles pratiques. En 2004, il y a eu une surcapacité de production dans ce secteur en Europe. Le site Trans-Nord attendait l'obtention officielle de deux commandes belges importantes. Sans l'obtention de ces commandes, il y aurait probablement un manque de travail dans le futur.

La libéralisation du marché a amplifié la concurrence qui provient non seulement des entreprises qui effectuent les mêmes types de produits, mais aussi des autres sites de la multinationale. En 2002, la direction européenne répartit le travail par spécialités à l'aide d'une seule organisation commerciale pour toute l'Europe. Cette nouvelle stratégie de la direction européenne intensifie la concurrence entre les pays de l'ouest de l'Europe et ceux de l'est de l'Europe, étant moins bien structurés socialement, offrent des avantages sur le plan des coûts. Certains auteurs parlent de la mise en concurrence des sites comme nous la retrouvons dans nos cas (Mueller 1996 et Miguel Martinez et Weston 1994).

Quant à la situation financière de la multinationale et de l'entreprise, il y avait, en 2004, un constat de difficulté financière malgré que, la multinationale est numéro 1 sur le marché mondial. En Belgique, c'est depuis 1996 que le marché se restreignait de plus en plus et en 2004, il subsistait une surcapacité de production en Europe, ce qui motiva la fermeture de certains sites et la restructuration de cinq autres sites, dont Trans-Nord.

La situation commerciale à Trans-Nord est défavorable et favorise la mise en place de plusieurs changements. En 2004, Trans-Nord recevait une mise en garde en tant que l'un des cinq sites ciblés par la multinationale en Europe. Son carnet de commandes n'était pas rempli et la haute direction lui a donné des objectifs très serrés à rencontrer. Afin de rester compétitif et d'assurer la survie du site, les acteurs sont prêts à travailler conjointement à l'augmentation de la performance et à la réduction des coûts par la création d'ententes de flexibilité.

La position financière de Trans-Sud juste avant sa fermeture en 2000 semblait mixte. En 1996, la direction du site commençait à parler de surcapacité de production en Europe. De plus, le marché belge semblait se restreindre. La multinationale semblait par contre, vouloir continuer à investir à Trans-Sud et les intervenants syndicaux pensaient que le site était rentable. Peu avant la fermeture, avec l'aide de pression politique à l'emploi, une commande importante pour la Belgique avait été octroyée. Malgré cela, ce site avait été fermé.

Quant à la concurrence, elle s'intensifia tant à l'externe qu'à l'interne de la multinationale. C'est

surtout durant les années avant la fermeture que la pression concurrentielle interne se faisait le plus sentir. Les marchés de production de l'Ouest et de l'Est de l'Europe étaient toujours séparés, mais ceux-ci devaient de plus en plus travailler ensemble. Par contre, il y avait de la compétition entre les bureaux d'études qui provenaient des pays de l'Est. Dans l'objectif de rester compétitif, les syndicats étaient prêts à réaliser certains changements qui n'avaient pas d'impact négatif sur l'emploi comme l'amélioration technologique et l'amélioration des méthodes de travail.

Trans-Sud se trouvait dans une position mixte face à son carnet de commandes et dans une position défavorable concernant son contexte concurrentiel. La situation économique de la multinationale et de l'entreprise démontrait des difficultés financières ce qui augmentait la pression sur le changement dans le site (Maschino et al. 1995). Malgré ceci, les délégations syndicales étaient convaincues que Trans-Sud était rentable et refusaient d'implanter certains changements de flexibilité numérique ayant un impact négatif sur l'emploi. Par contre, ils pouvaient participer à l'implantation de changements en imposant leur vision et certaines limites.

Nous concluons que, plus l'entreprise est dans une position commerciale défavorable, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation paritaire. Nous étions en présence de deux sites faisant face à un contexte commercial difficile alors nous ne pouvons pas nous prononcer sur l'autre hypothèse. Par contre, nous remarquons que, plus le site fait face à des difficultés économiques, plus les acteurs syndicaux sont enclins à effectuer des changements dans l'objectif d'assurer la survie du site.

L'attitude de la direction

Deux propositions de départ concernaient l'attitude de la direction : d'abord, plus une direction est coopérative à l'égard du syndicat, plus le syndicat sera en mesure de jouer un rôle fort dans la régulation de la flexibilité; ensuite, une stratégie de « global focusing » de la direction renforce le rôle du syndicat dans la régulation de la flexibilité, contrairement à une stratégie de « global switching » (H6, H7)

Le comportement de la direction peut prendre une orientation conflictuelle, mixte ou coopérative

(Lévesque et Murray 1998 : 103). À Trans-Nord, l'attitude coopérative de la direction a eu un effet positif sur la régulation paritaire. Cette attitude facilitait l'implantation des changements, notamment ceux qui impliquent la participation des travailleurs (le travail en équipe, la santé et la sécurité au travail et l'implantation d'un système de qualité).

La stratégie de la direction européenne est à la fois, de « global focusing » et de « global switching ». Au départ, la stratégie de la multinationale était de répartir sa production dans plusieurs pays d'Europe afin d'obtenir les commandes nationales ainsi que les compétences de chaque pays et tentait de spécialiser chacun des sites. Graduellement, les barrières entre les pays tombent et l'Europe de l'Est fait son entrée dans l'Union européenne. Parallèlement, la multinationale fait de nombreuses acquisitions partout en Europe, continue à attribuer des vocations spécialisées à ses sites et, de plus en plus, utilise une stratégie de comparaison et effectue certains transferts de production. Cette mise en compétition entre les sites exerce d'énormes pressions d'amélioration de la performance. Afin de rester un site compétitif pour obtenir des contrats, les acteurs locaux de Trans-Nord misent sur l'augmentation de la flexibilité, ce qui les conduit à favoriser la régulation paritaire. Nous pouvons donc conclure, à l'inverse de notre hypothèse que les délégations syndicales qui font face à une stratégie de « global switching » sont plus portées à faire de la négociation de la flexibilité dans le même sens que lorsqu'ils sont confrontés à un contexte commercial difficile.

L'attitude de la direction à Trans-Sud était conflictuelle. À un certain moment, la direction démontrait le désir de modifier les rapports conflictuels afin de développer un nouveau partenariat social. Il est par contre, difficile de savoir si la direction avait le véritable désir d'améliorer les relations de travail dans un environnement où les syndicats ne cautionnaient pas les reproches d'entrave au bon climat social. Nous concluons dans le même sens que certains auteurs (Lévesque et Murray, 1998 et 2005) qui suggèrent que dans contexte de relations conflictuelles, la communication et la création d'ententes est plus difficiles et donc moins favorable à la régulation paritaire.

La stratégie de la direction européenne était la même pour le site Trans-Sud. Par contre, les acteurs locaux ont ressenti moins de pression en provenance des autres sites en raison de sa fermeture

précoce. Malgré la stratégie de spécialisation, c'est seulement dans la deuxième moitié des années 90 que la direction commence à comparer les différents sites et à transférer certains types de production. Comme le soulignent plusieurs auteurs (Schulten 1996, Ramsay 1997), ces transferts de production ajoutent de la pression afin de réaliser des changements dans l'objectif de rester compétitif. Les syndicats considéraient toutefois que ce site était spécialisé dans la fabrication des pièces primaires et des mécanos soudés et que l'équipe de dessinateur était une des plus performante en Europe. À Trans-Sud, les acteurs syndicaux ont donc permis l'amélioration technologique et des méthodes de travail, sans être en accord toutefois avec toute forme de changement qui pouvait affecter l'emploi.

Plus le contexte commercial est difficile, l'attitude de la direction est coopérative et la stratégie est de « global switching », plus le syndicat sera porté vers la régulation de la flexibilité. Il est clairement démontré qu'une situation financière difficile accompagnée d'une compétition importante favorisent la création de flexibilité dans le but d'améliorer la position concurrentielle et d'assurer la viabilité du site. Dans le même sens, une politique de « global switching » augmente la concurrence interne, ce qui a un impact direct sur l'importance de la flexibilité afin d'augmenter la compétitivité du site. L'attitude coopérative de la direction est d'une importance cruciale dans la négociation de la flexibilité. Certains changements peuvent se faire seulement en collaboration avec la direction et nécessitent la confiance mutuelle entre les acteurs.

6.3 L'interaction des ressources de pouvoir et les variables d'entreprise

Dans cette section, nous allons comparer l'influence des ressources syndicales avec les variables d'entreprise sur le degré de régulation paritaire dans les deux sites à l'étude.

Dans le site Trans-Nord, même si la représentativité est partagée entre deux organisations syndicales fortes, ce qui n'est pas le cas à Trans-Sud, les syndicats ne partagent pas tout à fait les mêmes mentalités et visions du changement. Par exemple, à Trans-Nord, le syndicat chrétien n'était pas en accord avec l'annualisation des heures de travail tandis qu'à Trans-Sud, le syndicat majoritaire était réputé pour être combatif en négociation et ne voulait pas négocier l'emploi. À Trans-Nord, il est aussi plus difficile de recourir à des moyens de pression. Pour parvenir à l'utilisation de moyens de pression, il fallait l'accord des

certains changements impliquant des mises à pied. La position commerciale du site Trans-Nord était défavorable puisque ce site se retrouvait avec un carnet de commandes peu rempli et incertain. Ce site se situait dans un contexte très concurrentiel en provenance des autres entreprises ainsi que des différents sites de la même multinationale en Europe ce qui faisait pression sur le changement.

À Trans-Sud, le syndicat majoritaire possédait un énorme pouvoir de décision dû à sa représentativité et au grand militantisme qui régnait dans l'entreprise. Ce syndicat avait une tradition de confrontation et adoptait une position de contestation vis-à-vis des changements de flexibilité numérique impliquant des mises à pied. Malgré la connaissance de la position commerciale assez défavorable, cette délégation syndicale pensait que le site était rentable. La délégation syndicale majoritaire était consciente de l'importance de la performance du site et était prête à travailler à son amélioration, mais pas à faire de compromis sur l'emploi.

En 2004, cette multinationale subissait des difficultés financières et Trans-Nord était le site avec la structure de coût la plus onéreuse. La direction européenne avait ciblé Trans-Nord et quatre autres sites afin d'améliorer leurs résultats au cours de cette même année. Cette situation économique difficile ajoute une énorme pression sur les acteurs pour améliorer la performance et diminuer les coûts. Cette conjoncture économique a donc un impact direct sur la négociation des changements (Maschino et al. 1995). À cet effet, la direction locale avait fait un plan de restructuration avec des objectifs à rencontrer. Malgré l'urgence de la situation, les délégations syndicales ne sont pas toujours en accord avec les suggestions de la direction et apporte leur propre vision du changement. Ceci était le cas lors des demandes concernant l'annualisation des heures de travail, les responsabilités attribuées au chef d'équipe, et l'amélioration des méthodes de travail. De plus, les délégations syndicales de ce site nous signalent que par le passé beaucoup de changements ont été effectués par crainte d'une future fermeture; par exemple, l'acceptation de la sous-traitance et des mises à pied. Quant à la flexibilité fonctionnelle, les acteurs participent aux changements dans l'objectif d'améliorer leur situation commerciale.

L'attitude de la direction est complètement différente dans nos deux sites. Dans un environnement comme à Trans-Nord, où les acteurs adoptent une attitude de coopération avec une bonne communication,

il est plus facile de créer des ententes et d'obtenir de la participation dans l'implantation des changements (Lévesque et Murray 1998 :109-110) et Gordon et Turner (2000). En situation inverse, lorsque les acteurs ont une relation conflictuelle, comme à Trans-Sud, il est plus difficile d'obtenir des compromis et des accords. Certains auteurs, comme Gordon et Turner (2000), signalent que l'opposition de l'employeur reste la contrainte la plus importante pour arriver à faire de la régulation paritaire. Nous constatons qu'à Trans-Sud, malgré certaines ententes effectuées, la direction locale ne tenait pas toujours à faire participer aux changements, justement en raison de la dominance syndicale. Malgré de fortes ressources de pouvoir, s'il n'y a pas de coopération entre les acteurs représentatifs et la direction, il est dès lors difficile de s'entendre sur certains changements de flexibilité.

La stratégie de départ de notre multinationale était de « global focusing » par son implantation dans certains pays européens afin d'obtenir leur marché. Cette structure s'est transformée en partie vers le « global switching » en raison de l'ouverture des marchés et l'achat d'autres entreprises un peu partout en Europe. En raison de sa fermeture en 2000, Trans-Sud a moins ressenti les effets de l'introduction d'une stratégie de « global switching », comparativement à Trans-Nord. En effet, le moment culminant des acquisitions de notre multinationale est au début des années 2000, mais c'est en 2002, lorsque la direction européenne modifie sa stratégie avec une seule organisation commerciale pour toute l'Europe que les effets se font sentir. Cette stratégie de mise en concurrence entre les sites, qui est expliquée par plusieurs auteurs (Schulten 1996 et Ramsay 1997), renforce la concurrence pour l'obtention de contrats. Dans un contexte belge avec un système social comprenant des coûts élevés, c'est seulement à partir du jeu de la flexibilité que les acteurs peuvent chercher à rester un site compétitif. Contrairement à notre hypothèse (H7), la stratégie de « global switching » augmente la création d'ententes à Trans-Nord en raison de la préoccupation de la conservation du site en Belgique et des craintes relativement à de futures délocalisations.

Les interactions entre les ressources de pouvoir et les variables d'entreprise ont un impact sur la régulation paritaire. Celles-ci interagissent les unes avec les autres et sont indissociables puisqu'on ne peut pas imaginer les ressources de pouvoir en dehors du contexte de l'entreprise.

accordées aux représentants du personnel dans les organes de concertation. Elle donne le droit aux organisations syndicales d'octroyer le service de chômage. À cet effet, les organisations syndicales ont su utiliser ce droit afin d'octroyer un service de qualité et personnalisé qui a un impact sur la représentativité des syndicats dans les sites à l'étude.

Enfin, en ce qui a trait aux ressources externes des syndicats de la Belgique, la mise en place d'un système de concertation sociale à plusieurs niveaux oblige les rencontres entre les acteurs syndicaux afin d'effectuer des négociations avec les acteurs patronaux. De plus, le comité d'entreprise européen favorise la rencontre des délégations syndicales entre les sites européens d'une même multinationale (Wills 1998). Ces divers paliers de concertation et de négociation facilitent la régulation paritaire du changement.

Au-delà de son impact sur les ressources syndicales, la loi intervient dans plusieurs domaines de relations sociales et crée un contexte de négociation d'accords. C'est notamment le cas des licenciements collectifs, le salaire garanti en cas d'incapacité de travail, la réduction de la durée hebdomadaire du travail, le revenu minimum mensuel moyen, la préretraite, l'égalité de rémunération entre hommes et femmes, la rémunération des salariés handicapés, le travail à temps partiel, le travail intérimaire, les heures supplémentaires, le travail de nuit, le chômage temporaire, le congé parental, les conséquences sociales de l'introduction des nouvelles technologies. Autrement dit, ce régime institutionnel vise à favoriser la négociation de la paix sociale et facilite ainsi le travail des représentants en entreprise dans la négociation du changement. L'obligation juridique de concertation sociale en Belgique structure ainsi la négociation et crée certainement un contexte de mobilisation de la capacité stratégique des représentants syndicaux locaux.

6.5 Limites et forces de notre recherche

Tout au long de ce mémoire, nous avons tenté de répondre aux questions reliées à nos hypothèses de départ. Au fil de la cueillette, plusieurs limites méthodologiques ont fait surface. Nous avons déjà identifié cinq limites méthodologiques à notre projet de recherche qui sont expliquées dans le chapitre 2 (voir section 2.4.4). La limite la plus importante à laquelle il faut retourner est, sans aucun doute, le

attirer de nouveaux affiliés ou pour l'obtention de votes aux élections sociales. Ces services demandent une grande organisation et beaucoup de temps et peuvent se transformer en surcharge de travail pour les délégués. Ensuite, le contexte économique difficile renforce aussi l'importance entre les différentes délégations syndicales à Trans-Nord. De mauvaises relations entre les délégations pourraient empêcher l'implantation de divers changements qui pourraient compromettre la compétitivité ainsi que la viabilité du site.

Nous constatons aussi l'importance des ressources externes afin d'être en mesure de prendre les bonnes décisions à l'égard de flexibilité. Il est crucial pour les délégations syndicales d'avoir une idée précise de la position du site par rapport aux autres sites de la multinationale ainsi que les renseignements financiers et économiques de l'entreprise. Les délégations syndicales doivent être en mesure de juger de leur situation financière afin de mettre en place certains plans d'action et de posséder une meilleure capacité stratégique.

Plus globalement, il ressort de cette étude que les délégations syndicales doivent travailler à augmenter leurs ressources de pouvoir afin d'avoir un impact positif la régulation paritaire.

6.7 Pistes de recherche

Nos recherches nous amènent à considérer d'autres pistes de recherche, dont l'évolution des liens externes, l'attitude du syndicat local, et l'étude comparative dans un contexte institutionnel moins réglementé.

Une première piste de recherche qui découle de notre projet serait la réalisation d'une étude approfondie et longitudinale des liens externes du syndicat local. Est-ce qu'à long terme, les contacts entre les syndicats locaux d'une même entreprise peuvent se transformer en collaboration ayant un impact positif sur la régulation paritaire au niveau européen? Malgré la compétition existante entre les divers sites d'une même entreprise pour l'obtention de contrats, il pourrait y avoir des avantages à une éventuelle collaboration. Certains intervenants rencontrés lors de cette recherche pensent pouvoir effectuer, dans le futur, des négociations dans l'organe du CEE. Il y a des multinationales qui ont déjà commencé à

emprunter cette nouvelle voie de négociation. Une étude plus approfondie sur ce sujet nous permettrait de mieux comprendre l'impact possible des ressources externes sur la régulation paritaire.

Une deuxième piste de recherche concerne l'attitude des syndicats face à la négociation du changement. Si une attitude coopérative de la part de la direction influence positivement la régulation paritaire, est-ce qu'une attitude coopérative de la part des syndicats a ce même effet? À l'égard des ressources de pouvoir interne des syndicats, est-ce que la volonté de participer aux changements est un facteur important? Le site Trans-Sud nous démontre qu'un syndicat avec des fortes ressources de pouvoir interne peut adopter une position de contestation.

Finalement, nous avons fait une étude comparative de deux sites dans le même pays. Cette démarche nous permet d'enrichir nos résultats et de comprendre l'impact véritable de nos variables. Il serait par contre intéressant de comparer ces deux sites avec un autre site situé dans un contexte institutionnel où il y avait une moindre obligation de concertation sociale afin de mieux cerner l'impact du contexte institutionnel sur la régulation paritaire.

Références bibliographiques

BARDIN, L. (1998) *L'analyse de contenu*, 9^{ième} éd., Coll. « le psychologue : 96 », Paris : Presse Universitaire de France (PUF), 291 p.

BEHRENS, M. (2003) « Is there a Future for Employer's Collective Interest Representation? », *paper prepared for delivery at the IIRA 13th World Congress*, Berlin, September 8-12, track 4.

BÉLANGER, J., A. GILES et G. MURRAY (2004) « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions », dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.A. Lapointe, dir., *L'organisation de la production et du travail : Vers un nouveau modèle?*, Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, p. 13-62.

BÉLANGER, J. et C. THUDEROZ (1998) « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, vol. 39, no. 3, p. 469-494.

BÉLANGER, J. et G. BRETON (1992) « Restructuration économique et régulation du travail : au-delà de l'approche institutionnaliste », *Cahiers de recherche sociologique*, no. 18-19, p. 139-155.

BIGRAS, Y. et G. BOURQUE (2001) « La gestion de production et les relations de travail : le cas de l'industrie nord-américaine de l'automobile », *Rapport sur les nouvelles tendances soumis au comité sur l'organisation du travail de l'industrie des équipements de transport terrestre*, Trois-Rivières : Étude Université du Québec à Trois-Rivières, 138 p.

BOIVIN, J. et J. GUILBAULT (1989) *Organisations syndicales : structures et fonctionnement dans les relations patronales-syndicales*, 2^{ième} éd., Montréal, Gaétan Morin, Chapitre 4, p. 78-111.

BOURQUE, R. (1999) « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail : Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 54, no. 1, p. 136-167.

BOURQUE, R. et C. RIOUX (2001) « Restructuration industrielle et action syndicale locale : Le cas de l'industrie du papier au Québec », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, no. 2, p. 336-364.

DAHL, R. (1957) « The Concept of Power », *Behavioural Science*, vol. 2, p. 201-215.

DASSBACH, C. (1994) « Where is North American Automobile Production Headed?: Low-Wage Lean Production », *Electronic Journal of Sociology*, vol. 1, no. 1. p. 1-16.

DURAND, P., P. STEWART et J. J. CASTILLO (1998) *L'avenir du travail à la chaîne : Une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, Coll. « Recherches », Paris : La Découverte, 398 p.

EDWARDS, P. K. (1992) « La recherche comparative en relations industrielles : l'apport de la tradition ethnographique », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 47, no. 3, p. 411-437.

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

GLASER, B. G. et A. L. STRAUSS (1967) *Discovery of Grounded Theory : The Strategies for Qualitative Research*, Coll. « observations », Chicago : Aldine, 281 p.

GORDON, M. E. et L. TURNER (2000) « Going Global », dans M. E. Gordon et L. Turner, dir., *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Ithaca : ILR Press, p. 4-23.

GRANT, M., P. R. BÉLANGER et B. LÉVESQUE (1997) *Nouvelles formes d'organisation du travail : études des cas et analyses comparatives*, dans M. Grant, dir., P. R. Bélanger et B. Lévesque, Paris : l'Harmattan; Montréal : Harmattan inc., 332 p.

HALL, P. A. et D. SOSKICE (2001) *Varieties of Capitalism : the Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Peter A Hall et D. Soskice, dir., England, Oxford; Toronto : Oxford University Press, 540 p.

HARROD, J. (2002) « Towards an International Political Economy of Labour », dans J. Harrod et R. O'Brien, dir., *Global Unions?: Theory and Strategies of Organized Labour in the Global Political, Economy*, New York : Routledge, p. 49-63.

HECKSCHER, C. (1991) « Leçons à tirer du mouvement syndical aux États-Unis », *Actes de Colloque sur les relations de travail*, Mont Saint-Anne, 22 p.

HEGE, A. (1998) « Works councils et comités d'entreprise, histoire d'institutions et de représentants », *La Revue de l'IRES*, no.28, p. 9-39.

HELD, D., A. MCGREW, D. GOLDBATT et J. PERRATON (1999) « Corporate Power and Global Production Networks », *Global Transformations : Politics, Economics and Culture*, Cambridge : Polity Press, p. 236-282.

HOLLANDER, E. P. (1998) « Power », *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*, N. Nicholson, dir., Oxford : Basil Blackwell, p. 437-440.

HYMAN, R. (1979) « La théorie des relations industrielles : une analyse matérialiste », *Sociologie du travail*, vol. 4, p. 418-438.

KALLEBERG, A. L. (2001) « Organizing Flexibility : The Flexible Firm in a New Century », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, no. 4, p. 479-504.

KELLER, B. et B. SÖRRIES (1997) « The new social dialogue : procedural structuring, first results and perspectives », *Industrial Relations Journal*, Série European Annual Review, p. 77-98.

KOCHAN, T. A., H. KATZ et R. MCKERSIE (1994) *The Transformation of American Industrial Relations*, New York : Basic Books, 287 p.

KUMAR, P. (1993) *From Uniformity to Divergence: Industrial Relations in Canada and the United States*, Kingston, Ontario: Industrial Relations Centre, Queen's University, 195 p.

LAPOINTE, P. A. (2001/a) « Partenariat, avec ou sans démocratie », *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, vol. 56, no. 2, p. 244-278.

LAPOINTE, P. A. (2001/b) « Partenariat et participation syndicale à la gestion : le cas Tembec », *Cahiers du CRISSES*, no. 0020, 43 p.

LAPOINTE, P. A. (1998) « Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition », *Sociologie et sociétés*, vol. 30, no. 2, p. 189-212.

LAPOINTE, P. A., et P. R. BÉLANGER (1994) « La participation du syndicalisme à la modernisation du travail, un facteur déterminant », *Texte présenté au Colloque International franco-qubécois sur les perspectives de recherches en relations industrielles*, Université Laval, juin, p. 229-248.

LELOUP, X., P. BARRÉ, É. LÉONARD et P. WALTHÉRY (2000/1) « La négociation collective en Belgique : crise de l'emploi et modification du référentiel d'échange », *Recherches Sociologiques*, p. 55-66.

LÉONARD, É. (2001) « Négociation collective et régulation du marché du travail en Europe », *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, vol. 56, no. 4, p. 720-746.

LE QUEUX, S. et G. FAJERTAG (2001) « Towards Europeanization of Collective Bargaining? Insights from the European Chemical Industry », *European Journal of industrial Relations*, vol. 7, no. 2, p. 117-136.

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY (2003/1) « Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau », *La Revue de l'IRES*, no. 41, p. 149-176.

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY (2005) « Union Involvement in Workplace Change : A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, no.3, p. 489-514.

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY (1998) « La régulation paritaire à l'épreuve de la mondialisation », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, no.1, p. 90-122.

LOCKE, R. M. (1990) « The Resurgence of the Local Union : Industrial Restructuring and Industrial Relations in Italy », *Politics and society*, vol. 18, no. 3, p. 347-379.

MARTINEZ LUCIO, M. et S. WESTON (1994) « New Management Practices in a Multinational Corporation : the Restructuring of Worker Representation and Rights? », *Industrial Relations Journal*, vol. 25, no. 2, p. 110-121.

MASCHINO, D. (1992) « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique », *Le marché du travail*, vol. 13, no. 8, p. 6-10 et 73.

MASCHINO, D., R. MORISSETTE et Y. TURCOT (1995) « Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec », *Le marché du travail*, vol. 16, no. 8, p. 6-8 et 87-94.

MILES, M. B. et A. M. HUBERMAN (1994) *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*, 2^{ième} éd., Thousand Oaks : Sage Publication, London : New Delhi, 338 p.

MOREAU, M. A. et G. TRUDEAU (1998) « Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, no. 1, p. 1-39.

MUELLER, F. (1996) « National Stakeholders in the Global Contest for Corporate Investment », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, no. 3, p. 345-368.

MURRAY, G. et P. VERGE (1993) « Transformation de l'entreprise et représentation syndicale », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 48, no. 1, p. 3-54.

MURRAY, G. et C. RIOUX (1990) « Syndicats et marchés : les structures et les pratiques syndicales dans les années 90 », *Relations de travail, Supplément de nouvelles-CSN*, p. 2-11.

RAMSAY, H. (1997) « Solidarity at last? International Trade Unionism Approching the Millennium », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 18, no. 4 p. 503-537.

REGALIA, I. (1997) « Managerial Strategies and Trade Unions in the Company Environment », *Transfer : European Review of Labour and Research*, vol. 3, no. 3, p. 551-577.

SCHULTEN, T. (1996) « European Works Councils : Prospects for a New System of European Industrial Relations », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, no. 3, p. 303-324.

SERVAIS, J. M. (2000) « Labor Law and Cross-Border Cooperation among Unions » dans GORDON, M.E. et L. TURNER, dir., *Transnational Cooperation among Labor Unions*, Ithaca, New York, ILR Press, p. 44-59.

SILVERMAN, D. (1993) *Interpreting qualitative data : methods for analysing talk, text and interaction*, Londres : Sage Publications, 224 p.

STREECK, W. (1991) « More uncertainties: West German unions facing 1992 », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 30, no. 3, p. 317-349.

TIXIER, P.-É. (1986) « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, vol. 28, p. 353-372.

TURNER, L. (1991) « Democracy at Work : Changing Work Markets and the Future of Labour Unions », Ithaca : Cornell University Press, p. 1-27 et p. 222-243.

TRAXER, F. (2003) « Economic Change and its Impact on Employer Association a Crossnational Compararison », *Paper for IIRA, 13th World Congress*, September 8-12, Track 4.

LIEMT, G. v. (1992) « Mondialisation de l'économie: options des travailleurs et stratégies des entreprises dans les pays à coûts salariaux élevés », *Revue internationale du Travail*, vol.131 no. 4-5, p. 487-504.

WALTON, R., J. CUTCHER-GERSHENFELD et R. MCKERSIE (1994) *Strategic Negotiation*, Boston, Harvard Business : Scool Press, 376 p.

WELLS, D. (1998) *Building Transnational Coordinative Unionism*, Industrial Relations Centre, Queen's University : IRC Press, p. 2-21.

WELLS, D. M. (1993) « Are Strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management? », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 48, no. 1, p. 56-84.

WILLS, J. (1998) « Taking on the CosmoCorps? Experiments in transnational Labor organization », *Economic-geographie*, vol. 74, no. 2, p. 111-130.

WOMACK, J. P., D. T. JONES et D. ROOS (1991) *The Machine that Changed the World*, New York : Harper Perennial, 323 p.

Annexe

Annexe A

Entretiens, documents primaires et activités d'observation directe

Tableau A1: Légende des entretiens

Français	Flamands
CSC (cols bleus)	ACV (cols bleus)
FGTB (cols bleus)	ABVV (cols bleus)
CNE (cols blancs)	LBV (cols blancs)
SETCa (cols blancs)	BBTK (cols blancs)

Fédération européenne de la métallurgie

FEM 1 (7/5/04), entrevue dirigée le 7 mai 2004 par Grégor Murray et assistée par Julie Marquis

Directeur des ressources humaines

DRH1 (5/5/04) directeur des ressources humaines du site Trans-Nord, entrevue dirigée le 5 mai 2004 par Grégor Murray et assistée par Julie Marquis

FGTB et ABVV

FGTB Syn1 (4/5/04) CMB-FGTB conseiller FGTB Métal, entrevue dirigée le 4 mai 2004 par Grégor Murray

FGTB Syn2 (5/5/04) délégué en chef du site Trans-Nord avant les élections sociales en mai 2004, entrevue dirigée le 5 mai 2004 par Grégor Murray et assistée par Julie Marquis

FGTB Syn 3 (6/5/04) secrétaire régional pour le site Trans-Nord, entrevue dirigée le 6 mai 2004 par Grégor Murray et assisté par Julie Marquis

FGTB Syn3 (14/6/04) et FGTB Syn2 (14/6/04) le secrétaire régional (permanent) et le délégué (ancien délégué en chef) qui fait aussi partie du CE et du CPPT du site Trans-Nord, entrevue effectuée le 14 juin 2004 à l'aide d'une interprète et dirigée par Julie Marquis.

CSC et ACV

CSC Syn4 (26/5/04) secrétaire régional ACV métal dans le site Trans-Nord, entrevue dirigée le 26 mai 2004 par Julie Marquis

CSC Syn5 (26/5/04) fait partie du CE, du CPPT et de la DS dans la nouvelle organisation majoritaire ACV ouvriers, dans le site Trans-Nord, entrevue dirigée le 26 mai 2004 par Julie Marquis

CSC Syn6 (26/04) fait partie du CEE, du CE, du CPPT et de la DS dans la nouvelle organisation majoritaire ACV ouvriers, dans le site Trans-Nord, entrevue dirigée le 26 mai 2004 par Julie Marquis
CSC Syn6 (21/ 6/04) fait partie du CEE, du CE, du CPPT et de la DS dans la nouvelle organisation majoritaire ACV ouvriers, du site Trans-Nord, entrevue dirigée le 21 juin 2004 par Julie Marquis

CSC Syn7 (5/5/04) secrétaire régional CSC des métallurgiste dans la région de La Louvière, responsable du site Trans-Sud lors de sa fermeture, entrevue téléphonique effectuée le 5 mai 2004 par Grégor Murray

CSC Syn 7 (19/5/04) secrétaire régional CSC des métallurgistes dans la région de La Louvière, responsable du site Trans-Sud lors de sa fermeture, entrevue dirigée le 19 mai 2004 par Julie Marquis

CNE et LBV (Syndicat chrétien pour les employés)

CNE Syn9 (8/6/04) fait partie du CE et de la DS pour les employés (cols blancs) du site Trans-Nord, entrevue dirigée le 8 juin 2004 par Julie Marquis

CNE Syn10 (8/6/04) fait partie du CPPT et de la DS pour les employés (cols blancs) du site Trans-Nord, entrevue dirigée le 8 juin 2004 par Julie Marquis

CNE Syn11 (6/5/04) secrétaire national CNE, entrevue dirigée le 6 mai 2004 par Grégor Murray et assistée par Julie Marquis

CNE Syn12 (1/6/04) fait partie de l'ancienne délégation CNE employée du site Trans-Sud, entrevue dirigée le 1er juin 2004 par Julie Marquis

CNE Syn13 (1/6/04) fait partie de l'ancienne délégation CNE employée du site Trans-Sud, entrevue dirigée le 1er juin 2004 par Julie Marquis

CNE Syn11 (1/6/04) secrétaire national CNE, entrevue dirigée le 1er juin 2004 par Julie Marquis

SETCa et BBTk

SETCa Syn14 (30/6/04) secrétaire régional BBTk employé du site Trans-Nord, entrevue dirigée le 30 juin 2004 par Julie Marquis

SETCa Syn 15 (22/6/04) fait partie de la DS, du CE et du CPPT employé BBTk du site Trans-Nord, entrevue dirigée le 22 juin 2004 par Julie Marquis

Tableau A2 : Documentation consultée

Générale

- Rapport annuel de la multinationale janvier 2003

- Structure organisationnelle de la multinationale décembre 2003
- Différents exemplaires de journaux publiés par le syndicat (français et flamands)
- Analyse de la mondialisation effectuée par la FGTB
- Exemple d'agenda CSC et FGTB
- AGORIA Hainaut - Namur convention collective régionale pour le site Trans-Sud 2001/2002 après la fermeture, mais un bon exemple
- Profil de notre multinationale
- Document sur l'historique de la multinationale

Élections sociales

- Articles sur le déroulement des élections sociales qui se déroulaient du 6 au 19 mai pour les ouvriers, les employés et les cadres (un suivi de la participation aux urnes)
- Journal CSC avec la photo de la nouvelle délégation syndicale majoritaire CSC du site Trans-Nord, pour la première fois dans l'histoire de notre multinationale.

Contrats importants : Peu avant la fermeture d'un siège en Belgique

- Article sur la commande 20 mars 1997
- Article sur la commande 11 avril 1997
- Rapport succinct sur l'évolution de cette commande et présentation des pressions sur l'emploi et fermeture du site Trans-Sud, la direction demande aux syndicats de faire des pressions politiques pour sauver Trans-Sud, chantage à l'emploi) extrait de divers rapports de CE en 1998
- Inter siège 27 novembre 1998 (rapport de l'évolution concernant cette commande plus la promesse d'un directeur de conserver les 2 sièges en Belgique s'il y a l'obtention de cette commande)
- Lettres de pression politique pour l'obtention de cette commande de la partie syndicale, mois de février 1998
- Lettre de confirmation de l'obtention de cette commande le 5 juin 1998
- Point critique pour cette commande juin 1999

Autres Contrats et achat important de notre multinationale

- Article pour une autre commande le 20 janvier 2000
- Rapport sur l'achat d'un important compétiteur par notre multinationale
- Article sur une commande, en date du 5 janvier 2001
- Article sur un contrat le 14 février 2002
- Article sur le choix de notre multinationale concernant un contrat en date du 13 septembre 2003)
- «Press release» pour un contrat, en date du 17 septembre 2003
- Article sur un contrat, en date du 30 octobre 2003
- Article sur la suite d'une commande en date du 25 mai 2004

Réorganisation

- Nouvelle structure de notre multinationale, en date du 6 novembre 1997
- Réorganisation 28 janvier 1998 (association de 3 sites)
- Article sur la restructuration de notre multinationale, en date du 10 février 1998
- Réorganisation, nouvelles stratégies manufacturières en Europe novembre 2001
- Initiative de restructuration pour dans notre multinationale et les résultats financiers 31 janvier 2004
- Article sur (l'over capacity) de 140 cols blancs (employés et cadres) du site Trans-Nord, entrevue avec le directeur de Trans-Nord. (19 février 2004)
- Plan de réorganisation de notre multinationale, en date du 17 mars 2004
- Proposition de restructuration de notre multinationale, en date du 17 mars 2004
- Article sur des licenciements dans notre multinationale, mais pas à Trans-Nord (fermeture de plusieurs sites européens et diminution de 18.5% de l'effectif et Trans-Nord reste vulnérable) 18 mars 2004

Rapport entre Trans-Nord et Trans-Sud

Document syndical sur l'avenir de Trans-Sud pas de date (description de négociations et plus)

- Caisse d'entraide ouvrière à Trans-Sud (compte rendu de la réunion) 14 janvier 1998

- Lettre de la délégation syndicale à la direction 60/40 partages des tâches entre le site Trans-Nord et le site Trans-Sud, en date du 10 février 1998
- Rapport succinct sur l'évolution d'une commande importante (pression sur l'emploi et fermeture de Trans-Sud, la direction demande aux syndicats de faire des pressions politiques pour sauver Trans-Sud, chantage à l'emploi) extraits de divers rapports du CE en date de 1998
- Inter siège 27 novembre 1998 (rapport concernant une commande importante, si détient cette commande, il y a une promesse d'un directeur de conserver les 2 sièges en Belgique)
- inter siège 13 février 1998
- inter siège (questionnaire CSC et CNE plus l'état de l'entreprise Trans-Sud)
- Réunion extraordinaire du conseil d'entreprise de Trans-Sud (parle du climat social), le 3 novembre 1999
- Conseil d'entreprise inter siège du 27 novembre 1998
- Réunion inter siège (rapport du secrétaire de la FGTB) 12 janvier 2000
- Réunion du conseil d'entreprise de Trans-Sud 28 mars 2000
- Réunion extraordinaire du CE de Trans-Sud 28 mars 2000
- Annonce de la fermeture de Trans-Sud, réunion extraordinaire 28 mars 2000
- Négociation du plan social de Trans-Sud
- Licenciement collectif suite à la fermeture de Trans-sud, en date du 22 mai 2000

Mise sur pied du comité d'entreprise européen de notre multinationale

- Directive 1994 du comité d'entreprise européen, en date du 19 septembre 1994
- FEM pour la négociation des sièges au CEE en Belgique 22 juillet 1997
- Projet d'accord de notre multinationale transmis le 15 septembre 1997 pour le CEE
- Division des postes pour le CEE entente entre la CSC et la FGTB (lettre de la CSC démontrant les mauvaises relations entre les 2 syndicats puisque malgré l'entente, la CSC doit redemander ses postes), le 6 novembre 1997
- État d'avancement des négociations pour la mise sur pied du CEE au niveau européen de notre

multinationale (intégration d'un nouveau concurrent dans le groupe de notre multinationale), le 6 janvier 1998

- Comité d'entreprise européen de notre multinationale, le 11 février 1998
- Information de base au CEE sur notre multinational, en date du mois de mai 1999 concernant le statut de la société, la position de l'entreprise sur le marché, la production et productivité, la structure financière de l'entreprise, les méthodes budgétaires utilisées et le calcul des prix de revient et les frais du personnel.

Tableau A3: Observation directe accomplie dans le cadre de ce mémoire

- «Party» des nouveaux élus dans la région de La Louvière accompagné de CSC Syn7 en date du 19 mai 2004 qui est secrétaire régional CSC des métallurgistes dans la région de La Louvière pour les ouvriers (cols bleus) et responsable du site de Trans-Sud lors de sa fermeture
- « Party » des nouveaux élus CSC dans la région de Liège-Huy-Wareme, le 26 mai 2004
- Formation des nouveaux élus CSC pour le CE à Liège-Huy-Waremme, le 3 juin 2004
- Conférence en partenariat avec la FEM sur « Réponses européennes aux défis mondiaux », séminaire FEM sur les perspectives de l'industrie sidérurgique européenne, en date du 15 juin 2004
- Rencontre du 16-17-18 juin 2004 à Herbeumont, Congrès industrie CNE (environ 150 délégués) situé à Eurovillage « les fourchers» 6887 Herbeumont-Sur-Semois. Je participe tout au long avec le groupe métal CNE
 - o 16 juin 2004, rencontre LBC-CNE (compagnie Arcelor) des délégués de l'entreprise en Flandre et l'entreprise en Wallonie
 - o 17 juin 2004, conférence sur la protection sociale dans les pays de l'Europe de l'Est, la privatisation de la protection sociale, une consultation et débat sur la question de la fin de carrière.
 - o 18 juin 2004, évaluation de la campagne électorale CNE et CSC, résultat des élections sociales et l'évaluation de la nécessité des gadgets, parle aussi en forum de certains problématiques dont la sous-traitance.
- Rencontre le 2 juillet à la distillerie (caractère festif après les élections sociales concernant les résultats des élections sociales)