

CATHERINE LE CAPITAINE

**L'IMPACT DES NOUVELLES IDENTITÉS  
PROFESSIONNELLES DES FEMMES  
SUR LES IDENTITÉS SYNDICALES :**

**LE CAS DU MOUVEMENT DESJARDINS AU QUÉBEC**

**TOME I**

Thèse présentée  
à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval  
dans le cadre du programme de doctorat en relations industrielles  
pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)

DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES  
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES  
UNIVERSITÉ LAVAL  
QUÉBEC

**2009**

## Résumé

Cette recherche se penche sur le rapport identitaire des femmes syndiquées à l'égard du syndicalisme. Elle vise à saisir l'arrimage entre les nouvelles identités professionnelles des femmes et les identités syndicales, tant sur le plan du syndicalisme en général que de modèles syndicaux traditionnels et futurs. Elle aborde la crise du syndicalisme par la difficulté de représenter collectivement la main-d'œuvre professionnelle dans les secteurs croissants de l'économie axée sur les services et le savoir. Le modèle conceptuel de la recherche sollicite quatre approches théoriques afin de dégager les principaux éléments du rapport d'emploi pouvant affecter l'identification syndicale. Tout en considérant les approches matérialiste et instrumentale, le principal apport théorique de cette thèse prescrit une jonction entre les nouvelles identités professionnelles des femmes, sources d'effritement des identités syndicales, et les actions syndicales, sources de renforcement des identités syndicales. Cette étude examine particulièrement le cas du Mouvement Desjardins dans le secteur financier au Québec. À partir d'une phase exploratoire qualitative, d'un sondage téléphonique auprès de 576 employées syndiquées du Mouvement Desjardins et d'une enquête postale regroupant 40 syndicats du secteur financier, les principaux résultats de cette recherche font valoir une différenciation du vécu en milieu de travail selon le degré de professionnalisation des femmes. Les employées les plus qualifiées sont davantage valorisées que les personnes les moins qualifiées par l'émergence d'un nouveau système productif mais elles déplorent leurs conditions de travail défavorables. Devant ces inégalités croissantes et ces intérêts diversifiés, ces femmes sont plus nombreuses à remettre en question leur adhésion au syndicalisme traditionnel lié à la grève, au principe d'ancienneté, à la défense des salaires et de la sécurité d'emploi plutôt que leur adhésion au syndicalisme en général. Une avenue du syndicalisme tend à une représentation sociale hybride de cette pluralité des identités professionnelles qui dépassent les seuls aspects immédiats du milieu de travail dans la mesure où ces femmes recherchent une qualité de vie au travail mais aussi hors du travail. Le lien collectif provient des actions syndicales proactives et démocratiques en mesure de générer une nouvelle forme de solidarité organique qui intègre cette diversité identitaire.

## **Avant-propos**

Je remercie en tout premier lieu mon directeur de recherche, M. Gregor Murray, pour son support exceptionnel à mon égard, sa confiance, ses encouragements et son expertise indéniable en recherche. Toute l'admiration que je lui porte dépasse le mandat du doctorat puisque c'est lui qui m'a initiée, au-delà de mes études, à l'univers fascinant de la recherche. Je le considère comme mon principal mentor et je lui dois énormément.

Je remercie aussi M. Christian Lévesque qui a facilité mes apprentissages sur les plans de la recherche en général et des analyses statistiques. Sa générosité et son enthousiasme à toute épreuve montrent à quel point la recherche se réalise en stimulant la réflexion et le partage des connaissances.

Je remercie les membres de mon comité de soutien de thèse, M. Jacques Bélanger et M. Gilles Laflamme, qui m'ont guidée aux moments les plus opportuns et qui ont pris de leur temps pour me faire part de leurs judicieux conseils. Je remercie Mme Françoise Carré, M. Richard Hyman et M. Patrice Jalette, membres du jury de ma thèse, pour leurs précieux commentaires.

Je tiens vivement à remercier les nombreux participant(e)s à cette étude qui ont généreusement partagé leurs opinions et expériences en tant qu'employé(e) du Mouvement Desjardins dans le secteur financier au Québec, militant(e) syndical ou conseiller(ère) syndical. Mes remerciements s'adressent également aux membres de l'exécutif de la Fédération du commerce de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) qui ont permis la réalisation de cette étude.

Je remercie le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), le Fonds Québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) et le Département des relations industrielles de l'Université Laval pour l'octroi de bourses d'études doctorales. Une nouvelle fois, je remercie les membres de l'équipe de recherche sur le renouveau syndical, M. Christian Lévesque et Gregor Murray du Centre de recherche interuniversitaire de la mondialisation et du travail (CRIMT), qui ont financé très largement mon doctorat en me permettant de combiner travail et études.

Je ne saurais passer sous silence les moments d'incertitudes qui m'ont sans cesse tourmentée tout au long de ce processus, dont l'issue me semblait inaccessible. Plus de sept années de ma vie qui demeurent malgré tout les plus riches grâce aux encouragements de mes parents et grâce à mes enfants ainsi que mon conjoint George, dont la patience a été exemplaire. Je le remercie chaleureusement pour son accompagnement remarquable tout au long de ce périple sans avoir jamais douté de l'aboutissement de ces études. Durant ces années, j'ai vu naître et grandir mes enfants ; ils ont appris à marcher, à parler et surtout à s'éveiller à la vie. C'est grâce à ce bonheur d'être mère et à toute l'importance que j'accorde à ma vie familiale que je suis parvenue à puiser la persévérance nécessaire pour mener à terme ces études, et ce, malgré le défi de taille de devoir constamment jongler avec la conciliation entre ces études et mes jeunes enfants pleins d'entrain !

*À Axel et Laetitia,  
mes rayons de soleil*



## Table des matières

Résumé.....	i
Avant-propos.....	ii
Dédicace.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	xiii
Liste des figures.....	xvi
 INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	 1
 CHAPITRE I      PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE : PASSÉ, PRÉSENT ET FUTUR DU SYNDICALISME : DE NOUVELLES IDENTITÉS AU CŒUR DU RENOUVELLEMENT DU SYNDICALISME.....	      8
Introduction .....	9
1.1           Évolution du syndicalisme nord-américain : du syndicalisme de métier au syndicalisme industriel.....	 10
1.1.1       Développement du syndicalisme de métier.....	11
1.1.1.1      Organisation du travail axée sur la production artisanale....	11
1.1.1.2      Nature du rapport avec l'employeur : du partenariat au conflit.....	12
1.1.1.3      Identités collectives de métier.....	13
1.1.1.4      Effervescence du syndicalisme de métier.....	14
1.1.2       Du syndicalisme de métier au syndicalisme traditionnel.....	17
1.1.2.1      Organisation du travail axée sur la production de masse....	17
1.1.2.2      Nature conflictuelle des rapports collectifs de travail.....	19
1.1.2.3      Identités collectives de masse ouvrière.....	20
1.1.2.4      Développement du syndicalisme industriel.....	21
1.1.3       Conclusion.....	25
 1.2           Du syndicalisme industriel à de nouveaux modèles identitaires syndicaux.....	 27
1.2.1       Nouvelles organisations du travail dans une économie de services.....	28
1.2.1.1      Mouvement d'une économie industrielle à une économie de services.....	28
1.2.1.2      Système productif en mutation .....	31
1.2.2       Nature du rapport avec l'employeur : autonomie ou contrôle ?.....	34
1.2.3       Nouvelles identités collectives.....	38
1.2.3.1      Diversité des identités .....	39
1.2.3.2      Identité axée sur les opportunités professionnelles .....	41
1.2.4       Conclusion.....	44

<b>1.3</b>	<b>Recherche de nouveaux modèles identitaires de représentation syndicale.....</b>	<b>47</b>
1.3.1	Syndicalisme au-delà de la relation d'emploi.....	49
1.3.1.1	Syndicalisme axé sur la carrière et la mobilité.....	49
1.3.1.2	Syndicalisme axé sur la diversité.....	54
1.3.2	Syndicalisme de partenariat et de mobilisation.....	57
1.3.2.1	Syndicalisme de partenariat.....	57
1.3.2.2	Syndicalisme de mobilisation.....	58
<b>1.4</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>61</b>
1.4.1	Synthèse et question de recherche.....	61
1.4.2	Objectifs de la recherche, pertinences scientifique et pratique.....	67
<b>CHAPITRE II</b>	<b>CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE : L'APPORT DE LA THÉORIE SOCIOLOGIQUE DES IDENTITÉS PROFESSIONNELLES À L'ACTEUR COLLECTIF SYNDICAL.....</b>	<b>70</b>
	<b>Introduction .....</b>	<b>71</b>
<b>2.1</b>	<b>Définition des identités syndicales.....</b>	<b>72</b>
2.1.1	Identités syndicales et identités collectives.....	73
2.1.2	Identités syndicales et modèles syndicaux.....	77
2.1.2.1	Intérêts.....	77
2.1.2.2	Démocratie.....	78
2.1.2.3	Agenda.....	79
2.1.2.4	Pouvoir.....	80
<b>2.2</b>	<b>Approches théoriques sur les identités syndicales.....</b>	<b>83</b>
2.2.1	Approche matérialiste.....	84
2.2.2	Approche instrumentale.....	92
2.2.3	Approche « située ».....	98
2.2.4	Apport de la théorie sociologique des identités professionnelles.....	106
<b>2.3</b>	<b>Cadre d'analyse et hypothèses de la recherche.....</b>	<b>116</b>
2.3.1	Modèle conceptuel de la recherche.....	116
2.3.2	Hypothèses de la recherche.....	119
<b>2.4</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>125</b>

<b>CHAPITRE III</b>	<b>DEVIS DE RECHERCHE : PHASE EXPLORATOIRE QUALITATIVE, ENQUÊTES AUPRÈS DES SYNDIQUÉS DU MOUVEMENT DESJARDINS ET DES SYNDICATS DE LA CSN AU QUÉBEC.....</b>	<b>127</b>
	<b>Introduction .....</b>	<b>128</b>
<b>3.1</b>	<b>Phase exploratoire qualitative.....</b>	<b>130</b>
<b>3.2</b>	<b>Sondage téléphonique auprès d'un échantillon d'employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN.....</b>	<b>135</b>
3.2.1	Méthode de cueillette de données.....	135
3.2.2	Constitution de l'échantillon.....	137
3.2.3	Élaboration et l'administration du questionnaire.....	140
<b>3.3</b>	<b>Enquête quantitative auprès de syndicats de la CSN.....</b>	<b>144</b>
3.3.1	Méthode de cueillette de données.....	145
3.3.2	Élaboration et l'administration du questionnaire.....	147
3.3.3	Constitution de la base de données sur les syndicats du secteur financier affiliés à la CSN.....	151
<b>3.4</b>	<b>Stratégie de triangulation : une complémentarité des méthodes.....</b>	<b>152</b>
<b>3.5</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>156</b>
<b>CHAPITRE IV</b>	<b>PHASE EXPLORATOIRE QUALITATIVE ET MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE DANS UN SECTEUR FINANCIER EN PLEINE MUTATION.....</b>	<b>157</b>
	<b>Introduction .....</b>	<b>158</b>
<b>4.1</b>	<b>Contexte général du secteur financier canadien des services financiers.....</b>	<b>159</b>
4.1.1	Vue d'ensemble du secteur canadien des services financiers.....	159
4.1.2	Stratégie de réingénierie des processus d'affaires.....	162
4.1.3	Cas du Mouvement Desjardins au Québec.....	164
4.1.3.1	Vue d'ensemble du Mouvement Desjardins.....	164
4.1.3.2	Restructurations dans le Mouvement Desjardins.....	166

<b>4.2</b>	<b>Changements dans l'organisation du travail et dans les modes de gestion.....</b>	<b>172</b>
4.2.1	Changements dans l'organisation du travail.....	171
4.2.2	Changements dans les modes de gestion.....	177
4.2.2.1	Nouveaux critères de sélection et de formation.....	178
4.2.2.2	Rémunération incitative et évaluation de la performance....	181
4.2.3	Conséquences de ces changements sur les employés.....	183
<b>4.3</b>	<b>Évolution du syndicalisme dans les caisses du Mouvement Desjardins.....</b>	<b>192</b>
4.3.1	Portrait des relations de travail.....	192
4.3.2	Comportement des parties.....	196
4.3.2.1	Comportement de l'employeur.....	196
4.3.2.2	Comportement du syndicat.....	199
4.3.3	Adhésion à l'égard du syndicalisme.....	201
4.3.4	Quelques pistes d'innovations syndicales.....	206
<b>4.4</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>210</b>
<b>CHAPITRE V</b>	<b>OPÉRATIONNALISATION ET MISE EN CONTEXTE DES FACTEURS EXPLICATIFS DES IDENTITÉS SYNDICALES.....</b>	<b>212</b>
	<b>Introduction .....</b>	<b>213</b>
<b>5.1</b>	<b>Variables contrôles.....</b>	<b>214</b>
5.1.1	Degré de scolarité.....	214
5.1.2	Âge.....	214
5.1.3	Nombre d'années d'ancienneté.....	215
5.1.4	Statut d'emploi.....	214
<b>5.2</b>	<b>Facteurs explicatifs liés aux approches traditionnelles.....</b>	<b>216</b>
5.2.1	Comportement de l'employeur.....	216
5.2.2	Coopération patronale-syndicale.....	217
5.2.3	Évaluation des conditions de travail.....	220
5.2.3.1	Insatisfaction liée au salaire.....	221
5.2.3.2	Évaluation des conditions générales de travail.....	222
<b>5.3</b>	<b>Facteurs explicatifs liés aux nouvelles identités professionnelles des femmes.....</b>	<b>224</b>
5.3.1	Innovations dans les milieux de travail.....	224
5.3.1.1	Ampleur des changements.....	225
5.3.1.2	Équipe de travail.....	226
5.3.1.3	Flexibilité des horaires.....	227
5.3.1.4	Formation.....	227
5.3.1.5	Évaluation de la performance.....	229
5.3.1.6	Salaire au rendement.....	229

5.3.2	Nouveau rapport au travail des femmes.....	230
5.3.2.1	Degré de professionnalisation.....	230
5.3.2.2	Attachement au travail.....	231
5.3.2.3	Influence au travail.....	232
5.3.2.4	Finalités du travail.....	233
5.3.2.5	Promotions.....	235
5.3.2.6	Mobilité externe.....	235
5.3.2.7	Sociabilités au travail.....	236
5.3.2.8	Enfants à charge.....	238
<b>5.4</b>	<b>Facteurs explicatifs liés à l'approche « située ».....</b>	<b>239</b>
5.4.1	Actions syndicales.....	239
5.4.1.1	Actions syndicales proactives et démocratiques.....	240
5.4.1.2	Actions syndicales proactives et démocratiques du point de vue des syndicats CSN du secteur financier.....	243
5.4.1.2.1	Démocratie interne.....	243
5.4.1.2.2	Caractère proactif des syndicats.....	245
5.4.1.3	Alliances externes : l'exemple du regroupement entre syndicats.....	245
5.4.2	Socialisation.....	247
5.4.2.1	Fonctions syndicales.....	247
5.4.2.2	Socialisation de l'entourage.....	249
<b>5.5</b>	<b>Synthèse des facteurs explicatifs des identités syndicales et conclusion.....</b>	<b>250</b>
<b>CHAPITRE VI</b>	<b>PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS : LE VÉCU DES EMPLOYÉES DU MOUVEMENT DESJARDINS DANS LEURS MILIEUX DE TRAVAIL ET LEUR DEGRÉ D'ADHÉSION AU SYNDICALISME.....</b>	<b>254</b>
<b>Introduction</b>	<b>.....</b>	<b>255</b>
<b>6.1</b>	<b>Portrait des employées du Mouvement Desjardins dans leurs milieux de travail selon leur degré de professionnalisation.....</b>	<b>256</b>
6.1.1	Profil des répondantes.....	256
6.1.2	Innovations en milieu de travail.....	260
6.1.3	Nouveau rapport au travail des femmes.....	262
6.1.4	Évaluation des conditions de travail.....	265
6.1.4.1	Conditions de travail selon le degré de professionnalisation.....	265
6.1.4.2	Conditions de travail et innovations en milieu de travail.....	266
6.1.5	Socialisation.....	270
6.1.6	Bilan du vécu des femmes dans leurs milieux de travail.....	271

<b>6.2</b>	<b>Degré d'adhésion au syndicalisme en général des employées du Mouvement Desjardins.....</b>	<b>274</b>
6.2.1	Variable dépendante sur le degré d'adhésion au syndicalisme en général.....	274
6.2.2	Vérification de la multicollinéarité pour les variables explicatives.....	278
6.2.3	Analyse bivariée.....	281
6.2.3.1	Approches traditionnelles.....	282
6.2.3.2	Approche liée aux nouvelles identités professionnelles des femmes.....	284
6.2.3.2.1	Innovations en milieu de travail.....	284
6.2.3.2.2	Nouveau rapport au travail des femmes.....	286
6.2.3.3	Approche « située ».....	289
6.2.3.4	Bilan des résultats de l'analyse bivariée.....	291
6.2.4	Analyse multivariée.....	293
6.2.4.1	Résultats des tests de régression ordinale.....	293
6.2.4.1.1	Modèle ❶ de régression ordinale axé sur les approches traditionnelles.....	297
6.2.4.1.2	Modèle ❷ de régression ordinale axé sur les nouvelles identités professionnelles des femmes.....	298
6.2.4.1.3	Modèle ❸ de régression ordinale axé sur l'approche « située ».....	300
6.2.4.2	Bilan du modèle global de régression ordinale sur l'adhésion au syndicalisme en général.....	301
<b>6.3</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>304</b>
<b>CHAPITRE VII</b>	<b>PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS : L'ADHÉSION DES EMPLOYÉES DU MOUVEMENT DESJARDINS AUX MODÈLES SYNDICAUX TRADITIONNELS ET RENOUVELÉS.....</b>	<b>306</b>
	<b>Introduction .....</b>	<b>307</b>
<b>7.1</b>	<b>Degré d'adhésion au syndicalisme traditionnel des employées du Mouvement Desjardins.....</b>	<b>308</b>
7.1.1	Valeurs traditionnelles du syndicalisme.....	308
7.1.1.1	Variables dépendantes liées aux valeurs traditionnelles du syndicalisme.....	308
7.1.1.1.1	Adhésion à la grève.....	309
7.1.1.1.2	Adhésion au principe d'ancienneté.....	310
7.1.1.2	Résultats des tests de régression logistique sur les valeurs traditionnelles du syndicalisme.....	311

7.1.2	Enjeux traditionnels du syndicalisme.....	315
7.1.2.1	Variables dépendantes liées aux enjeux traditionnels du syndicalisme.....	315
7.1.2.1.1	Amélioration des salaires.....	316
7.1.2.1.2	Amélioration de la sécurité d'emploi.....	317
7.1.2.2	Résultats des tests de régression logistique sur les enjeux traditionnels du syndicalisme.....	318
7.1.3	Bilan sur une remise en cause du syndicalisme traditionnel.....	322
7.1.3.1	Variable dépendante sur la remise en cause du syndicalisme traditionnel.....	322
7.1.3.2	Résultats du test de régression logistique sur la variable liée à une remise en cause du syndicalisme traditionnel.....	324
<b>7.2</b>	<b>Exploration de modèles syndicaux futurs.....</b>	<b>328</b>
7.2.1	Valeurs liées au syndicalisme social.....	328
7.2.1.1	Variable dépendante liée au syndicalisme social.....	327
7.2.1.2	Résultats du test de régression ordinale sur le syndicalisme social.....	331
7.2.2	Élargissement de l'action syndicale en milieu de travail.....	334
7.2.2.1	Intérêts individuels.....	335
7.2.2.1.1	Variables dépendantes liées aux intérêts individuels..	335
7.2.2.1.1.1	Accès au perfectionnement professionnel.....	335
7.2.2.1.1.2	Conciliation travail-famille.....	336
7.2.2.1.1.3	Accès à la retraite.....	338
7.2.2.1.2	Résultats des tests de régression ordinale sur les intérêts individuels.....	339
7.2.2.2	Intérêts collectifs.....	342
7.2.2.2.1	Variables dépendantes liées aux intérêts collectifs.....	342
7.2.2.2.1.1	Participation des employés aux décisions.....	342
7.2.2.2.1.2	Justice en milieu de travail.....	343
7.2.2.2.2	Résultats des tests de régression logistique sur les intérêts collectifs.....	345
7.2.2.3	Bilan sur l'élargissement des actions syndicales.....	347
<b>7.3</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>351</b>

<b>CHAPITRE VIII</b>	<b>SYNTHÈSE ET DISCUSSIONS :</b>	
	<b>LE SYNDICALISME À LA CROISÉE DES CHEMINS ?</b>	<b>352</b>
<b>Introduction</b>		<b>353</b>
<b>8.1</b>	<b>Retour sur les approches théoriques des identités syndicales</b>	<b>354</b>
<b>8.2</b>	<b>Enjeu de la professionnalisation des fonctions</b>	<b>358</b>
8.2.1	Mise en évidence d'un nouveau modèle productif	358
8.2.2	Mise en évidence d'un nouveau rapport au travail des femmes	361
8.2.3	Regards croisés sur le nouveau modèle productif et le nouveau rapport au travail des femmes	363
<b>8.3</b>	<b>Synthèse des facteurs explicatifs des identités syndicales</b>	<b>366</b>
8.3.1	Vue d'ensemble sur les sources d'affaiblissement et de renforcement des identités syndicales	366
8.3.2	Facteurs explicatifs des identités syndicales selon les approches traditionnelles en milieu de travail	371
8.3.2.1	Approche matérialiste	373
8.3.2.2	Approche instrumentale	374
8.3.3	Facteurs explicatifs des identités syndicales selon les théories des nouvelles identités professionnelles des femmes	377
8.3.3.1	Facteurs explicatifs selon les innovations dans les milieux de travail	379
8.3.3.2	Facteurs explicatifs selon le nouveau rapport au travail des femmes	381
8.3.4	Facteurs explicatifs des identités syndicales selon l'approche « située »	383
8.3.4.1	Facteurs explicatifs liés aux actions syndicales	385
8.3.4.2	Facteurs explicatifs liés à la socialisation	387
<b>8.4</b>	<b>Avenir de la représentation syndicale dans notre société contemporaine</b>	<b>388</b>
<b>8.5</b>	<b>Conclusion</b>	<b>398</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>		<b>400</b>
<b>1. Résumé des chapitres</b>		<b>401</b>
<b>2. Apports de la recherche</b>		<b>405</b>
2.1.	Sur le plan théorique	406
2.2.	Sur le plan de la pratique	407
2.3.	Sur le plan méthodologique	408
<b>3. Limites de la recherche</b>		<b>409</b>
<b>4. Pistes de recherches futures</b>		<b>411</b>



<b>Bibliographie</b> .....	414
<b>Annexes</b> .....	435
<b>Annexe A :</b> Grille d'entretien exploratoire.....	436
<b>Annexe B :</b> Sondage téléphonique auprès des employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN.....	443
<b>Annexe C :</b> Enquête sur le renouveau syndical auprès des syndicats de la Fédération du commerce de la CSN.....	483
<b>Annexe D :</b> Matrice de corrélations.....	516
<b>Annexe E :</b> Résultats du test VIF de régression pour le diagnostic de colinéarité.....	529

## Liste des tableaux

### Chapitre I

Tableau 1.1	Synthèse de l'évolution des modèles d'identités syndicales.....	62
Tableau 1.2	Facteurs tributaires de l'évolution des identités syndicales.....	63

### Chapitre II

Tableau 2.1	Cinq types d'identités syndicales.....	82
-------------	--	----

### Chapitre III

Tableau 3.1	Répartition des 1889 employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN selon le niveau professionnel.....	139
Tableau 3.2	Nombre d'appels effectués pour el sondage téléphonique auprès des employés du Mouvement Desjardins.....	142
Tableau 3.3	Répartition des entretiens réalisés lors du sondage téléphonique des employés du Mouvement Desjardins par degré de professionnalisation.....	143

### Chapitre IV

Tableau 4.1	Portrait des caisses populaires du Mouvement Desjardins au Québec de 1990 à 2006.....	171
Tableau 4.2	Critères de formation et d'embauche exigés dans le Mouvement Desjardins.....	178

### Chapitre V

Tableau 5.1	Comportement de l'employeur.....	216
Tableau 5.2	Coopération patronale-syndicale.....	218
Tableau 5.3	Climat de relations de travail selon les syndicats CSN du secteur financier.....	219
Tableau 5.4	Insatisfaction liée au salaire.....	221
Tableau 5.5	Évaluation des conditions générales de travail.....	222
Tableau 5.6	Ampleur des changements.....	225
Tableau 5.7	Formation.....	228
Tableau 5.8	Degré de professionnalisation.....	231
Tableau 5.9	Attachement au travail.....	232

<b>Tableau 5.10</b>	Influence au travail.....	233
<b>Tableau 5.11</b>	Finalités du travail.....	234
<b>Tableau 5.12</b>	Mobilité externe.....	236
<b>Tableau 5.13</b>	Sociabilités au travail.....	237
<b>Tableau 5.14</b>	Enfants à charge.....	239
<b>Tableau 5.15</b>	Actions syndicales proactives et démocratiques.....	241
<b>Tableau 5.16</b>	Fonctions syndicales.....	247
<b>Tableau 5.17</b>	Socialisation de l'entourage.....	250
<b>Tableau 5.18</b>	Statistiques descriptives des facteurs explicatifs des identités syndicales.....	251
<b><u>Chapitre VI</u></b>		
<b>Tableau 6.1</b>	Profil des employées selon leur degré de professionnalisation.....	257
<b>Tableau 6.2</b>	Innovations en milieu de travail selon le degré de professionnalisation.....	260
<b>Tableau 6.3</b>	Nouveau rapport au travail des femmes selon le degré de professionnalisation.....	263
<b>Tableau 6.4</b>	Conditions de travail selon le degré de professionnalisation.....	265
<b>Tableau 6.5</b>	Innovations en milieu de travail et insatisfaction liée au salaire.....	267
<b>Tableau 6.6</b>	Innovations en milieu de travail et évaluation des conditions générales de travail.....	268
<b>Tableau 6.7</b>	Socialisation selon le degré de professionnalisation.....	270
<b>Tableau 6.8</b>	Variable dépendante sur le degré d'adhésion au syndicalisme en général.....	275
<b>Tableau 6.9</b>	Liste des facteurs explicatifs des identités syndicales.....	280
<b>Tableau 6.10</b>	Tableaux croisés entre les facteurs de l'approche traditionnelle et le degré d'adhésion au syndicalisme en général.....	282
<b>Tableau 6.11</b>	Tableaux croisés entre les facteurs sur les innovations en milieu de travail et le degré d'adhésion au syndicalisme en général.....	285
<b>Tableau 6.12</b>	Tableaux croisés entre les facteurs du rapport au travail et le degré d'adhésion au syndicalisme en général.....	287
<b>Tableau 6.13</b>	Tableaux croisés entre les facteurs de l'approche « située » et le degré d'adhésion au syndicalisme en général.....	290

<b>Tableau 6.14</b>	Résultats des tests de régression logistique ordinale sur le degré d'adhésion au syndicalisme en général.....	294
---------------------	---	-----

## **Chapitre VII**

<b>Tableau 7.1</b>	Variable dépendante sur l'adhésion à la grève.....	309
<b>Tableau 7.2</b>	Variable dépendante sur l'adhésion au principe d'ancienneté.....	310
<b>Tableau 7.3</b>	Résultats des tests de régression logistique sur les valeurs traditionnelles du syndicalisme.....	312
<b>Tableau 7.4</b>	Variable dépendante sur l'amélioration des salaires.....	316
<b>Tableau 7.5</b>	Variable dépendante sur l'amélioration de la sécurité d'emploi.....	317
<b>Tableau 7.6</b>	Résultats des tests de régression logistique sur les enjeux traditionnels du syndicalisme.....	319
<b>Tableau 7.7</b>	Variable dépendante sur la remise en cause du syndicalisme traditionnel.....	323
<b>Tableau 7.8</b>	Résultats du test de régression logistique sur la remise en cause du syndicalisme traditionnel.....	324
<b>Tableau 7.9</b>	Variable dépendante sur le syndicalisme social.....	329
<b>Tableau 7.10</b>	Résultats du test de régression ordinale sur le syndicalisme social.....	331
<b>Tableau 7.11</b>	Variable dépendante sur le perfectionnement professionnel.....	336
<b>Tableau 7.12</b>	Variable dépendante sur la conciliation travail-famille.....	337
<b>Tableau 7.13</b>	Variable dépendante sur l'accès à la retraite.....	338
<b>Tableau 7.14</b>	Résultats des tests de régression ordinale sur l'élargissement de l'action syndicale au niveau des intérêts individuels.....	339
<b>Tableau 7.15</b>	Variable dépendante sur la participation des employés aux décisions.....	342
<b>Tableau 7.16</b>	Variable dépendante sur la protection contre l'arbitraire.....	344
<b>Tableau 7.17</b>	Variable dépendante sur le traitement des problèmes d'harcèlement ou de violence au travail.....	344
<b>Tableau 7.18</b>	Résultats des tests de régression logistique sur l'élargissement de l'action syndicale au niveau des intérêts collectifs.....	345

## **Chapitre VIII**

<b>Tableau 8.1</b>	Bilan global des résultats sur les sources d'affaiblissement ou de renforcement par type d'identités syndicales.....	368
--------------------	--	-----

## Liste des figures

### Chapitre II

<b>Figure 2.1</b>	Modèle des intérêts et de l'agenda syndical.....	81
<b>Figure 2.2</b>	Modélisation conceptuelle des identités syndicales.....	117

### Chapitre IV

<b>Figure 4.1</b>	Évolution du nombre de guichets automatiques dans le Mouvement Desjardins de 1990 à 2006.....	168
<b>Figure 4.2</b>	Évolution du nombre de caisses populaires dans le Mouvement Desjardins de 1990 à 2006.....	169
<b>Figure 4.3</b>	Évolution du nombre de centres de services dans le Mouvement Desjardins de 1999 à 2006.....	170
<b>Figure 4.4</b>	Présence des femmes parmi les employés de caisses selon les niveaux d'emploi.....	183
<b>Figure 4.5</b>	Évolution du nombre d'employés dans le Mouvement Desjardins de 1996 à 2006.....	186
<b>Figure 4.6</b>	Répartition des 466 caisses d'épargne et de crédit syndiquées selon la centrale syndicale en 2007.....	193

### Chapitre VI

<b>Figure 6.1</b>	Portrait des employées dans leur milieu de travail selon le degré de professionnalisation.....	272
<b>Figure 6.2</b>	Facteurs explicatifs de l'adhésion au syndicalisme en général.....	303

### Chapitre VII

<b>Figure 7.1</b>	Facteurs explicatifs de l'adhésion au syndicalisme traditionnel.....	326
<b>Figure 7.2</b>	Facteurs explicatifs de l'adhésion au syndicalisme social.....	333
<b>Figure 7.3</b>	Facteurs explicatifs de l'élargissement des actions syndicales du point de vue des intérêts individuels.....	348
<b>Figure 7.4</b>	Facteurs explicatifs de l'élargissement des actions syndicales du point de vue des intérêts collectifs.....	349

**Chapitre VIII**

<b>Figure 8.1</b>	Étendue du nouveau modèle productif.....	359
<b>Figure 8.2</b>	Étendue du nouveau rapport au travail des femmes.....	361
<b>Figure 8.3</b>	Bilan sur la professionnalisation des fonctions.....	363
<b>Figure 8.4</b>	Facteurs explicatifs des identités syndicales selon les approches traditionnelles du milieu de travail.....	372
<b>Figure 8.5</b>	Facteurs explicatifs des identités syndicales selon les théories des nouvelles identités professionnelles des femmes.....	378
<b>Figure 8.6</b>	Facteurs explicatifs des identités syndicales selon l'approche « située ».....	384
<b>Figure 8.7</b>	Facteurs explicatifs de la crise d'une forme de syndicalisme.....	390
<b>Figure 8.8</b>	Facteurs explicatifs du renouvellement du syndicalisme.....	395

## Introduction générale

Le discours est bien connu, le mouvement syndical est actuellement fragilisé. La littérature la plus récente sur la crise du syndicalisme en témoigne (Schiavone, 2008 ; Sweet et Meiksins, 2008). En particulier, de nombreux auteurs (Brody, 1993 ; Clawson, 2003 ; Heckscher, 1988 ; Rigby *et al.*, 2006) abordent la crise du syndicalisme par la difficulté de la représentation collective dans les secteurs croissants de l'économie. L'une des entraves des syndicats réside en une population active plus diversifiée dans l'économie dite du savoir. La main-d'oeuvre professionnelle et qualifiée est valorisée par les innovations multipliées par les entreprises de la société contemporaine ; les moins aptes y sont exclus. Encore peu d'intérêt est accordé au lien entre l'implication professionnelle et le syndicalisme (Healy et Kirton, 2002) se basant sur les croyances que la main-d'œuvre professionnelle, au cœur même de l'économie actuelle, ne recherche pas l'opportunité du syndicalisme. Les efforts de renouveau entrepris jusqu'à présent par les syndicats se tournent principalement vers la main-d'œuvre plus démunie. « Unions cannot confine their organizing efforts to just the most precarious parts of the private sector » (Jackson, 2005 : 76). À la lumière de l'évolution historique, aborder le futur du syndicalisme par les nouvelles identités professionnelles dans le secteur des services privés nous semble une avenue à considérer. Telle est l'originalité de cette thèse.

En s'insérant dans les débats actuels sur l'avenir du syndicalisme, cette étude se penche sur l'impact des nouvelles identités professionnelles, particulièrement celles des femmes, sur les identités syndicales dans l'économie des services privés. Selon Yates (2005), les femmes ont longtemps été négligées par les syndicats. Pourtant, elles sont de plus en plus nombreuses sur le marché du travail, notamment dans le secteur des services. Les identités syndicales réfèrent à la nature du rapport qui rattache le membre à son syndicat, et plus largement au syndicalisme. Elles se définissent comme des identités collectives et des modèles syndicaux. Selon Rosanvallon (1988), les transformations des systèmes organisationnels engendrent une modification du rapport des individus au fait syndical. Les syndicats ont perdu leur centralité sociale du passé et leur perspective universaliste en glissant vers une conception utilitariste du mouvement. Le renouvellement du syndicalisme en un mouvement social réside dans la redéfinition de son projet de solidarité dans une société plurielle. Le syndicalisme doit reconstruire son rapport aux

notions de démocratie et de justice (Rosanvallon, 1988). En d'autres termes, l'enjeu majeur du syndicalisme se trouve dans le renforcement du lien social avec les salariés (Tixier, 1992).

Les identités professionnelles, quant à elles, réfèrent à la nature du rapport de l'individu à son travail. Elles sont définies par le dépassement des oppositions entre les identités personnelles et les identités collectives considérées comme un tout structurant de la construction sociale de l'identité (Dubar, 1996). De nouvelles identités professionnelles des femmes, qui aspirent elles aussi à un rapport positif à l'emploi, questionnent la pertinence du syndicalisme industriel actuellement dominant en Amérique du Nord. Ces nouvelles identités professionnelles, issues des changements dans les milieux de travail et des nouveaux modes individualisés de gestion, complexifient le lien identitaire entre le membre et son syndicat. La reconnaissance d'une diversité d'identités professionnelles et celle d'un nouveau rapport au travail commandent une redéfinition du rôle des syndicats qui dépasse la seule défense traditionnelle des salaires et de la sécurité d'emploi. De nouvelles valeurs et de nouveaux enjeux, notamment liés aux opportunités professionnelles, à la conciliation travail-famille et à la justice, se doivent d'être considérés par les syndicats. Autrement dit, il incombe à l'acteur collectif syndical la responsabilité de s'adapter aux aspirations de cette nouvelle force de travail sous-représentée, tant les femmes que la main-d'œuvre professionnelle. Selon cette perspective, le lien au syndicat se structure autour de la légitimité des actions syndicales pour laquelle la démocratie et les alliances avec la communauté ou d'autres syndicats seraient essentielles (Lévesque et Murray, 2003). D'autres auteurs (Dibben, 2006 ; Wood, 2006a) soulignent également ce caractère essentiel de la démocratie dans le renouvellement du syndicalisme.

Dès lors, la confrontation entre le rapport au travail et celui du syndicalisme, notamment le lien entre le membre et le fait syndical ainsi que plusieurs modèles syndicaux, est au cœur de cette thèse. Cette dernière soutient l'idée d'un affaiblissement du lien syndical traditionnel par une multiplicité de nouvelles identités professionnelles des femmes. En s'insérant dans le courant sur le renouveau syndical, de nouveaux types d'actions syndicales plus aptes à représenter ces nouvelles figures professionnelles parviennent à renforcer l'adhésion au syndicalisme.



Cette étude est composée de huit chapitres. Le premier chapitre expose la problématique de la recherche, celle de l'impact des nouvelles identités professionnelles des femmes sur la représentation syndicale en Amérique du Nord. Pour saisir ce phénomène, un détour par l'histoire du syndicalisme apparaît indispensable. Il ne s'agit pas de retracer l'évolution de la perte d'effectifs des syndicats mais de mettre en exergue les transformations de la relation salariale qui bouleversent le rôle traditionnel du syndicalisme. En s'appuyant sur les deux principaux modèles identitaires syndicaux de l'Amérique du Nord, soit le syndicalisme de métier et le syndicalisme industriel, ce chapitre cherche à démontrer que chaque période de l'histoire se distingue par un type particulier de syndicalisme connecté aux relations salariales, à l'organisation du travail et aux identités collectives des travailleurs. La mise en évidence d'une société contemporaine axée sur le savoir des professionnels conduit à une réflexion sur la référence identitaire historique des syndicats industriels basée sur la classe ouvrière. Les nouvelles identités professionnelles guident dès lors la recherche d'un nouveau modèle de représentation syndicale au-delà de la relation classique du travail centrée sur les seuls aspects immédiats du travail comme les salaires et la sécurité d'emploi ou les valeurs traditionnelles liées à la grève et au principe d'ancienneté.

Le chapitre II pose les jalons théoriques de la recherche. Le syndicalisme doit avant tout clarifier la nature du rapport qui le rattache aux individus. Notre étude se centre ainsi sur l'identification du membre vis-à-vis du fait syndical. Les identités syndicales se définissent en tant qu'identités collectives et modèles syndicaux. Soutenant la thèse d'une force de travail plus diversifiée aux prises d'identités multiples dépassant le seul milieu de travail, une nouvelle forme de solidarité organique regroupant ces différents individus au cœur de l'action collective est requise. Dans cette perspective, le modèle conceptuel de la recherche consiste à identifier les principaux facteurs de la relation d'emploi qui affectent les identités syndicales. Sans pour autant négliger la prise en compte des approches traditionnelles, comme les approches matérialiste et instrumentale, le principal apport théorique de cette thèse consiste à intégrer une approche sociologique des identités professionnelles à la théorie de l'acteur collectif syndical. Une nouvelle figure professionnelle, à laquelle les femmes peuvent également accéder, engendre une différenciation accentuée entre les individus valorisés dans le contexte de changements et ceux qui ne le sont pas quant au lien identitaire avec le syndicat. En d'autres termes, les nouvelles identités professionnelles altèrent le lien entre le membre et son syndicat. Les

syndicats en tant qu'acteurs collectifs doivent se renouveler par cette nouvelle professionnalité.

Le chapitre III présente le devis empirique de la recherche. Cette étude, s'inscrivant dans un programme plus large de recherche sur le renouveau syndical, porte spécifiquement sur le cas des femmes professionnelles syndiquées du Mouvement Desjardins, la principale institution financière au Québec. Les matériaux empiriques de la recherche sont issus de trois volets complémentaires réalisés collectivement en équipe de recherche entre septembre 2003 et juin 2006. Premièrement, une phase exploratoire qualitative, soit la réalisation d'entrevues auprès de syndicats et la participation dans un Groupe de travail de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) sur l'avenir des syndicats du Mouvement Desjardins, permet une compréhension des grands enjeux du renouveau syndical dans les secteurs professionnalisés. Deuxièmement, un sondage téléphonique auprès d'un échantillon d'employées du Mouvement Desjardins affiliées à la CSN collectant les points de vue individuels sur les orientations syndicales et professionnelles représente le socle empirique principal de cette recherche. Troisièmement, une enquête postale auprès des syndicats CSN qui recueille les perceptions de l'acteur collectif syndical permet de préciser le contexte syndical dans le secteur financier dans lequel ces femmes vivent.

Le chapitre IV présente la phase exploratoire qualitative de cette recherche insérée dans le contexte d'un secteur financier en pleine mutation. Il fait valoir plusieurs thèmes de notre recherche, que ce soit les innovations dans les milieux de travail, les relations de travail ainsi que le rapport des employés à l'égard de leur travail et du syndicalisme. Pour faire face à une concurrence accrue, de nombreuses institutions financières ont entrepris dans les dernières décennies de multiples transformations liées à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines lors de vastes chantiers de réingénierie. La réalisation de maintes restructurations depuis les années 1990 dans les caisses populaires fait du Mouvement Desjardins au Québec un milieu syndiqué propice à notre étude. L'implication recherchée et la professionnalisation des ressources humaines, au cœur des innovations du Mouvement Desjardins, engendre une série de conséquences pour les employés et le syndicalisme.

Le chapitre V amorce la phase quantitative de cette recherche en listant les facteurs explicatifs des identités syndicales selon chaque approche théorique de notre modèle conceptuel. L'opérationnalisation et la présentation des statistiques descriptives effectuées à partir du sondage téléphonique auprès de 576 employées du Mouvement Desjardins affiliées à la CSN sont enrichies par une mise en contexte syndical provenant du point de vue de 40 syndicats du secteur financier qui ont participé à notre enquête postale. Bien que technique, ce chapitre, à travers le regard des employées du Mouvement Desjardins et des syndicats, permet déjà de faire le point sur le comportement de leur employeur, le degré de coopération patronale-syndicale, l'évaluation de leurs conditions de travail, les nombreuses innovations encourues dans les milieux de travail, les multiples facettes d'un nouveau rapport au travail, les actions entreprises par les syndicats et la socialisation syndicale.

Le chapitre VI dépeint plus précisément les résultats de l'enquête auprès des employées du Mouvement Desjardins syndiquées à la CSN. D'une part, il enrichit notre compréhension du vécu des femmes dans leurs milieux de travail quant aux innovations mises en place, les valeurs liées au travail, les conditions de travail et la socialisation syndicale en cherchant à différencier les perceptions des femmes selon leur degré de professionnalisation, une composante importante de leur nouveau rapport au travail. D'autre part, ce chapitre s'attarde sur le degré d'identification des employées du Mouvement Desjardins à l'égard du syndicalisme en général. Ont-elles une préférence pour rester syndiquées ? Sont-elles fières d'être membre d'un syndicat ? Nous cherchons ici à identifier les facteurs de la relation d'emploi qui contribuent à expliquer les variations entre une faible adhésion, une moyenne adhésion ou une forte adhésion au syndicalisme.

Le chapitre VII porte sur le lien d'identification de ces femmes du Mouvement Desjardins vis-à-vis des modèles syndicaux traditionnels et futurs. Les valeurs traditionnelles liées au principe d'ancienneté et à la grève rejoignent-elles la main-d'œuvre présente dans les nouveaux milieux de travail ? Les enjeux conventionnels comme la défense des salaires et de la sécurité d'emploi demeurent-ils des priorités pour ces nouvelles figures professionnelles ? Devant une remise en question de la pertinence de ce syndicalisme traditionnel par les nouvelles identités professionnelles des femmes, une exploration empirique de certains nouveaux modèles syndicaux en arrimage avec le nouveau rapport au travail des femmes s'impose, tant du point de vue des valeurs liées au syndicalisme

social que de l'élargissement des actions syndicales dans le milieu de travail sur le plan des intérêts individuels et collectifs. La justice ainsi que de nouveaux enjeux au travail et hors du travail, comme le perfectionnement professionnel ou la conciliation travail-famille, sont autant d'aspects à considérer par les syndicats.

Le dernier chapitre propose une lecture transversale des principaux résultats de notre recherche. En outre, notre étude met en évidence un nouveau modèle productif impulsé par les changements dans l'organisation du travail (technologie, modification des tâches, équipe de travail) et par de nouvelles pratiques individualisées en ressources humaines (exigences accrues en formation et salaire au rendement). Cependant, tout comme l'indiquent Bélanger *et al.* (2004), l'émergence de ce nouveau modèle productif s'accompagne de toutes sortes de tensions et de paradoxes. Ainsi, les opportunités professionnelles se réalisent au détriment de conditions de travail plus défavorables liées à la surcharge de travail, aux pressions sur les normes et à l'épuisement professionnel dans les milieux de travail. Malgré tout, l'attachement de ces femmes à l'égard de leur travail, de nouvelles finalités liées à la carrière et à la mise en valeur des habiletés dépassant le strict aspect instrumental du travail ainsi que la volonté de combiner la réussite familiale et professionnelle caractérisent un nouveau rapport positif au travail de ces femmes. Cependant, seule une minorité de ces employées, les plus qualifiées, accèdent aux opportunités professionnelles. Devant ces inégalités croissantes et ces intérêts diversifiés, ces femmes sont plus nombreuses à remettre en question leur adhésion au syndicalisme traditionnel plutôt que leur adhésion au syndicalisme en général. Ce constat témoigne dès lors d'une crise d'une forme de syndicalisme plutôt qu'une crise du syndicalisme. Une forme de solidarité organique permettant la réalisation des aspirations individuelles tout en accordant la protection universelle est requise (Hyman, 1999). Il appartient à l'acteur syndical de réconcilier cette diversité d'intérêts en élargissant ses actions syndicales afin de parvenir à renforcer le lien social avec ses membres. Pour ce faire, la démocratie syndicale, qui permet entre autres de considérer l'opinion des membres, s'avère essentielle pour l'avenir du syndicalisme.

La conclusion générale reprend les principaux résultats de cette étude. Elle élabore également sur les apports de la recherche sur les plans théorique, pratique et méthodologique. En particulier, elle insiste sur la jonction entre les nouvelles identités professionnelles des femmes, sources d'effritement des identités syndicales, et les actions syndicales, sources de renforcement des identités syndicales. Toutefois, la complexité de cette juxtaposition conduit à présenter certaines limites associées à cette recherche. Mais en même temps, cette valeur ajoutée théorique qui considère les nouvelles identités professionnelles dans les études sur les identités syndicales, multiplie les pistes possibles pour les recherches futures.

## **CHAPITRE I**

### **PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE :**

#### **PASSÉ, PRÉSENT ET FUTUR DU SYNDICALISME : DE NOUVELLES IDENTITÉS AU CŒUR DU RENOUVELLEMENT DU SYNDICALISME**

## Introduction

Cette thèse vise à étudier la nature du rapport qui rattache l'individu au fait syndical. Ce premier chapitre cherche à circonscrire la problématique de recherche, à savoir l'impact des nouvelles identités professionnelles des femmes sur les identités syndicales en Amérique du Nord. La première partie de ce chapitre présente une brève évolution historique des deux modèles identitaires syndicaux prédominants en Amérique du Nord, soit le syndicalisme de métier et le syndicalisme industriel. Elle démontre que chaque période de l'histoire se distingue par un type de syndicalisme fermement connecté aux relations salariales, à l'organisation du travail et aux identités collectives. La primauté d'une identité des travailleurs de chaque époque, issue du contexte, sous-tend dès lors la conception et l'idéologie de la forme syndicale adoptée.

La deuxième partie rapporte les changements drastiques des dernières décennies en matière d'organisation du travail, de relations d'emploi et d'identités collectives. La perspective d'une économie contemporaine axée sur le savoir des professionnels et sur la diversité de la main-d'œuvre, comme la participation des femmes, conduit à une réflexion sur la référence identitaire historique des syndicats basée sur la classe ouvrière. Face à cette société plurielle, l'urgence de la recherche de nouveaux modèles identitaires syndicaux est mise de l'avant.

Se situant parmi les thèses sur le renouveau syndical, la troisième partie propose les principaux types de reconfiguration du syndicalisme adaptés pour la main-d'œuvre de professionnels, l'innovation de modèles identitaires de représentation syndicale au-delà de la relation classique du travail étant plus susceptible de s'harmoniser avec la diversité de la population active, les nouvelles identités professionnelles et les modèles productifs en mutation. De nouveaux enjeux sociaux dépassant le milieu proprement dit du travail sont associés à la diversité des identités professionnelles. Pour conclure ce chapitre, la synthèse de l'évolution historique des identités syndicales, la question de la recherche, les objectifs et la pertinence de l'étude sont exposés.

## 1.1 Évolution du syndicalisme nord-américain : du syndicalisme de métier au syndicalisme industriel

Plusieurs auteurs (Brody, 1993 ; Heckscher, 1988 ; Herzenberg *et al.*, 1998 ; Piore, 1991) s'appuient sur l'histoire du syndicalisme pour se demander comment reconstruire une nouvelle période de prospérité dans notre société contemporaine. Partant du principe que l'on ne peut comprendre les changements actuels dans les milieux de travail qui affectent le syndicalisme sans justifier comment se sont historiquement forgés les syndicats (Stone, 2004), cette partie se propose de camper les grandes lignes de la représentation syndicale en Amérique du Nord. Nombre d'auteurs (Heckscher, 1988 ; Murray et Verge, 1999 ; Piore, 1991) soulignent la prédominance institutionnelle en Amérique du Nord du syndicalisme industriel. Pour des fins de compréhension, ce volet historique est simplifié par une perspective globale de l'Amérique du Nord. Le syndicalisme au Canada s'assimile principalement à l'émergence du syndicalisme aux États-Unis malgré certaines phases de croissance syndicale distinctes qui lui procure ses propres caractéristiques actuelles (Godard, 2006 ; Murray, 2002).

Labour unions date back to the late eighteenth century in both the US and Canada, although it was not until the late nineteenth century that the 'modern' labour movement was born in each country. In both countries, a variant of 'business unionism' came to predominate and, by the middle of the twentieth century, both had highly similar industrial relations systems (Godard, 2006 : 162).

Il convient de mettre en évidence l'ascension du syndicalisme, de justifier sa provenance et le contexte dans lequel elle s'est établie. De fait, deux modèles identitaires syndicaux, soit le développement du syndicalisme de métier puis celui du syndicalisme industriel, marquent successivement l'histoire du syndicalisme nord-américain. Cette partie vise dès lors à dégager les principaux traits du syndicalisme de métier et du modèle dominant du syndicalisme industriel applicable encore aujourd'hui en Amérique du Nord. Pour chaque époque, nous tentons de dégager les aspects liés à l'organisation du travail, à la nature du rapport avec l'employeur, aux identités collectives et au type de syndicalisme qui en émerge. Ainsi, chaque phase distincte de l'histoire se différencie par ses propres structures et identités, sa forme de syndicalisme et son système de régulation d'emploi.



### **1.1.1 Développement du syndicalisme de métier**

Le syndicalisme de métier est la forme dominante durant le XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'aux années 1930 en Amérique du Nord (Stone, 2004). Cette forme d'organisation exclusive issue de la production artisanale et des hommes de métier l'emporte sur un type de syndicalisme plus inclusif.

#### **1.1.1.1 Organisation du travail axée sur la production artisanale**

Le développement du syndicalisme de métier en Amérique du Nord n'est pas sans rappeler celui des syndicats des pays développés. Déjà aux XII<sup>e</sup> et XIII<sup>e</sup> siècles, les guildes permettent aux artisans de certains pays d'Europe de se regrouper par solidarité et de voir à la protection de leurs intérêts. L'âge d'or des corporations, pleinement institué au XV<sup>e</sup> siècle, distingue entre ceux qui exercent un art pouvant faire partie d'une corporation reconnue (artisans, artistes, intellectuels, manuels) et ceux qui ne le peuvent pas (journaliers par exemple) (Dubar, 1996 : 131-132). Ce système est une réponse à deux changements socio-économiques de la société : l'émergence de la classe marchande et le développement d'une économie basée sur l'argent. La classe des marchands s'approprie peu à peu de la nouvelle source de pouvoir liée à l'argent. Ce type de guildes consiste à mettre en place une sorte de syndicats d'artisans et de commerçants regroupant les gens d'un même métier (cordonniers, menuisiers, etc.). Chaque guildes de métier détermine la quantité, la qualité et le prix des biens à produire.

Dès le début du XIX<sup>e</sup> siècle, la plupart des gens au Canada et aux États-Unis travaillent dans l'agriculture ou l'artisanat, regroupant souvent les membres d'une même famille. À cette période, les mouvements des travailleurs sont essentiellement communautaires et informels (Heckscher, 1988 ; Piore, 1991). Les travailleurs de métier utilisent leurs propres outils et matériaux pour produire des articles voués à la vente dans les marchés locaux et régionaux. Le plus souvent, ils occupent à la fois le rôle du producteur et du marchand (Stone, 2004). Les plus importants regroupements du XIX<sup>e</sup> siècle sont constitués par les corps de métiers impliqués dans la poursuite des valeurs de qualité et d'exécution dans le processus de production et de marché du travail. Au Québec, les premiers regroupements de travailleurs qualifiés (par exemple les charpentiers et menuisiers en 1818 ; les

imprimeurs en 1827) sont souvent semi-clandestins puisque les lois de l'époque interdisent aux travailleurs de se regrouper pour améliorer leurs conditions de travail ; la reconnaissance du droit syndical au Québec ne se faisant qu'en 1872 (Rouillard, 2004).

La fin du XIX<sup>e</sup> siècle marque le déclin de ces formes de regroupements communautaires et le développement de la négociation collective (Heckscher, 1988 ; Rouillard, 2004). Avec une première industrialisation, l'activité manufacturière devient le moteur de l'économie. Le transfert du centre de production de la famille à l'usine annonce l'instauration progressive du capitalisme industriel (acier, métal, construction de chemins de fer). Les manufacturiers fournissent le lieu de travail, le matériel et s'occupent de la vente (Stone, 2004). Les travailleurs de métier deviennent dès lors des employés de la manufacture mais ils embauchent eux-mêmes des assistants moins qualifiés pour produire le bien final. Les salaires de travail émergent d'ailleurs de ce contexte. De plus, les travailleurs qualifiés déterminent leurs propres méthodes de travail et exercent le plein contrôle sur leur temps de travail (Stone, 2004 : 15).

#### **1.1.1.2 Nature du rapport avec l'employeur : du partenariat au conflit**

Durant l'ère artisanale, les travailleurs qualifiés se voient comme des partenaires dans la production. La structure de salaire et le système contractuel permettant aux travailleurs de métier d'embaucher eux-mêmes des assistants procurent aux travailleurs qualifiés le sentiment de travailler pour eux-mêmes (Stone, 2004).

Peu à peu, cette industrialisation par le développement d'usines dans les villes se caractérise par un nouveau contexte pour les travailleurs : celui de la mise en place d'une organisation hiérarchique et d'une fonction distincte entre l'employeur et le travailleur. Dès lors, les travailleurs de métier ne contrôlent plus les décisions cruciales comme la distribution des payes ou la sélection des produits et des marchés. D'une perspective radicale, le travailleur, devenu une marchandise, voit la détérioration de sa condition en vue de réduire le coût au minimum pour le bénéfice de l'employeur (Braverman, 1976). Les travailleurs souffrent de ce déséquilibre de pouvoir et les organisations syndicales triomphent sur les groupes communautaires pouvant compter sur une discipline et des politiques plus consistantes (Heckscher, 1988).

La négociation collective autour d'un syndicalisme de métier en forte croissance devient un moyen de lutte pour contrer le pouvoir patronal ; les employeurs cherchant à contrôler eux-mêmes l'apprentissage. Les revendications débordent le milieu de travail et les enjeux de salaires pour toucher différents aspects de la condition ouvrière comme l'instruction ou la santé et le travail des enfants. En bref, le passage de l'ère artisanale à une première industrialisation s'accompagne d'une mouvance du partenariat vers une relation conflictuelle de pouvoir entre les travailleurs qualifiés et les manufacturiers. L'idéologie est la suivante : les travailleurs s'unissent en syndicats pour vendre leur force collective de travail au meilleur prix possible en prenant conscience que leur pouvoir de négociation est bonifié s'ils contrôlent l'offre de travailleurs d'un même métier. En ce sens, cette organisation syndicale combattante est en opposition avec l'employeur (Eisenscher, 2002).

#### **1.1.1.3 Identités collectives de métier**

Les travailleurs de métier détiennent le savoir, les compétences et l'expertise sur les articles qu'ils produisent (Stone, 2004). Ils utilisent leur expérience, leur dextérité, leur jugement et exercent un contrôle sur plusieurs aspects du processus de production. Autonomes, ils déterminent la nature du produit, la distribution du revenu, la division du travail, l'acquisition des compétences et la transmission du savoir intergénérationnel. Les travailleurs de métier sont en mesure d'assurer le travail, des salaires équitables (ils embauchent eux-mêmes) et un statut social dans les communautés dans lesquels ils vivent. Le contrôle sur les salaires et les conditions de travail sont le résultat de leurs habiletés, de la culture distinctive de métier et des syndicats. Pour maintenir l'uniformité de la qualité de ce qu'ils produisent, les artisans doivent suivre une longue période d'apprentissage avant de pouvoir travailler de manière indépendante (apprenti et compagnon). La qualification est ainsi au centre de l'identité du travailleur de cette époque.

Selon Francfort *et al.* (1995 : 250), la construction d'une identité de métier s'appuie sur des modes de socialisation centrés sur l'apprentissage, la transmission des connaissances et l'entraide, favorisant ainsi le désir d'en apprendre toujours plus. Le contenu même du travail est le vecteur d'intégration des individus à un collectif. C'est à travers leur activité,

que les individus exercent consciencieusement, qu'ils se définissent et se reconnaissent mutuellement. En bref, ces travailleurs s'identifient au corps de métier avec la fierté du travail bien fait et la satisfaction liée à la détention d'une qualification.

#### **1.1.1.4 Effervescence du syndicalisme de métier**

Les regroupements des hommes centrés sur une même identité de métier gagnent en pouvoir jusqu'aux années 30 par leur rôle dans l'allocation du travail, le renouvellement de la main-d'œuvre par l'apprentissage et la définition des standards de qualité des produits.

The [craft] union had an indispensable functional role within the industry insuring the allocation of labor (through institutions like the hiring hall in the maritime and construction industries), and the reproduction of the labor force (through formal apprenticeships and informal on-the-job training), and product standards (by defining and enforcing standards of quality) (Piore, 1991: 390).

L'origine des syndicats de métier remonte aux années 1830 lorsque les journaliers forment des associations séparées en fonction du métier exercé. Dans les années 1850, les syndicats de métiers nationaux<sup>1</sup> apparaissent dans le but de résister à l'exploitation des manufacturiers (Stone, 2004). Vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les syndicats de métier codifient les règles du milieu de travail en termes de législation. Cette législation, ne provenant pas du résultat d'une négociation avec l'employeur, est unilatéralement édictée par les syndicats. La syndicalisation s'accroît par l'introduction de la mécanisation et de la technologie qui menace le contrôle de la main-d'œuvre qualifiée sur le processus de production. Le savoir du métier est la source du syndicalisme de cette époque, les syndicats de métier étant vus comme des gardiens de la compétence. Le syndicat joue ainsi un rôle prédominant dans l'acquisition de compétences dans la mesure où il contrôle entièrement le système d'apprentissage (Piore, 1991 ; Stone, 2004). Il s'assure également que la compétence demeure en possession des travailleurs plutôt qu'entre les mains des employeurs. Les syndicats de métier contrôlent l'embauche des travailleurs par l'employeur et ce sont eux qui jugent de la compétence de la main-d'œuvre pour occuper tel ou tel emploi (Crain et Matheny, 2001).

---

<sup>1</sup> Stone (2004) nous informe par exemple de l'émergence du syndicat national des typographes en 1853, du syndicat international des fabricants de cigares en 1864 et de l'association internationale des machinistes en 1888.

Cette forme exclusive de syndicalisme basée sur une idéologie protectionniste ne cherche pas à remettre en cause la structure de base de la production (Crain et Matheny, 2001 ; Eisenscher, 2002). La culture de l'homme blanc du plancher se trouve être la fondation de la solidarité. Les femmes sont exclues de la sphère du travail et reléguées à la périphérie des efforts de mobilisation syndicale. L'inégalité raciale est également marginalisée. La logique du métier et celle de la conscience d'emploi diffèrent fondamentalement d'objectifs sociaux plus larges (Crain et Matheny, 2001).

Même si le syndicalisme de métier domine, l'époque se caractérise par deux visions syndicales fondamentalement différentes. En effet, les années 1880 voient l'émergence de nouveaux mouvements aux États-Unis sur la scène syndicale de travailleurs non qualifiés regroupés sous les Chevaliers du travail. Cet organisme joue un rôle clé dans l'éveil d'une conscience politique chez les personnes syndiquées et dans l'articulation des premières revendications au nom de la classe ouvrière américaine (Voss, 1993). Les Chevaliers du travail (1869) puis les *Wobblies* (*Industrial Workers of the World* en 1905), contrairement aux syndicats de métier centrés sur les travailleurs les plus qualifiés, accueillent de nombreux travailleurs et des membres de familles précédemment exclus. Les femmes et les minorités se joignent à ce mouvement syndical avant-gardiste pour la première fois de l'histoire. Dénonçant l'inégalité sociale, cette organisation inclusive engagée politiquement dans les débats sur les implications du capitalisme industriel poursuit une vision large de solidarité de classe et de justice sociale (Crain et Matheny, 2001). Les Chevaliers et les *Wobblies* démontrent déjà à l'époque le potentiel des organisations à être des agents de transformation sociale. Ce sont les premiers mouvements à lier la lutte de l'égalité des classes avec les luttes des égalités raciales et celles entre les hommes et les femmes.

Pourtant, il s'agit d'une première tentative d'échec pour l'émergence d'un syndicalisme de masse en Amérique du Nord à la défense de l'ensemble de la classe de travail, qu'il s'agisse d'artisans, de travailleurs peu qualifiés ou de petits manufacturiers (Murray, 2002 ; Stone, 2004). Lors de la crise économique de 1873, les travailleurs qualifiés qui voient leur pouvoir de négociation diminué se tournent vers ce mouvement de masse. Toutefois, la difficulté à unifier la disparité entre plusieurs types de travailleurs qualifiés et non qualifiés devant une opposition grandissante de l'employeur conduit à l'échec de cette forme de syndicalisme (Voss, 1993). De plus, la prospérité de l'économie des États-Unis des années 1880 améliore le pouvoir des travailleurs dans l'entreprise. La main-d'œuvre s'identifie alors à l'organisation des travailleurs par métier et aux méthodes de négociation

collective, grèves et boycottages (Rouillard, 2004). En 1886, Samuel Gompers crée la *Fédération Américaine du Travail (AFL)* vouée à la défense du syndicalisme de métier qui se consacre au syndicalisme d'affaires pur et simple (Brody, 1991 ; Piore, 1991). Ce type de syndicalisme popularise une vision étroite du syndicalisme de métier et de la conscience d'emploi à la défense de la sécurité d'emploi, des conditions de travail et des salaires pour ses membres (Crain et Matheny, 2001).

Ce *gompérisme* ne remet pas en cause les fondements du système capitaliste dans la mesure où ces syndicats acceptent l'ordre capitaliste comme étant inévitable (Eisenscher, 2002). Mais cette organisation syndicale combattante est en opposition avec l'employeur. S'en suivent de nombreuses grèves majeures et violentes pour gagner des bénéfices concrets. En bref, le succès de l'organisation des travailleurs aux États-Unis est attribué à l'engagement du syndicalisme d'affaires propagé par Samuel Gompers et le triomphe de l'AFL sur les Chevaliers du travail. Dans cette vision du syndicalisme d'affaires exclusivement réservée aux hommes de métier, les syndicats mettent principalement l'accent sur les besoins économiques de leurs membres<sup>2</sup>.

Au Canada, le mouvement du travail est largement dominé par les syndicats internationaux (Murray, 2002). Le contrôle absolu de l'offre des travailleurs d'un même métier représente un objectif fondamental pour les syndicats internationaux. Les travailleurs canadiens se tournent vers le mouvement syndical de métier aux États-Unis pour obtenir de l'aide dans leurs efforts de mobilisation. Ces syndicats d'affaires aux États-Unis offrent la possibilité d'avoir accès aux ressources centralisées des syndicats américains, comme les fonds de grève et attirent l'attention des corps de métier en lutte au Canada. Les rapports de solidarité entre travailleurs d'un même métier se développent ainsi à l'international (Rouillard, 2004). Ces syndicats internationaux émergent en réaction aux syndicats catholiques du Québec qui défendent le nationalisme canadien et la doctrine sociale de l'église (Murray, 2002 ; Rouillard, 2004 : 57-58). Pour les syndicats internationaux, l'action syndicale doit demeurer une question purement économique à laquelle on ne doit pas mêler les questions religieuses ou nationales. Ils condamnent la concurrence intersyndicale qui mine le pouvoir de négociation des travailleurs, l'employeur

---

<sup>2</sup> Le système nord-américain est différent de celui de l'Europe basé sur un syndicalisme davantage politique et idéologique (Piore, 1991).



pouvant dresser un syndicat contre un autre. Le pluralisme syndical du Québec est issu de cette rivalité (Murray, 2002).

Durant ce siècle, les mouvements syndicaux en Amérique du Nord prennent de la vigueur. En 1897, on compte aux États-Unis 447 000 membres de syndicats et en 1904, environ 2 millions (Brody, 1991). Au Canada, les syndicats regroupent 133 000 membres en 1910 (Murray, 2002). En bref, l'histoire du travail au XIX<sup>e</sup> siècle peut-être vue comme étant l'histoire des travailleurs de métier luttant pour retenir le pouvoir et les relations sociales basées sur leurs compétences devant la rapide mécanisation, la croissance des manufactures à plus large échelle et l'opposition managériale au syndicat qui cherche à contrôler l'apprentissage (Stone, 2004). Le syndicalisme se forge à cette époque sur les corps de métier des travailleurs qualifiés. Cette forme de syndicalisme domine jusqu'aux années 30 puis se verra peu à peu remplacée par le syndicalisme industriel, la structure basée sur le métier ne correspondant plus aux besoins croissants d'une main-d'oeuvre peu qualifiée (Murray, 1998, 2002). Le développement de l'économie manufacturière et la croissance des emplois déqualifiés deviennent incompatibles avec le syndicalisme de métier. Une nouvelle forme de syndicalisme est dès lors requise (Crain et Matheny, 2001).

### **1.1.2 Du syndicalisme de métier au syndicalisme industriel**

À partir des années 30, les changements dans les milieux de travail, ouvrant la voie à une main-d'œuvre peu qualifiée, procurent de nouvelles identités collectives aux travailleurs. Le syndicalisme de métier, représentant les hommes qualifiés, ne correspond plus aux travailleurs peu qualifiés qui abondent dans les entreprises. Une nouvelle conception identitaire des organisations syndicales, soit le syndicalisme industriel, émerge de ces changements.

#### **1.1.2.1 Organisation du travail axée sur la production de masse**

L'expansion des marchés conduit les employeurs à chercher à augmenter leur compétitivité pour accroître la productivité. L'agitation syndicale et le système de travail dominé par le métier ne permettant pas d'y parvenir, les employeurs veulent s'approprier

le contrôle du processus de production détenu jusqu'à lors par les travailleurs qualifiés. Les employeurs sont à l'affût d'une nouvelle organisation du travail dans laquelle la production ne serait dépendante ni du savoir, ni des qualifications de la main-d'œuvre (Stone, 2004). Le syndicalisme industriel est souvent abordé dans la littérature comme issu de la production de masse du modèle fordien (Brody, 1991 ; Kochan *et al.*, 1994 ; Murray, 1998 ; Piore et Sabel, 1989 ; Stone, 2004). Les grandes entreprises à production de hauts volumes ont recours à l'utilisation de nouveaux travailleurs peu qualifiés pour effectuer des tâches fragmentées dans l'assemblage d'une nouvelle production continue.

L'émergence d'une organisation du travail centrée sur le taylorisme est l'antithèse de la production artisanale dans laquelle le savoir était imbriqué au travailleur. Afin d'éviter que les travailleurs, détenteurs du savoir, utilisent leurs pouvoirs pour extraire des concessions en termes de salaires et de conditions de travail, de nouvelles pratiques managériales cherchent à transférer le savoir des travailleurs qualifiés à l'entreprise (Stone, 2004). Dès lors, l'efficacité de l'entreprise dépend de l'expertise managériale et non plus du savoir des employés qualifiés. L'étude des temps et des mouvements de cette méthode scientifique du travail vise à dégager la meilleure façon d'exécuter le travail. Les tâches exercées sont subdivisées en plusieurs fonctions simples, routinières et déqualifiées. Par l'entremise de la supervision hiérarchique, les tâches reliées à la pensée et à l'exécution sont désormais séparées. L'employeur décide de la séquence et de la façon de faire le travail et procède par la rémunération à la pièce afin de récompenser les travailleurs selon les efforts fournis. Le contrôle du travail est désormais possible à travers le processus de production.

Au-delà de cette organisation scientifique taylorienne du travail, l'école de la gestion du personnel, après la dépression de 1914-1915, cherche à considérer le facteur humain afin de résoudre les problèmes du taux de roulement (Stone, 2004). Dans une perspective d'implication de l'employé à long terme, les employeurs mettent en place de nouvelles pratiques qui conduisent le travailleur à une loyauté et implication accrues, qu'il s'agisse de la mise en place d'opportunités d'avancement, de systèmes de promotion ou de programmes sociaux et de procédures de griefs (Kaufman, 1993).

L'organisation du travail fordien se développe en parallèle. En 1908, Henri Ford crée une usine d'assemblage d'automobiles permettant de produire massivement. Le fordisme possède de nombreux attributs du taylorisme liés aux opérations d'exécution découpées



et déqualifiées. Mais il se distingue par sa structure plus aplatie où chaque travailleur, avec un minimum de formation, peut performer sur les lignes d'assemblage (Stone, 2004). L'extraction du savoir des travailleurs repose dorénavant sur la technologie qui accorde des opportunités d'économie d'échelle considérables. L'étude du temps et des mouvements et des systèmes à la pièce ne sont plus déterminants car l'assemblage en ligne ne requiert pas l'exigence de déterminer la meilleure façon de faire pour chaque tâche. Grâce à la technologie, la productivité dépend de la vitesse de la ligne d'assemblage, cette dernière étant déterminée par l'employeur. Pour éviter les taux de roulement et l'agitation syndicale, le fordisme instaure de hauts salaires et une large gamme d'avantages sociaux pour développer la loyauté et la motivation des travailleurs.

Ces pratiques novatrices en matière d'organisation du travail visent donc à développer de nouvelles méthodes de rémunération, de formation et de promotion en vue de résoudre les problèmes de motivation des travailleurs et d'opposition syndicale. Cette nouvelle organisation du travail facilite le transfert des connaissances et du savoir de production des travailleurs vers les employeurs.

#### **1.1.2.2 Nature conflictuelle des rapports collectifs de travail**

L'employeur typique des *trente glorieuses* se caractérise par une grande entreprise industrielle cherchant à augmenter sa croissance dans un environnement externe stable et prévisible. Il offre des relations hiérarchiques paternalistes (le travailleur est un membre de la famille), des emplois à long terme, de bons salaires et des avantages sociaux (Osterman *et al.*, 2001). L'existence d'un contrat dans la relation d'emploi est essentielle puisqu'il existe des attentes et des obligations pour chaque partie. Par exemple, la loyauté est récompensée par la sécurité d'emploi. Les employeurs, recherchant la motivation de ces travailleurs, veulent créer un esprit de coopération et des pratiques qui leur assurent de maintenir le contrôle sur la qualité de production. Ce nouveau style de supervision où la tâche exercée devient un enjeu de conflit atteint la motivation des travailleurs qualifiés qui deviennent pour l'employeur des travailleurs interchangeables.

Le fordisme a donné lieu à l'institutionnalisation des rapports d'emploi notamment par l'expansion du syndicalisme de masse, non sans conflit, et la négociation de conventions

collectives. La recherche de compromis entre la sécurité d'emploi des travailleurs et le contrôle de la production détenu désormais par les employeurs est l'enjeu principal. Selon Heckscher (1988), le *National Labor Relations Act* (NLRA ou Wagner Act) présuppose un déséquilibre de pouvoir entre l'employeur et les travailleurs. De fait, la loi qui régit les rapports collectifs du travail au Québec postule un caractère conflictuel des rapports de travail, soit un antagonisme entre l'intérêt des travailleurs représentés et l'employeur. Gagnon (1998) confirme la place centrale de cette opposition entre l'employeur et le syndicat dans la mesure où la capacité identitaire du syndicat se fonde sur cette adversité. L'accent repose dès lors sur les règles et les statuts. En échange d'emplois aliénants, les syndicats parviennent à améliorer les salaires et les conditions de travail des travailleurs (Appelbaum *et al.*, 2000).

### **1.1.2.3 Identités collectives de masse ouvrière**

De nouvelles pratiques sont développées pour lier le travailleur à l'entreprise et favoriser sa loyauté tout en créant des mesures incitatives à la production (Stone, 2004). L'employeur s'attribuant le contrôle de la production, l'autonomie des travailleurs des métiers se trouve être érodée non seulement par la technologie mais aussi par un changement dans les règles légales dans la relation d'emploi. Il devient plus facile pour l'employeur d'obtenir de la part des travailleurs des concessions pour combler les postes déqualifiés. Les employeurs ont dès lors la discrétion de désigner la main-d'œuvre compétente pour performer au travail et déterminent eux-mêmes les conditions sous lesquelles le travail doit être exécuté.

Le fordisme crée une nouvelle main-d'œuvre moins qualifiée pour opérer les machines et favorise la perception des intérêts de la part des travailleurs en termes de classe. Ces hommes blancs oeuvrant dans le secteur manufacturier occupant des emplois stables, définis et à long terme, autrement dit avec peu de mobilité de carrière et une sécurité d'emploi, sont dépendants du syndicat pour réguler les conditions de travail (Osterman *et al.*, 2001). Le syndicalisme industriel traditionnel parvient à regrouper les diverses catégories socioprofessionnelles en se fondant sur l'homogénéité culturelle ouvrière liée à la production manufacturière (Gagnon, 1998).

#### 1.1.2.4 Développement du syndicalisme industriel

La croissance de l'industrialisation et la faible concordance du syndicalisme de métier avec le nombre croissant d'employés peu qualifiés dans le processus manufacturier conduisent à la formation du syndicalisme industriel. Dès les années 30, ces changements dans l'organisation de la production et dans la législation du travail incitent les syndicats de métier à ouvrir leurs rangs à la majorité des travailleurs peu qualifiés dans les industries (Murray, 1998). Suite au Crash de 1929, période donnant lieu à de nombreux conflits industriels (licenciements et coupures dans les salaires) et d'importantes pertes d'effectifs syndicaux (Brody, 1991 ; Kochan et Wever, 1991), une nouvelle identité syndicale émerge spontanément du mouvement de protestation de masse contre les conditions d'emploi de la Grande dépression. Le syndicalisme industriel est depuis les années 30 le modèle identitaire dominant en Amérique du nord (Heckscher, 1988 ; Murray et Verge, 1999 ; Stone, 2004).

Fort de leur succès dans les années précédentes, le modèle identitaire syndical lié au métier ne répond pas aux nouveaux types de travailleurs non qualifiés prisés par les industries fordistes. Dès lors, le mouvement syndical basé sur le métier a de la difficulté à organiser les travailleurs de nouveaux secteurs industriels comme le textile, le vêtement, le bois, le papier et les services qui emploient généralement ces travailleurs non qualifiés (Piore, 1991). En réponse à la production de masse, le *CIO* (*Congress of Industrial Organization*) ignore la juridiction des métiers de l'*AFL* et organise les travailleurs des entreprises des États-Unis en une structure de syndicats industriels en 1938, rivale à celle des syndicats de métiers (Heckscher, 1988). Cette nouvelle représentation identitaire syndicale vise la promotion d'un syndicalisme de classe et unit la solidarité des travailleurs à travers tous les corps de métier, sans égard à la qualification obtenue, en défendant les intérêts économiques de la société de classe.

Les années 30 voient ainsi la croissance des syndicats industriels qui se structurent autour de la production de masse (Brody, 1991, 1993). Ces syndicats acceptent cette définition du travail et les règles de l'employeur en y attachant un ensemble de salaires et de droits aux promotions par ancienneté (Piore, 1991). De la même manière, les syndicats catholiques au Québec réalisent des gains dans les secteurs industriels où les structures des syndicats internationaux basés sur le métier restreignent la syndicalisation aux

travailleurs peu qualifiés. Les syndicats catholiques, en rejetant leur idéologie corporatiste du départ, répondent donc plus adéquatement aux aspirations des travailleurs non qualifiés (Rouillard, 2004). Ces mouvements protestataires deviennent des organisations industrielles permanentes et consolident des gains à travers la négociation collective.

Les deux grandes centrales américaines fusionnent en 1955 pour donner naissance à l'AFL-CIO (Jarley, 2002). Cette nouvelle centrale vise à recruter de nouveaux syndiqués, faire face aux lois anti-syndicales d'après-guerre du mouvement américain et à estomper le clivage entre les syndicats industriels et ceux axés sur les métiers.

Le syndicalisme industriel organise autant les travailleurs qualifiés que ceux qui ne le sont pas. L'AFL-CIO opte pour le syndicalisme d'affaires plutôt que le syndicalisme de justice sociale préconisée par les Chevaliers du travail et les *Wobblies*. Il adopte ainsi la conscience de travail plutôt qu'une vision large de la justice sociale. Ces syndicats ne s'opposent pas aux intérêts capitalistes (Crain et Matheny, 2001).

En excluant la justice sociale, l'idéologie syndicale est reléguée à des aspects purement économiques. Les syndicats sont essentiellement des organisations de services qui visent à assurer des salaires équitables, à améliorer la sécurité d'emploi et les conditions de travail (Mantsios, 1998). Les mouvements de justice sociale et l'organisation syndicale sont à part l'une de l'autre. Subséquemment, un schisme se développe entre les syndicats favorables à un mouvement de travail basé sur une solidarité de classe et ceux qui préconisent la mobilisation autour d'autres axes identitaires, comme la race ou le genre par exemple (Lichtenstein, 1999). Les mouvements sociaux sont des réponses à l'exclusion des égalités entre les races et entre les hommes et les femmes dans les enjeux du syndicalisme (Aronowitz, 1992). La littérature démontre toutefois que le syndicalisme a une portée sociale plus grande au Canada qu'aux États-Unis (Murray, 2002).

La nouvelle législation du travail appuie cette forme de représentation collective (Brody, 1991 ; Heckscher, 1988). Le *Wagner Act* adopté aux États-Unis en 1935 est le principal pas en avant pour la reconnaissance syndicale. En encourageant l'étendue de la négociation collective, cette loi incite dorénavant les employeurs à négocier légitimement et de bonne foi les conditions de travail avec les travailleurs. Cette loi est le point d'ancrage des rapports collectifs de travail aux États-Unis mais également au Canada.

L'encadrement législatif de la négociation collective est fondé sur la nature même du travail subordonné du travailleur vis-à-vis d'un employeur. À ce titre, le *Code du travail* fait mention de la notion de salariat (Murray et Verge, 1999).

Le régime de représentation syndicale au Canada s'inspire des principaux aspects du *Wagner Act* dans l'*Arrêté en conseil 1003* de 1944 du *Code canadien du travail* (Murray et Verge, 1999). Spécifiquement, la législation québécoise instaure la *Loi des relations ouvrières* (1944)<sup>3</sup> qui accorde une prépondérance aux rapports de travail d'entreprise. Elle consacre à cet effet le remplacement du syndicalisme professionnel ou de métier (véhiculé par la *Loi des syndicats professionnels* de 1924 ou encore la *Loi relative à l'extension juridique des conventions collectives de travail* de 1934) par le syndicalisme industriel. Ce régime permet aux travailleurs non qualifiés d'accéder à la représentation syndicale. Le syndicalisme de métier est restreint aujourd'hui au Québec à certains secteurs de l'industrie du bâtiment et des travaux publics. Plus récemment, en réponse à la prolétarianisation des travailleurs qualifiés, plusieurs syndicats se sont constitués selon l'appartenance socioprofessionnelle, à l'exemple des enseignants dans les années 1930, qu'il s'agisse de journalistes, infirmiers ou professionnels du gouvernement (Gagnon, 1998). Le modèle du syndicalisme industriel demeure toutefois prédominant.

La conception législative québécoise de la représentation syndicale se réduit généralement au palier de l'établissement, comme ailleurs en Amérique du Nord, mais à la différence de certains pays européens comme l'Allemagne ou la France. En d'autres termes, ce régime de travail est fortement décentralisé, surtout dans le secteur privé, dans la mesure où un seul employeur et un seul syndicat négocient en vue d'une convention collective relative à l'unité d'accréditation de l'établissement (Lévesque et Murray, 2003). Les formes d'affiliation des syndicats locaux, quant à elles, apparaissent plus diversifiées (référant à différents syndicats nationaux ou internationaux, fédérations syndicales, centrales syndicales) (Murray et Verge, 1999). Cette particularité se démarque des régimes européens où la négociation sectorielle et multi-patronale constitue la norme.

---

<sup>3</sup> Le Code du travail actuel représente le prolongement historique de la *Loi sur les relations ouvrières* adoptée en 1944. En particulier, « le renouveau du militantisme syndical à la fin des années 1960 et au début des années 1970, période marquée par des revendications salariales dans un contexte inflationniste, conduit à diverses modifications législatives accentuant le rôle syndical dans les lieux de travail » (Murray et Verge, 1999 : 12).

La législation actuelle québécoise impose à l'employeur de reconnaître le syndicat accrédité en tant que représentant collectif des travailleurs d'un groupe donné en raison de l'appui majoritaire dont il bénéficie au sein de ce groupe. À cet effet, il doit négocier de bonne foi les conditions de travail avec ce syndicat afin de conclure une convention collective applicable au syndicat accrédité. Selon la loi de 1944 du Québec, le monopole du pouvoir de représentation collective des travailleurs de l'unité est dévolu au seul syndicat accrédité.

Il résulte du *Code du travail* que seul le syndicat accrédité peut, au nom de tous les salariés actuels et futurs compris dans une unité d'accréditation, même ceux qui n'adhèrent pas au syndicat, engager et poursuivre le processus de négociation collective obligatoire avec leur employeur, à l'exclusion de tout autre regroupement syndical, d'autres représentants des salariés ou de l'action directe des salariés eux-mêmes (Murray et Verge, 1999 : 44).

Les ententes traditionnelles de négociation collective véhiculent de façon prédominante une conception taylorienne ou fordienne du travail illustrée par la stricte définition des tâches, la classification étendue des emplois et des règles précises d'attribution du travail selon le principe d'ancienneté (Osterman *et al.*, 2001). L'action syndicale du modèle fordiste, en plus d'assurer les droits de représentation, comporte quatre volets (Bélanger *et al.*, 2004 : 24) : la défense de la sécurité d'emploi, la recherche de la justice, l'amélioration des salaires et des conditions de travail ainsi que des actions politiques pour influencer le cadre législatif des relations de travail. Les syndicats sont dès lors amenés à offrir une gamme de services en lien direct avec les rapports collectifs de travail (indemnités de grève, etc.) ainsi que la bonification des régimes collectifs de travail (régimes syndicaux de protection sociale, conseils juridiques et financiers, services éducatifs, etc.). L'emphase est ainsi portée sur les salaires, conditions de travail et règles contractuelles. Dans la réalité, l'action politique est une activité peu répandue au sein des syndicats nord-américains (Murray, 2002).

La négociation collective institutionnalise l'opposition des intérêts dans l'entreprise et s'exprime par un syndicalisme de classe (Giles et Murray, 1988). Il se crée un syndicalisme reposant sur un sentiment identitaire collectif d'une masse dans laquelle chacun se reconnaît en autrui (Tixier, 1992). L'objectif est dès lors de rééquilibrer le rapport de force entre l'employeur et les travailleurs par le biais d'une convention collective. La grève est le moyen de pression principal. L'histoire du syndicalisme est

marquée par de nombreux conflits, luttes et tensions, non seulement sur les enjeux contractuels mais également sur l'identité et le droit d'exister du mouvement syndical (Heckscher, 1988). De plus, les stratégies syndicales liées aux modèles de production de masse sont défensives (Tixier, 1992). Selon Braverman (1976), la logique de l'accumulation du capital recherchée par les organisations tayloriennes et fordiennes oriente les changements et aboutit à déposséder les travailleurs de leurs connaissances de métier et de leur autonomie professionnelle pour en faire des exécutants. Le plus grand nombre de travailleurs est déqualifié ; seule une minorité contrôle sa qualification. Dans cette perspective, la polarisation des qualifications justifie dès lors des stratégies défensives car la classe ouvrière est perdante dans toute modernisation. Le modèle d'action défensif est ainsi orienté vers l'obtention de gains quantitatifs et l'amélioration des grilles de classification (Tixier, 1992).

En résumé, le syndicalisme industriel émergent de la production de masse est construit à partir d'assumptions liées au lieu fixe de travail dans le secteur manufacturier, des règles et statuts bien établis, une démarcation claire entre les superviseurs et la culture ouvrière, une convention collective exclusive au niveau de l'entreprise, la nature conflictuelle des rapports collectifs de travail et une solidarité de classe.

### **1.1.3 Conclusion**

Deux modèles d'identités syndicales, le syndicalisme de métier puis le syndicalisme industriel, marquent successivement l'histoire du syndicalisme nord-américain. Le modèle du syndicalisme de métier s'impose jusqu'aux années 30 en se vouant à la représentation exclusive de la main-d'œuvre qualifiée. Détenteurs d'une qualification et du savoir, les artisans s'identifient avant tout à leur corps de métier. Cette identification est tributaire du système organisationnel artisanal qui permet aux travailleurs de contrôler eux-mêmes le processus de production. Les travailleurs qualifiés sont ainsi libres de déterminer leurs méthodes de travail et d'y exercer le plein contrôle.

C'est la détention de ce savoir qui procure aux travailleurs qualifiés le pouvoir de contrôler le processus de production. Avec le développement des manufactures, l'employeur cherche constamment à s'approprier de ce savoir. La mise en place d'une organisation



hiérarchique et de fonctions distinctes entre l'employeur et le travailleur propulse le développement du syndicalisme de métier. Peu à peu, les dirigeants s'attribuent de nouveaux rôles liés à la distribution des salaires et à la sélection des marchés pour la vente des produits. Pour contrer ce pouvoir patronal, les travailleurs qualifiés s'unissent en syndicats pour vendre leur force de travail d'un même métier au meilleur prix possible. En particulier, les syndicats combattent l'employeur pour préserver leur autonomie et leur rôle dans l'acquisition des compétences et de l'apprentissage du métier. En ce sens, la défense du métier est le principal lien identitaire entre le travailleur qualifié et cette forme de syndicalisme. Cette perspective étroite du syndicalisme qui privilégie essentiellement la conscience d'emploi et l'amélioration des salaires et des conditions de travail d'un même métier écarte toute défense d'enjeux sociaux élargis. Les femmes sont d'ailleurs exclues des efforts de mobilisation syndicale.

Une nouvelle conception identitaire syndicale, le syndicalisme industriel, émane dans les années 30. L'émergence d'une nouvelle organisation du travail fordiste vise à transférer le savoir jusqu'à présent imbriqué au travailleur à l'employeur. Ce dernier cherche à contrôler le travail à travers le processus de production de masse informatisé qui requiert désormais une main-d'œuvre peu qualifiée en charge de tâches simplifiées et routinières. L'employeur s'approprie du pouvoir de désigner la main-d'œuvre compétente pour exécuter les tâches. Afin de combler ces postes déqualifiés, de nouvelles pratiques de ressources humaines cherchent à préconiser l'identification des travailleurs à l'entreprise.

La capacité identitaire du syndicat se forge sur une relation d'opposition accrue entre l'employeur et les travailleurs. La multiplication d'emplois aliénants ne permet plus aux travailleurs de s'identifier exclusivement à la fierté du métier. Une identité de masse ouvrière favorise la perception d'une solidarité de classe. Peu enclins à la mobilité professionnelle, les travailleurs dédiés bien souvent à un seul employeur deviennent tributaires des syndicats pour réguler leurs conditions de travail au sein d'une même entreprise. Les protestations massives contre des conditions d'emploi univoques pour tous les ouvriers favorisent la solidarité entre les travailleurs et le développement du syndicalisme industriel au détriment du syndicalisme de métier.

Les innovations dans les modèles organisationnels de production sont ainsi à la base d'une transformation identitaire du lien entre les travailleurs et les syndicats. Ces



transformations suscitent de nouvelles identités collectives de la part de la main-d'œuvre, soit le transfert d'une identité exclusive du métier à une identité plus inclusive de toute une classe ouvrière. Ces formes d'identités au travail, dont la détention ou l'absence de qualification est l'enjeu majeur, engendrent la considération de nouvelles bases identitaires entre le travailleur et le syndicat requérant le remplacement du syndicalisme de métier par le syndicalisme industriel. Cependant, le modèle identitaire syndical prédominant qui repose ses assises sur ce syndicalisme industriel est à son tour bouleversé par les changements drastiques des dernières années.

## **1.2 Du syndicalisme industriel à de nouveaux modèles identitaires syndicaux**

Nombreux sont les auteurs (Bélanger *et al.*, 2004 ; Clawson, 2003 ; Cobble, 1996 ; Heckscher, 1988, 2001a ; Herzenberg *et al.*, 1998 ; Kochan *et al.*, 1994 ; Lévesque et Murray, 2003 ; Osterman *et al.*, 2001 ; Piore, 1991 ; Schiavone, 2008 ; Stone, 2004 ; Sweet et Meiksins, 2008) à souligner l'ampleur des transformations des dernières décennies qui menacent une nouvelle fois les postulats sur lesquels les syndicats industriels ont été construits.

Le discours est déjà bien connu sur les profonds changements sociaux et économiques et la prolifération de nouveaux milieux de travail mais leurs impacts sur le syndicalisme et sur les nouvelles formes identitaires ou adaptations à acquérir sont plus nébuleux. Le contexte supportant le syndicalisme traditionnel industriel qui a émergé dans les années 30 a changé. Selon Lévesque et Murray (2003), des pressions sur le pouvoir syndical sont impulsées par l'économie mondialisée<sup>4</sup>. La littérature relève plusieurs transformations qui sont autant de causes du déclin des syndicats mais aussi de défis pour édifier un renouveau syndical.

L'argumentaire s'appuie sur la mise en évidence de nouvelles organisations du travail flexibles dans une économie de services, le débat entre l'autonomie du travailleur ou le contrôle de l'employeur, les nouvelles identités collectives et en l'occurrence l'émergence de nouvelles identités professionnelles. Ces changements et ses paradoxes nous

---

<sup>4</sup> Lévesque et Murray (2003) définissent le processus de globalisation par la montée de la compétition internationale, la capacité de relocalisation productive, l'émergence de nouvelles règles internationales, l'échange d'informations croissant, le libre marché et le néo-libéralisme.

amènent à conclure sur la nécessité de transformer le syndicalisme comme il a déjà été possible de le faire dans le passé.

### **1.2.1 Nouvelles organisations du travail dans une économie de services**

Cette section dépeint la transition d'une économie industrielle à une économie dominée par les services et le savoir des travailleurs. La recherche d'une performance accrue de la part des entreprises s'accompagne de nouvelles innovations organisationnelles et technologiques. Ces changements procurent de nouvelles opportunités aux professionnels tout en délaissant les plus faiblement qualifiés. Les relations d'emploi aux prises d'autonomie mais aussi de contrôle s'en trouvent complexifiées. De nouvelles identités liées aux opportunités professionnelles mais également à la diversité croissante de la main-d'oeuvre contrastent avec les traditions de solidarité de masse ouvrière de l'époque fordiste. Ces transformations requièrent un nouveau lien identitaire entre le syndicat et l'individu.

#### **1.2.1.1. Mouvement d'une économie industrielle à une économie de services**

Selon plusieurs auteurs, nous assistons à un changement de paradigme (Heckscher, 2001a ; Pope, 2006). Sous les pulsions de la mondialisation, des changements drastiques se sont effectués sous toutes sortes d'appellations que ce soit par exemple la société post-industrielle ou le post-fordisme (Bell, 1973 ; Hirschhorn, 1984). La littérature multiplie également les définitions sur la nouvelle économie ou l'économie du savoir.

[The « new economy »] suggests elements of the production, distribution and exchange of new and existing products and services being produced and delivered in historically relatively innovative ways using recent developments in information and communication technologies (Gall, 2005 : 44).

We define the knowledge economy as production and services based on knowledge-intensive activities that contribute to an accelerated pace of technical and scientific advance, as well as rapid obsolescence. The key component of a knowledge economy is a greater reliance on intellectual capabilities than on physical inputs or natural resources (Powell et Snellman, 2004 : 199).

Les auteurs Powell et Snellman (2004) argumentent que les secteurs clés de l'économie sont davantage liés au savoir des professionnels que dans le passé. La notion professionnelle devient centrale à la compréhension des changements dans les milieux de travail du dernier siècle (Leicht et Fennell, 1997, 2001). Cette transition à une économie du savoir ne fait pas l'unanimité. Cependant, depuis les années 1970, de nombreux chercheurs ont relevé la transition encourue dans les sociétés industrielles avancées d'une économie conduite par le secteur manufacturier à une économie de services (Brody, 1993 ; Rigby *et al.*, 2006).

La littérature converge globalement vers le même constat : le secteur des services privés détient une part croissante dans la répartition des effectifs de la main-d'œuvre (Bergeron et Renaud, 2000 ; Herzenberg *et al.*, 1998 ; Murray, 2001). « Moreover, in the industries and occupations in which employment is expanding most rapidly, unions are conspicuous mainly by their absence » (Milkman et Voss, 2004 : 1). Les pertes d'emplois s'établissent dans les industries manufacturières où le syndicat industriel est prépondérant et nous assistons à un mouvement d'emploi vers les services privés où les syndicats sont absents (Murray, 1998 ; Jackson, 2005).

En particulier, Murray (1998) attribue le déclin du syndicalisme dans le degré de syndicalisation au secteur des biens et au secteur dynamique des services<sup>5</sup> en rapportant notamment dans ce dernier secteur une perte d'influence des syndicats. Murray (2001) rajoute que le secteur des services traditionnels, quand à lui, demeure le secteur le moins syndiqué. De plus, les services traditionnels, souvent représentés par des emplois peu rémunérés, regroupent essentiellement une main-d'œuvre féminine à faible degré de qualification ainsi que du travail temporaire et à temps partiel, notamment chez les jeunes et les personnes immigrantes (Jackson, 2005 ; Murray, 2001).

Quant aux services dynamiques, ils se caractérisent davantage par une forte valeur ajoutée et généralement des emplois qualifiés combinés à de meilleures conditions de travail (Murray, 2001). Les emplois professionnels sont sans cesse croissants depuis la fin des années 80 avec la montée de l'économie du savoir (Jackson, 2005). La plupart des

---

<sup>5</sup> Le Conseil économique du Canada (1990) divise le secteur des services privés entre les services traditionnels (par exemple le commerce en détail, l'hébergement, la restauration et les services personnels) et les services dynamiques (regroupant principalement les communications, finances, assurances et les services aux entreprises).

emplois professionnels se trouvent dans les services financiers et les services aux entreprises tout comme les emplois au gouvernement. À moins de se trouver dans le secteur public, la couverture syndicale au Canada est lente dans ces catégories d'emploi. Par exemple, la couverture syndicale du secteur financier en 2003 se situe à seulement 7,2 % (Jackson, 2005). En parallèle à ces emplois qualifiés, on retrouve une utilisation massive d'une main-d'œuvre temporaire, contractuelle ou pigiste. Cette diversité et cette polarisation de la main-d'œuvre rendent le rapport au syndicat plus complexe. En effet, selon Lévesque *et al.* (1998, 2005), la population active du secteur tertiaire est, de manière générale, plus réfractaire à la syndicalisation.

Jackson (2005) souligne l'embauche massive dans les petits milieux de travail non syndiqués du secteur des services privés par rapport au secteur manufacturier et au secteur public. Selon Murray et Verge (1999), les travailleurs des petites entreprises ont davantage de difficultés à se syndiquer. Un syndicat représentatif d'une petite entreprise dispose de peu de ressources et mise sur une logique sociale réactive axée sur la défense des intérêts immédiats des travailleurs, sans aucune proposition de contre-projet face à la gestion des directions (Tixier, 1992).

En bref, il se dégage de ces constats que l'implantation du mouvement syndical est plus forte dans les secteurs où la croissance de l'emploi stagne et plus faible dans les secteurs à forte croissance comme le secteur des services dynamiques. En particulier, les femmes, les personnes immigrantes et les professionnels prépondérants dans l'économie de services ont une faible couverture syndicale. Il semble légitime de s'interroger sur la capacité du syndicat à pouvoir représenter les employés du secteur privé dans le domaine des services et plus largement sur la faculté des syndicats à couvrir de nouveaux segments de la force de travail dans les secteurs en croissance (Brody, 1993 ; Heckscher, 1988 ; Müller-Jentsch, 1988 ; Rigby *et al.*, 2006).

### 1.2.1.2 Système productif en mutation

Au-delà de ce contexte, la littérature met l'accent sur l'émergence de nouveaux modèles d'organisation de la production et du travail. Selon Bélanger *et al.* (2004), des changements fondamentaux dans les milieux de travail justifient l'émergence de nouveaux systèmes productifs mais ces derniers ne se font pas sans heurts, tensions ou paradoxes quand à leurs impacts sur les travailleurs et les relations d'emploi.

Sur le plan de la gestion de la production, l'effervescence d'une nouvelle organisation flexible est relevée par nombre d'auteurs (Appelbaum *et al.*, 2000 ; Bélanger *et al.*, 2004 ; Heckscher, 2001a ; Veltz, 2000). Selon Heckscher (2001a), l'enjeu de flexibilité est au cœur de la transformation des entreprises afin que ces dernières puissent répondre rapidement à une demande plus exigeante de produits ou de services personnalisés. Grâce aux nouvelles technologies, la production de masse en série de biens standardisés du régime fordiste est remplacée par la spécialisation flexible (Piore et Sabel, 1989). La production se caractérise désormais par un processus global et non plus par une succession d'activités différentes découpées en départements distincts. Dans les nouveaux contextes concurrentiels axés sur la réduction des coûts et la productivité, ces milieux de travail dits « performants » sont vus comme plus productifs que les schèmes organisationnels traditionnels en termes de résultats et de qualité (Osterman, 2000 ; Veltz 2000). Cette littérature sous-tend que la flexibilité est essentielle à une économie basée sur la production du savoir.

Sur le plan de l'organisation du travail, la performance de l'entreprise peut être augmentée par les systèmes de travail qui procurent aux travailleurs l'opportunité de participer dans les décisions et d'intervenir dans le processus de travail (Appelbaum *et al.*, 2000). Jalette et Bergeron (2002) montrent que les pratiques de mobilisation, d'expression et d'implication sont liées à davantage de productivité. Dès lors, les nouveaux modèles cherchent à promouvoir l'adhésion sociale des travailleurs aux objectifs de l'entreprise afin de garantir un engagement maximal et individuel de ces employés (Lapointe, 1998). L'implication individuelle est de plus en plus une variable directe de la productivité (Rosanvallon, 1988 ; Veltz, 2000). De fait, le discours des ressources humaines cherche à octroyer de plus grandes responsabilités aux travailleurs (Gagnon, 1998 ; Heckscher,

1988). Le recrutement et l'avancement dépendent des capacités techniques mais aussi du degré de participation et d'implication des travailleurs.

Appelbaum (2004) définit le nouveau système de travail à partir de trois composantes distinctives du modèle fordiste. Premièrement, la nouvelle organisation du travail accorde aux employés l'opportunité de participer dans les décisions par leur autonomie au travail, leur communication, leur participation dans les équipes de travail, la résolution de problèmes et l'amélioration de la qualité. D'après Stone (2004 : 87), les professionnels disposent d'un important pouvoir discrétionnaire pour sélectionner leurs tâches et établir leur propre agenda. Elle rajoute que les employés moins qualifiés ont aussi une certaine autonomie (par exemple des suggestions pour améliorer les méthodes de travail). Deuxièmement, le nouveau modèle valorise des pratiques de ressources humaines qui augmentent les compétences de la main-d'œuvre. Même si les employés ont l'opportunité d'utiliser leurs créativité pour servir les intérêts de l'organisation, leur efficacité dépend de leurs habiletés et des savoirs appropriés. Troisièmement, de nouveaux incitatifs sont créés afin que les travailleurs participent efficacement aux objectifs de l'entreprise. En effet, les nouveaux milieux de travail utilisent la rémunération basée sur la performance, le partage des profits et une variété de rémunération incitative individuelle et collective pour motiver les employés (Piore, 1991 ; Stone, 2004 : 109). Le facteur de performance ne réfère plus au volume rapporté par unité de temps comme le sous-tend les anciens modèles mais à la relation émise entre les individus dans une perspective de réseau. Dès lors, l'efficacité devient relationnelle et s'évalue par le résultat à la performance (Veltz, 2000). Ce nouveau modèle productif se centre ainsi sur l'autonomie accrue et la mobilisation du savoir des travailleurs.

Cette recherche de la mobilisation du savoir du travailleur engendre des pratiques innovatrices dans les milieux de travail. Depuis les années 1970, de nouvelles pratiques de ressources humaines et différentes innovations organisationnelles, comme les cercles de qualité, la rotation des tâches, l'utilisation des équipes de travail et l'élargissement des tâches, se sont répandues dans les entreprises (Cappelli *et al.*, 1997). Ces nouveaux modèles sont particulièrement prégnants dans les milieux non syndiqués (Appelbaum *et al.*, 2000 ; Heckscher, 1988 ; Kochan *et al.*, 1994).



Les études d'Osterman (1994, 2000) permettent d'apprécier l'ancrage des changements organisationnels et l'évolution de la diffusion de ces pratiques. Sa première enquête auprès de 694 établissements américains d'au moins 50 employés montre que 24,6 % des établissements exercent au moins deux pratiques (couvrant minimalement 50 % du personnel) parmi les équipes, la rotation des tâches, les cercles de qualité (groupes de résolution de problèmes) et la gestion de la qualité totale. Ces nouvelles pratiques flexibles, portant l'emphase sur la qualité, sont plus communément répandues dans les entreprises de l'économie du savoir de par la compétition internationale et la technologie requérant des travailleurs hautement qualifiés (Powell et Snellman, 2004).

La deuxième enquête d'Osterman quelques années plus tard démontre que les nouvelles formes organisationnelles continuent à se diffuser entre 1992 et 1997 (38,3 % des établissements utilisent au moins deux pratiques innovatrices couvrant au moins 50 % du personnel) même si le recours à des équipes autonomes ralentit par rapport aux autres pratiques. Cependant, selon Edwards *et al.* (2004), même si l'intérêt pour la participation des employés a augmenté, la diffusion et l'intensité du changement sont en réalité plus limitées que ne le suggère la littérature. De plus, la variabilité des modèles adoptés laisse présager les contours assez flous d'un nouveau modèle. Par exemple, Appelbaum et Batt (1994) soutiennent qu'il n'y a pas de *One best way* dans la façon d'innover, les systèmes variant selon le degré d'autonomie accordé à la main-d'œuvre, la nature des pratiques des ressources humaines et le niveau du partage des gains. Plus encore, d'après une étude de Black et Lynch (2001) menée auprès de 1621 établissements des États-Unis, la mise en place de nouvelles pratiques de travail est insuffisante pour accroître la productivité. Selon ces auteurs, l'introduction d'innovations dans les milieux de travail a seulement un effet positif sur la productivité lorsqu'elle est associée à l'augmentation de la voix de l'employé ou aux pratiques de partage de profits.

Il ressort de cette présentation des milieux de travail innovants que des changements fondamentaux prennent suffisamment de place pour justifier la notion d'un nouveau modèle organisationnel visant à augmenter la productivité, la qualité et la flexibilité. Cependant, les tensions et les contradictions qui l'accompagnent rendent ce nouveau modèle productif instable (Bélanger *et al.*, 2004).

### 1.2.2 Nature du rapport avec l'employeur : autonomie ou contrôle ?

Malgré l'évidence de vastes réorganisations du travail, le débat sur les conséquences de ces changements sur les relations d'emploi est ambivalent. Les transformations ont-elles généré des formes plus intensives de contrôle managérial ou davantage d'autonomie et de pouvoir discrétionnaire au travail (Appelbaum et Batt, 1994 ; Osterman, 1994 ; Smith, 1997) ? Alors que certains y voient une tendance vers l'*empowerment* des travailleurs, un aplatissement de la hiérarchie et une responsabilité accrue, pour d'autres, les employeurs accentuent l'exploitation et le contrôle du travail des employés.

Les chercheurs s'entendent généralement sur l'idée que les changements technologiques ont augmenté la demande pour une main d'œuvre qualifiée comparativement à la demande pour les personnes moins qualifiées (Powell et Snellman, 2004). Certaines études attribuent cette tendance à la substitution du travail par l'ordinateur, suggérant que la technologie remplace la main-d'œuvre peu qualifiée et réduit la demande pour les travailleurs moins scolarisés. L'étude de Boivin (1996) établit qu'une nouvelle hiérarchie de savoirs et de compétences se met en place, laquelle valorise davantage des compétences de type relationnel (aptitudes pour servir la clientèle et travailler en équipe par exemple) par rapport aux compétences de type opérationnel (traitement de texte, correspondance, etc.) ; ces tâches routinières et répétitives étant prises en charge par la technologie.

Cette hypothèse sur les qualifications suggère que les changements technologiques contribuent à davantage de productivité de la part des travailleurs qualifiés dans le sens où ils deviennent complémentaires aux professionnels (Berman *et al.*, 1994). Cette nouvelle donne augmente la demande des travailleurs qualifiés, dissipe les distinctions traditionnelles entre les travailleurs et les employeurs (écrasement de la ligne hiérarchique) et remet en cause les méthodes traditionnelles de travail (Heckscher, 1988). La mise en place de ce modèle axé sur le savoir et la compétence met de l'avant une organisation du travail basée sur l'autonomie, la polyvalence des emplois où les classifications et les promotions sont liées à la qualification plutôt qu'au poste occupé. De nouvelles exigences de qualification, d'autonomie et de responsabilités sont ainsi exigées (Lévesque *et al.*, 1998). Il en ressort que certaines tâches sont valorisées alors que d'autres sont éliminées (Boivin, 1996).



Dès lors, les travailleurs vivent des situations différentes en matière de réorganisation du travail. S'en suit une segmentation ou dichotomisation de la main-d'œuvre entre les gagnants de la modernisation avec de nouvelles gratifications et ceux qui subissent la rationalisation (Tixier, 1992 ; Sweet et Meiksins, 2008). Les changements en milieu de travail génèrent des retours différenciés le plus souvent basés sur les qualifications ou encore le genre et le caractère ethnique (Powell et Snellman, 2004). Autrement dit, les nouvelles formes d'organisation du travail permettent à certains d'atteindre l'excellence et d'en être valorisés alors qu'elles conduisent en même temps à la disqualification sociale des moins aptes à relever les défis que l'on attend d'eux (Paugam, 2000). L'aliénation se renouvelle ainsi sous de nouvelles formes et constitue un facteur important d'inégalités dans le monde du travail.

Selon Pinard (2008), le thème des qualifications met l'accent sur l'importance d'obtenir le consentement des travailleurs pour la production. Les organisations visent implicitement à susciter ce consentement à travers le développement de la dimension gestionnaire censée revaloriser le travail. Compte tenu que le caractère central du savoir dans notre société est un facteur de production difficile à remplacer, l'attitude de collaboration entre l'employé et la direction est cruciale.

Les résultats peuvent varier selon les modèles adoptés (Appelbaum *et al.*, 1994). Plus récemment, Appelbaum (2004) indique que les travailleurs sont avantagés dans le nouveau modèle en bénéficiant d'une autonomie et de récompenses accrues. De ce point de vue, les nouvelles formes flexibles facilitent l'implication du travail et autorise les travailleurs à se pencher sur leur savoir spécialisé pour résoudre les problèmes. Cully *et al.* (1999) rapportent que les professionnels ont une certaine autonomie sur la façon dont ils exercent leur travail. Les employeurs, recherchant la motivation et l'implication de leurs employés, sont à l'affût de la meilleure façon de la part des employés d'exercer leur influence au service et au bien-être de l'entreprise (Stone, 2004).

Cependant, Appelbaum (2004) met l'accent sur trois tensions relatives aux effets des modèles de travail innovants sur les travailleurs. Premièrement, la plus grande latitude accordée aux travailleurs à l'égard des méthodes de travail et de l'assignation des tâches peut engendrer en même temps une perte de contrôle sur le rythme ou le volume de travail. Selon Paugam (2000), les contraintes de temps et les pressions exercées sur la

qualité risquent de provoquer une souffrance psychologique chez les travailleurs. Deuxièmement, un stress accru peut résulter des récompenses intrinsèques au travail. Troisièmement, l'importance accordée par les gestionnaires à un engagement organisationnel accru peut se réaliser au détriment de la satisfaction au travail.

De plus, les nouvelles pratiques qui donnent lieu à une augmentation de la participation des travailleurs renforcent en même temps le contrôle managérial (Parker et Slaughter, 1988 ; Powell et Snellman, 2004). Ces études suggèrent ainsi la persistance des formes de contrôle sur les individus. De sévères critiques de ces réformes dans les milieux de travail soumettent l'idée que de tels changements sont en réalité diffusés pour renforcer le contrôle et les relations d'autorité de la part des dirigeants (Harrison, 1997). Dans cette perspective, les pratiques de travail flexibles n'altèrent pas les structures de contrôle hiérarchique. Au contraire, ces pratiques accentuent le contrôle de l'employeur, érodent les cultures de travail informelles et réduisent le pouvoir existant des syndicats (Dudley, 1994 ; Fantasia *et al.*, 1988). Selon Veltz (2000), la structure informelle et aplatie n'élimine pas le pouvoir.

Cependant, l'éclatement des structures rend difficile l'expression collective des syndicats et la définition des objectifs de négociation. L'autonomie accrue modifie également les responsabilités des superviseurs aux travailleurs et résulte en un travail plus exigeant et intensif. Selon cette thèse, l'intensification du travail ne constitue pas une refonte du travail. Par exemple, les longues heures de travail caractérisent les travailleurs professionnels (Cully *et al.*, 1999). Ces contraintes de temps sont particulièrement significatives dans le cas des femmes professionnelles et des syndicalistes qui sont mères. Le système de travail, même s'il utilise un langage de participation, demeure fordiste (Pollert, 1988). Toutefois, les résultats des études empiriques plus nuancées montrent le plus souvent un mélange d'autonomie et de contraintes lorsque les innovations technologiques et organisationnelles sont introduites (Attewell, 1987).

Cet état de la littérature suggère que les nouvelles formes d'organisation génèrent simultanément davantage de participation et de contrôle. Ces nouveaux modèles posent des problèmes aux syndicats industriels et les placent en mauvaise posture (Sweet et Meiksins, 2008). Les stratégies traditionnelles syndicales ne sont plus efficaces avec l'économie basée sur le savoir et la flexibilité (Osterman *et al.*, 2001). Les éléments

majeurs du *Wagner Act* qui caractérisent le syndicalisme industriel sont trop fermement connectés à la structure de l'industrie de la production de masse stable et prévisible. Le cadre légal de l'après-guerre reflète un système d'adversité basé sur des règles dont les sources de pouvoir peuvent être critiquées dans les nouveaux modèles de recherche de coopération (Heckscher, 1988).

Plus précisément, l'évolution de l'organisation du travail peut s'avérer une menace pour le pouvoir des syndicats. Par de tels procédés, à savoir la recherche de la participation et de la mobilisation des travailleurs, les directions veulent éviter les syndicats. Plusieurs auteurs (Chaison et Rose, 1991 ; Osterman *et al.*, 2001 ; Piore, 1991 ; Strauss *et al.*, 1991) indiquent que les nouvelles politiques de ressources humaines sous-tendent une résistance des employeurs à l'égard de la syndicalisation. Les procédures et les règles de travail écrites entravent la flexibilité recherchée par l'entreprise. La valorisation des compétences et du système au mérite ne va pas de pair avec le maintien de l'uniformité des règles contractuelles du modèle traditionnel. Cependant, d'après Lévesque et Murray (2003), les changements de l'organisation du travail sont associés à la capacité de l'employeur d'obtenir la coopération des travailleurs mais également le consentement du syndicat. L'employeur se doit de composer avec le syndicat, et la force de cette obligation dépendra de la capacité du syndicat de mobiliser ses ressources de pouvoir.

Pour plusieurs auteurs, les moyens de pression conventionnels comme la grève deviennent inefficaces et ne sont pas toujours appréciés par les travailleurs qualifiés (Heckscher, 1988). En période de production de masse, les décisions de l'employeur concernaient en grande partie l'ensemble des travailleurs. Dans un tel cas, il était plus facile de se mobiliser massivement. Actuellement, la réorganisation du travail a des impacts différents sur la force de travail. Par ailleurs, les forces économiques qui encouragent la spécialisation flexible plutôt que la production de masse exigent de nouvelles considérations en matière de négociation collective au-delà des salaires et des conditions de travail. Les nouvelles formes d'implication rendent plus difficile la négociation sur les salaires (Wood, 2006a). Il est plus facile pour les employeurs de convaincre les travailleurs qu'ils n'ont pas besoin de syndicats pour représenter leurs intérêts. En bref, les relations d'emploi se modifient, se complexifient et s'individualisent.

### 1.2.3 Nouvelles identités collectives

Jusqu'à récemment, l'entreprise représentait les antagonismes de classe (Gagnon, 1998). La nouvelle sociologie de l'entreprise en plein essor depuis les années 1980 propose que l'entreprise soit considérée comme un lieu de créations de valeurs et de constitution d'un lien social. De ce point de vue, les travailleurs ne se reconnaissent plus dans la lutte des classes issue du syndicalisme industriel. L'emphasis portée est moindre sur le conflit et la recherche de la sécurité d'emploi, du moins pour les employés qualifiés. Elle repose plutôt sur le choix, l'opportunité, la diversité, l'implication et la sécurité de carrière (Cobble, 1996).

Pour certains, les identités de masse et de classe du syndicalisme d'opposition s'estompent sous l'action des stratégies patronales de mobilisation des travailleurs. D'autres partagent l'idée de l'émergence de nouvelles identités, qui sur la base d'une requalification du travail, favorisent une identification à la direction et des relations de travail coopératives (Francfort *et al.*, 1995). Il ne faudrait toutefois pas s'y méprendre. Cette recherche absolue de l'adhésion des travailleurs aux objectifs de l'employeur n'est pas systématiquement réalisée par la réorganisation du travail et les nouvelles politiques de ressources humaines. Pour Cobble (1996), les travailleurs développent de plus en plus une identité orientée sur le métier ou la profession que sur l'employeur lui-même. De plus, les travailleurs précaires subissent la dégradation de leurs conditions de vie (Gagnon, 1998). Non seulement le rapport des individus entretenu avec leur travail varie mais la notion de conflit est nuancée selon les groupes.

La thèse des sociétés industrielles avancées met le principe du savoir au centre du développement économique et social. Les professions sont vues comme un projet de mobilité collective (Leicht et Fennell, 2001) et en particulier la dimension du savoir devient la base de la frontière (Fincham, 2006). Comme nous l'avons vu précédemment, il ne faut pas perdre de vue que la société du savoir, plus complexe qu'autrefois, s'accompagne de tensions et de paradoxes tant du point de vue de l'organisation du travail que de la nature de la relation d'emploi avec l'employeur. Ces changements s'adjoignent de nouveaux types de main-d'œuvre. De nouvelles identités professionnelles, plus diversifiées qu'autrefois, se distinguent de l'identité de masse ouvrière de l'ère fordiste.

### 1.2.3.1 Diversité des identités

La diversité croissante de la main-d'œuvre (genre, communautés ethniques, etc.) est une source de crise du syndicalisme (Müller-Jentsch, 1988). Depuis plusieurs décennies déjà, le taux de participation des femmes dans le marché du travail a considérablement augmenté (Cobble, 1996 ; Lévesque *et al.*, 1998 ; Osterman *et al.*, 2001). Nous assistons particulièrement à un mouvement de cols bleus à cols blancs (Cobble, 1996 ; Heckscher, 1988 ; Osterman *et al.*, 2001). Les cols blancs, souvent non syndiqués, majoritairement représentés par des femmes, se distinguent du membre typique syndiqué col bleu masculin. Parmi les cols blancs, différentes catégories d'emploi (employés de bureau, professionnels, techniciens) s'y retrouvent occupant des postes très qualifiés ou au contraire peu qualifiés (Heckscher, 1988).

Les employées affectées aux tâches banalisées sont aujourd'hui sur le point d'atteindre le terme de leur « carrière » à la suite de la réingénierie des processus administratifs. Les autres, ceux qui ont le privilège de demeurer les fidèles serviteurs de l'organisation, deviennent des vendeurs de services, par technologie interposée ; on les appelle désormais les professionnels (Pinard, 2008 : 376).

La ligne hiérarchique qui prévalait entre les employeurs et les cols bleus est moins visible entre la direction et les cols blancs. En d'autres termes, la séparation entre la direction et les travailleurs n'est pas explicitement expliquée dans le modèle de représentation syndicale alors que de plus en plus la ligne hiérarchique s'amenuise (moins de division entre l'exécution et le savoir). Selon Herzenberg *et al.*, (1998), les syndicats traditionnels industriels dominés par les hommes et reposant sur une certaine homogénéité culturelle représentent pauvrement la nouvelle force de travail. Le prototype du « mâle travailleur industriel » n'existe plus. En fait, les syndicats représentant traditionnellement les hommes de race blanche travaillant à temps plein éprouvent de la difficulté à répondre aux besoins de la diversification de la main-d'œuvre (Brunelle, 2002 : 284).

Heckscher (1988) soulève l'incapacité d'incorporer le rôle des professionnels, semi-professionnels et techniciens dans le système actuel de représentation des travailleurs alors même que ces catégories d'emploi augmentent depuis les années 1970. Ces travailleurs qui pensent, qui doivent faire preuve de jugement, qui n'ont pas de routine, sont exclus du cadre traditionnel. Cobble (1996) et Osterman *et al.* (2001) portent

également l'accent sur la différenciation des cols blancs par rapport aux cols bleus et soulignent l'importance de cette prise en compte dans la réflexion en matière de syndicalisation.

Les travailleurs délaissés par un mouvement syndical insensible à leurs préoccupations risquent de se tourner vers un autre regroupement plus apte à défendre leurs droits. « Les syndicats doivent aussi s'assurer d'un lien significatif de proximité entre le membre et l'institution syndicale, particulièrement face à l'influence grandissante, dans la société, d'autres groupements qui font appel tantôt au caractère identitaire des salariés [...] » (Murray et Verge, 1999 : 111).

D'autres formes de représentation collective comme les groupes sociaux communautaires et les ordres professionnels concurrencent le syndicalisme. Selon Piore (1991), nous assistons à la croissance d'une vie de groupes sociaux, tels les groupes de femmes, les groupes minoritaires, les groupes sur l'environnement, qui partagent des caractéristiques communes. Heckscher (1988) confirme que les syndicats traditionnels se retrouvent affaiblis par cette recrudescence de plusieurs mouvements sociaux regroupant des individus partageant des intérêts communs. Ces groupes sociaux se forment devant les bastions d'exclusion du syndicalisme (Eisenscher, 2002). De plus, beaucoup d'employés qualifiés, notamment dans le secteur des services, se regroupent dans les ordres ou les associations professionnelles. Le syndicat serait dès lors amené à arbitrer les revendications divergentes des travailleurs. En bref, l'entrée dans une société plurielle peut conduire à relativiser le syndicalisme (Rosanvallon, 1988). Celui-ci n'est plus qu'une forme parmi les autres de la représentation des intérêts des travailleurs.

La société contemporaine combine ainsi des emplois peu rémunérés et de l'insécurité d'emploi avec une plus grande opportunité professionnelle et des emplois mieux rémunérés basés sur le savoir. L'émergence de la diversité d'une main-d'œuvre plus éduquée, divisant les hommes et les femmes, incluant des communautés ethniques, pose des défis au mouvement syndical. La qualité de vie, l'égalité et les enjeux de conciliation travail-famille deviennent des enjeux tout aussi importants que les intérêts économiques basés sur les salaires et les avantages sociaux (Jackson, 2005). Les syndicats sont ainsi amenés à rehausser la représentation de multiples groupes identitaires (Parker, 2006).

### 1.2.3.2 Identité axée sur les opportunités professionnelles

Herzenberg *et al.*, (1998) rapportent que les techniciens et professionnels qualifiés, scolarisés et mobiles ont des motivations personnelles centrées sur l'implication professionnelle, la fierté d'exercer leur métier, renforcés par des incitatifs financiers et la carrière ; les carrières dans une seule entreprise étant de plus en plus rares. Les identités collectives des travailleurs, basées sur la famille, la profession ou la mobilité (Francfort *et al.*, 1995) ne vont plus systématiquement de pair avec les rapports de travail confinés au niveau de l'entreprise. Le travail devient pour certains, souvent pour les travailleurs les plus scolarisés, un moyen de poursuivre en dehors du lieu du travail un objectif de réalisation personnelle (Dubet, 1994). Cette identité de mobilité met l'emphasis pour ces travailleurs sur le parcours professionnel. Un tel point de vue laisse entrevoir que les aspirations et sphères d'appartenance de certaines identités collectives ne relèvent pas du seul lieu dit du travail. En ce sens, une représentation syndicale traditionnelle peut s'avérer un frein à la réalisation des aspirations des travailleurs, notamment parmi les cols blancs qualifiés, dans leur parcours professionnel (Heckscher, 1988) ou à l'épanouissement dans la sphère hors du travail. La carrière vue comme une succession réglée d'emplois est une notion en déclin. Le territoire de référence est pluriel et instable et provoque des problèmes d'appartenance. La multi-appartenance (géographique, en raison de la dissociation croissante des divers espaces de vie de travail, de loisir, etc.) est une caractéristique majeure de la société moderne. Or, l'entreprise moderne tend à dénier cette multi-appartenance (Veltz, 2000).

According to the old psychological contract, the employer was seen as a caretaker for the employee [...]. Employees who were good performers were virtually guaranteed a job by their employer until retirement, the employer helped employees plan their careers and provided promotions to ensure career development, and employees were loyal and committed to the job and the organization. In the new psychological contract, both employees and employers have lower expectations for long-term employment, employees are responsible for their own career development, and commitment to the work performed has replaced commitment to the job and organization (Cavanaugh et Noe, 1999 : 324).

Les modèles identitaires traditionnels syndicaux ne prennent pas en compte l'utilisation accrue de la main-d'œuvre mobile (volontaire ou involontaire) et temporaire (Heckscher, 2001a ; Osterman *et al.*, 2001). Auparavant, les travailleurs pouvaient entreprendre une



carrière en commençant en bas de l'échelle et en progressant par la connaissance, l'expérience et l'ancienneté dans une même entreprise (Herzenberg *et al.*, 1998). Actuellement, l'utilisation de la sous-traitance et la multiplication des réseaux restreignent l'avancement et apportent de l'insécurité (coupures, utilisation massive des emplois temporaires, etc.). En demeurant sous une forme de syndicalisme industriel, ces réseaux d'entreprises peuvent contribuer à la désyndicalisation et à l'augmentation des inégalités de salaires (Herzenberg *et al.*, 1998). En bref, la diversité des statuts et des qualifications ainsi que la prédominance des femmes et des jeunes accentuent manifestement l'hétérogénéité de la main-d'œuvre, notamment prégnante dans le secteur des services privés. Ces caractéristiques renforcent la remise en cause de la représentation syndicale traditionnelle qui axe sur le col bleu masculin occupant un emploi à temps plein stable dans une entreprise manufacturière.

La relation classique d'emploi n'assume plus l'offre de la sécurité d'emploi et l'opportunité de promotion envers un seul employeur. De nouvelles opportunités avec d'autres employeurs externes sont plausibles. Le concept de *Boundaryless career* est devenu une partie importante de la description de la nouvelle relation d'emploi (Arthur, 1994). L'image traditionnelle de l'emploi stable dans une seule entreprise ne domine plus. La carrière s'oriente dans plusieurs entreprises ou réfère aux différentes trajectoires à l'intérieur des organisations. Ce développement correspond à la mobilité à l'extérieur des entreprises et se lie aussi aux changements à l'intérieur des entreprises dans lesquelles les définitions d'emploi sont moins étroites. Selon Heckscher (2001a), il ne faut plus s'attendre à ce que les employés occupent le même poste à long terme. Dès lors, il existe de nouvelles possibilités de mobilité à l'intérieur et en dehors des entreprises, sans promesse de sécurité d'emploi (Stone, 2004).

Les employeurs cherchent à motiver les travailleurs pour que ces derniers s'identifient à l'entreprise afin d'assurer la productivité et la qualité mais en même temps, ils n'assurent plus autant la sécurité d'emploi que dans le passé (Stone, 2004). La littérature diverge sur ce point mais Kanter (1997) résout ce paradoxe en évoquant que les entreprises offrent de la sécurité d'employabilité plutôt que la sécurité d'emploi fournissant par exemple de la formation aux employés et procurent à ces derniers de nouvelles opportunités. Contrairement à l'ère industrielle où les employeurs cherchaient à supprimer toutes pensées des travailleurs, les employeurs d'aujourd'hui veulent utiliser et accroître les



contributions intellectuelles de leurs employés. Ils embauchent et rémunèrent les individus pour leurs compétences et leur offrent des incitatifs pour se former afin de renforcer leurs savoirs et leurs habiletés (Stone, 2004 : 125). Les employés reconnaissent dès lors que leur employabilité dépend de leurs savoirs et de leurs compétences. Ils peuvent faire valoir ce capital humain pour intégrer de nouveaux milieux de travail. En parallèle, la déstabilisation des formes salariales (augmentation des emplois atypiques, intérimaires, à temps partiel, etc.) conduit à la crainte de l'insécurité et de la précarisation (Veltz, 2000). La recherche de la flexibilité engendre un transfert du risque et de l'insécurité à la main-d'oeuvre.

Selon Brunelle (2002), la représentation actuelle, une fois établie, s'exerce indépendamment des préférences individuelles des travailleurs. Lors de la culture de la masse ouvrière, l'idéologie prégnante était celle où l'individu abdiquait ses propres aspirations pour le bien commun. Cette situation est moins évidente aujourd'hui. Les sociétés contemporaines mettent l'accent sur la valorisation de l'individu, la liberté et l'autonomie personnelle. Cette diversité des identités professionnelles de la main-d'oeuvre peut s'avérer menaçante pour le mouvement syndical. Conscient qu'il est difficile de plaire à tous, le syndicat traditionnel peut être tenté d'exercer son monopole de représentation en fonction des seuls intérêts de la majorité sans considérer les intérêts minoritaires (Brunelle, 2002). Cette nouvelle force de travail est exclue du cadre institutionnel traditionnel (Heckscher, 1988). À cet égard, Veltz (2000) souligne les liens affaiblis des collectifs de travail. Les interactions sont orientées exclusivement vers des objectifs fonctionnels en phase avec l'individualisme. Elles contrastent avec l'industrie traditionnelle où les liens sociaux entre les ouvriers étaient forts alors que le degré de coopération fonctionnelle était limité par le cloisonnement de l'organisation.

Il en découle que la représentation syndicale peut être remise en cause par la présence de diverses identités professionnelles au sein d'une même entreprise. Heckscher (1988) appuie l'idée qu'une main-d'œuvre hétérogène, plus globalement scolarisée, introduit de nouvelles valeurs dans le milieu du travail. Du point de vue des travailleurs eux-mêmes, cette insertion est d'une intensité variable. Le travail et la mobilité peuvent être sources d'épanouissement personnel pour les uns et une garantie minimale de subsistance pour les autres. Autrement dit, les intérêts qui doivent être défendus en matière de représentation syndicale diffèrent d'un groupe social identitaire à un autre groupe au sein

d'une même entreprise. Cette différenciation est d'autant plus accentuée que les identités professionnelles couvrent un individualisme accru de la part des travailleurs, notamment prégnant chez les jeunes et les professionnels qui aspirent à une carrière.

#### 1.2.4 Conclusion

De nombreux chercheurs ont documenté cette transition dans les nations industrielles d'une économie basée sur le travail ouvrier à une économie basée sur les atouts intellectuels. Les problèmes auxquels le syndicalisme est actuellement confronté renvoient tous à un fait central : la transformation du monde salarial ne doit plus être appréhendée comme un bloc homogène. Historiquement, le syndicalisme s'est développé en luttant contre l'exclusion sociale d'une classe ouvrière aujourd'hui marginalisée (Rosanvallon, 1988). Selon Osterman *et al.*, (2001), dans une économie mondialisée, la forme de représentation syndicale traditionnelle est trop restrictive à l'égard de cette hétérogénéité de la main-d'œuvre et des changements accélérés dans les milieux de travail. Ceci dit, Lévesque et Murray (2003) soutiennent l'idée que la mondialisation ne provoque pas inévitablement un affaiblissement du pouvoir syndical. Le défi pour l'action syndicale est d'offrir des alternatives pour s'adapter à ce contexte et répondre aux aspirations de la nouvelle force de travail.

Malgré tout, plusieurs auteurs (Brody, 1993 ; Heckscher, 1988 ; Machin, 2000 ; Rigby *et al.* 2006) soulèvent la faible capacité des syndicats à s'organiser dans les secteurs de services en pleine croissance économique. Comparativement à d'autres pays, la performance des syndicats canadiens demeure encore impressionnante (Fairbrother et Yates, 2003). Cependant, une analyse par secteur révèle certaines failles en matière de syndicalisation. Dans les sociétés avancées, incluant le Canada, les deux forces syndicales du point de vue historique ont été la classe ouvrière et plus récemment les femmes oeuvrant dans le secteur des services publics (Jackson, 2005). Mais aujourd'hui, la couverture syndicale s'étend à une minorité des travailleurs des services privés. Dès lors, les syndicats doivent être influencés par la composition changeante de la main-d'œuvre et s'organiser dans ces secteurs de l'économie du savoir (Jackson, 2005).

À l'encontre de la thèse du déclin du syndicalisme, plusieurs études présentent des initiatives de renouvellement du syndicalisme centrées sur les secteurs de l'économie en croissance (Heckscher, 2001b ; Gall, 2005). Par exemple, les études de Gall (2005 : 61) en Grande-Bretagne suggèrent que la reconnaissance syndicale est réalisable contrairement à l'idée que les syndicats n'y seraient pas appropriés en raison du caractère informel, de la supposée égalité entre les travailleurs et les employeurs ainsi que des structures peu hiérarchiques des organisations de l'économie du savoir. Il avance toutefois le constat que l'hostilité des employeurs envers le syndicalisme et le faible engagement des travailleurs réduisent les avancées. De même, la récente croissance des syndicats s'est effectuée là où le syndicat est traditionnellement faible : parmi les jeunes et les travailleurs de couleur, les emplois non standards et les petits milieux de travail. En somme, la densité syndicale des travailleurs précaires (par exemple dans la restauration et l'hôtellerie) a augmenté reflétant les efforts de recrutement auprès des personnes les plus vulnérables des services privés. En parallèle, de nombreux emplois professionnels créés dans le secteur des services privés dans les dernières décennies accordent de nouvelles opportunités aux syndicats. « Unions cannot confine their organizing efforts to just the most precarious parts of the private sector » (Jackson, 2005 : 76).

Dans une économie marquée par la polarisation de la force de travail, les syndicats doivent construire une unité du travail et la solidarité à travers les hommes et les femmes de différentes qualifications (Jackson, 2005). Notre thèse, qui s'inscrit dans les perspectives de renouveau syndical, s'oriente vers cette prise en compte de nouvelles organisations du travail flexibles centrées sur le savoir des professionnels.

En particulier, selon Yates (2005), les femmes ont été délaissées par les syndicats. Dans cette perspective, la considération des femmes est critique pour la revitalisation des syndicats. De nombreuses femmes se retrouvent dans les secteurs de l'information, de la culture, de la finance et d'autres services. De plus, plusieurs études démontrent que les femmes manifestent un intérêt à joindre les syndicats, un phénomène mis en évidence dans plusieurs pays, incluant le Canada (Bronfenbrenner et Juravitch, 1998 ; Yates, 2000). L'enquête de Yates (2000) menée en Ontario et en Colombie Britannique démontre que les femmes sont plus favorables à la syndicalisation que les hommes. Ce type d'études contredit les assomptions voulant que les femmes soient moins intéressées à se joindre aux syndicats en raison de leur statut de femmes, de leurs interruptions répétées

dans leur participation du marché du travail, d'une plus faible identification au travail ou de leur désir d'éviter les conflits (Yates, 2005). Les syndicats doivent dès lors se tourner vers une stratégie de recrutement dans les milieux de travail à prédominance féminine.

Plus généralement, certaines recherches font état des opportunités croissantes de la diversité de la main-d'œuvre pour les syndicats (Bronfenbrenner et Juravitch, 1998). Une vaste étude de Freeman et Rogers (1999) menée auprès de travailleurs des États-Unis montre que pour certains aspects les travailleurs veulent intervenir individuellement auprès de la direction (par exemple, le harcèlement sexuel) alors que pour d'autres, ils préconisent davantage la voix collective (avantages sociaux et santé et sécurité au travail par exemple). Les travailleurs syndiqués apportent leur soutien aux syndicats (90 %) et la plupart d'entre eux se trouvent bien représentés. 32 % des personnes non syndiquées voteraient pour un syndicat bien que la résistance de la part de la direction portée aux syndicats les en empêche. Ainsi, nombreux sont les travailleurs non syndiqués qui seraient en faveur de la représentation collective. D'après cette étude, les travailleurs, aux prises d'attentes élevées, souhaitent un système plus diversifié qui admet de nouvelles institutions aussi bien qu'une extension des institutions actuelles.

En bref, les travailleurs préconisent la modernisation du système des relations du travail. Dès lors, une opportunité existe pour accroître la représentation des travailleurs. Cobble (1996) confirme que la nouvelle force de travail ne s'oppose pas à l'idée du syndicalisme en tant que tel mais elle rejette la forme particulière du syndicalisme qui prédomine actuellement, soit le syndicalisme industriel. De même, selon les études de Lévesque *et al.* (2005), certains groupes, tels que les jeunes, les personnes diplômées et les plus précaires, supportent moins les formes d'actions traditionnelles même s'ils adoptent l'idée générale du syndicalisme. D'après ce constat, la représentation collective demeure nécessaire pour la protection et l'avancement des intérêts des travailleurs contredisant certains tenants de l'économie du savoir qui défendent l'idée que l'*empowerment* des travailleurs ferait en sorte que les syndicats ne seraient plus essentiels.

La représentation syndicale est un élément de démocratie (Lévesque *et al.*, 2005) permettant d'améliorer les conditions de travail des salariés et de créer une balance de pouvoir dans les milieux de travail à l'encontre du comportement arbitraire de l'employeur. Cela dit, les syndicats doivent faire face à des attentes plus élevées de la part des

membres, à une pauvre image du syndicalisme ou à un manque de conscience de l'instrumentalité des syndicats. Diverses nouvelles identités érodent les solidarités syndicales (Jackson, 2005 ; Mantsios, 1998). L'avenir de la représentation collective dépendra alors de la capacité des syndicats à s'adapter à l'économie contemporaine. Il est surtout essentiel de retenir que les nouveaux modèles d'organisation du travail actuellement en gestation qui favorisent l'émergence de nouvelles identités professionnelles ne semblent plus aller de pair avec un syndicalisme industriel à la défense des seuls salaires ou de la sécurité d'emploi dans un milieu de travail. Une réflexion sur une identification syndicale au-delà de la relation d'emploi traditionnelle est à considérer.

### **1.3 Recherche de nouveaux modèles identitaires de représentation syndicale**

Ces changements préalablement établis incitent à réexaminer le rôle des syndicats. Comment le syndicalisme peut-il repenser son avenir sur la base de la société contemporaine ?

Union renewal is the term used to describe the process of change, underway or desired, to "put new life and vigour" in the labour movement to rebuilt its organizational and institutional strength. It refers to the variety of actions/initiatives taken or needed by labour organizations to strengthen themselves in the face of their declining role and influence in the workplace and their society (Kumar et Schenk, 2005 : 30).

D'après la définition de Kumar et Schenk (2005), la gamme des actions entreprises par les syndicats est très variée. Des changements dans la culture organisationnelle des syndicats afin de promouvoir un activisme accru et une plus grande participation des membres à la vie syndicale, de nouvelles ressources ou stratégies de recrutement, l'action politique, des services plus étendus, le développement de compétences pour accroître leur participation aux changements dans les milieux de travail ou la création de coalitions sont autant d'exemples de renouveau syndical. Les structures organisationnelles, le leadership, les politiques et les pratiques syndicales peuvent également être modifiées.



Selon Heery (2003), les écrits contemporains sur le syndicalisme se regroupent en trois courants, chacun d'entre eux débutant par une perspective différente des intérêts des travailleurs. Un premier courant sur les théories d'un renouveau syndical identifie un écart entre les intérêts des travailleurs et les besoins institutionnels des syndicats. Le renouvellement prescrit dépend alors des changements internes dans le syndicat. Un second courant réfère aux théories du syndicalisme en tant qu'agence. Les intérêts des travailleurs sont plus opaques et ouverts à la redéfinition. Dans une perspective de choix stratégiques, les syndicats, comme agents, décident des intérêts des travailleurs qu'ils choisiront de représenter et des méthodes qu'ils adopteront pour faire avancer ces intérêts. La troisième approche, dans laquelle nous nous situons, réfère aux théories évolutives du syndicalisme qui se basent sur le fait que la structure changeante du travail et de l'emploi génère de nouveaux intérêts qui requièrent un nouveau type de syndicalisme. Les tenants de cette approche diffèrent sur la forme que ce nouveau syndicalisme devrait prendre mais s'unissent en identifiant qu'il existe des pressions pour que les syndicats s'adaptent aux intérêts changeants des travailleurs, qui eux-mêmes proviennent du développement économique.

« It is my thesis that what is normally conceived as a crisis of trade unionism as such may be better understood as a crisis of a particular model of trade unionism, one based on what I have termed mechanical solidarity » Hyman (1999 : 99). L'argument présenté par Hyman est celui que la différenciation des intérêts des travailleurs à travers le changement économique a miné la forme dominante du syndicalisme basée sur la solidarité mécanique des travailleurs manuels et masculins de la production de masse. Le renouvellement du syndicalisme doit se baser sur la solidarité organique et la réconciliation des nouveaux intérêts plus diversifiés. Les changements exposés ne sont pas nécessairement nuisibles au syndicalisme dans la mesure où il se renouvelle sous de nouvelles formes et pratiques. L'économie actuelle ouvre de nouveaux espaces pouvant fonder une nouvelle légitimité au syndicalisme.

Afin de considérer la recrudescence de professionnels, plusieurs auteurs indiquent qu'un nouveau type de syndicalisme peut répondre aux besoins de représentation collective des travailleurs qualifiés (travailleurs du savoir, professionnels, techniciens) en se fondant sur la diversité des nouvelles identités professionnelles liées à la carrière, à l'implication, à la mobilité, mais également à la conciliation travail-famille, etc. Un syndicalisme qui prend

mieux en compte cette diversité d'intérêts ainsi que les opportunités professionnelles nous questionnent sur la plausibilité d'un lien identitaire syndical au-delà de la relation d'emploi traditionnelle entre le salarié et l'employeur en dépassant la seule défense des salaires et de la sécurité d'emploi. Les questions d'autonomie et de contrôle préalablement relevées dans les nouveaux rapports collectifs nous conduisent aussi à présenter l'approche du syndicalisme de partenariat et celui de la mobilisation, sachant que ces dimensions peuvent être liées (Bélanger et Edwards, 2007). Aussi, ces propositions de renouvellement du syndicalisme ne sont pas nécessairement exclusives les unes des autres d'autant plus que les contours flous de nouveaux modèles identitaires syndicaux démontrent toute la complexité de la relation entre le membre et le syndicat dans une société plurielle. Au contraire, elles présentent à la fois des opportunités tout en considérant la diversité de la main-d'œuvre et une combinaison entre le syndicalisme de partenariat et de mobilisation.

### **1.3.1. Syndicalisme au-delà de la relation d'emploi**

Les nouvelles identités professionnelles engendrent de nouveaux enjeux à considérer dans une perspective de renouveau syndical. En particulier, une réflexion sur de nouvelles identités syndicales dépassant la relation classique d'emploi est mise de l'avant. Elle permet de considérer les opportunités professionnelles et la diversité de la main-d'œuvre.

#### **1.3.1.1 Syndicalisme axé sur la carrière et la mobilité**

Malgré quelques variantes, plusieurs auteurs sous-tendent la prise en compte des nouvelles identités professionnelles axées sur la mobilité, la promotion et plus largement la carrière pour édifier un renouveau syndical. Ce type de syndicalisme a un certain parallèle avec les syndicats traditionnels de métier (Piore, 1991) mais il se distingue également sur plusieurs aspects en étant plus inclusifs (Healy, 1999 ; Stone, 2004).

Cobble (1996) défend l'idée du syndicalisme de métier susceptible de reprendre de la vigueur. L'augmentation de la main-d'œuvre professionnelle, temporaire, mobile, le déclin des marchés internes de travail et la montée de l'identité basée sur la profession rend plus

viable un modèle syndical axé sur les identités professionnelles et les structures interentreprises. Ces structures institutionnelles basées régionalement ou localement offriraient des services à leurs membres liés aux programmes de formation ou de performance et à l'administration des embauches entre plusieurs employeurs. L'individualisme accru de la nouvelle main-d'œuvre pourrait même suggérer que les syndicats se recréent comme des organisations de service d'affaires. Les syndicats se doivent de proposer une gamme de services différenciés qui supportent les individus lorsqu'ils naviguent dans le marché du travail (Heery, 2003).

Ce type de syndicalisme rejette les divisions rigides et hiérarchiques entre les employés et la direction. Kochan et Wever (1991) partagent cet avis que la représentation des professionnels et des techniciens doit être davantage basée sur la profession (modèle d'association professionnelle). Ces auteurs stipulent que ces groupes ne sont pas attirés par les formes traditionnelles de négociation collective. Ils ont toutefois des besoins de représentation collective en matière d'informations sur le marché du travail, d'éducation et de services de formation. Les professionnels s'identifient davantage à des institutions qui fournissent des services personnalisés sur le développement de carrières et assurent la mobilité entre les entreprises plutôt que des mécanismes traditionnels de négociation collective.

Selon Stone (2004), certains syndicats répondent aux changements dans les milieux de travail en sélectionnant certaines pratiques des syndicats traditionnels de métier. Elle fournit l'exemple de l'industrie du film et de la télévision où l'IATSE (*International Alliance of Theatrical and Stage Employees*) est organisé sous forme de métier. La forme privilégiée combine des conditions négociées collectivement avec des négociations individuelles. Le syndicat négocie un accord de base sur les termes généraux comme la protection minimale en santé et sécurité au travail et les fonds de pensions ou d'assurances tout en fournissant un espace aux accords individuels. Cet accord ne contient aucune condition de sécurité d'emploi ou d'ancienneté. De plus, les avantages sociaux sont associés traditionnellement à une relation d'emploi à long terme avec un seul employeur. La structure industrielle est inadéquate dans la mesure où la mobilité des travailleurs fait perdre les avantages sociaux lors d'un changement d'entreprise (Stone, 2004).



D'après Stone (2004), ce nouveau modèle identitaire se distingue de l'ancien modèle de métier, l'ancien syndicalisme de métier se retrouvant surtout dans des milieux comme celui de la construction. Cette forme traditionnelle est reconnue pour restreindre l'accès aux membres en représentant souvent des hommes blancs. Ces pratiques exclusives ont davantage pour effet d'affaiblir les syndicats de métier. L'exemple de l'IATSE favorise la flexibilité du syndicalisme de métier sans générer l'exclusion des moins privilégiés (les travailleurs temporaires par exemple). Aussi, dans le passé, plusieurs syndicats de métier déclinaient lors des changements technologiques en raison de l'obsolescence des qualifications des travailleurs de métier. L'IATSE tente de prévenir cette désuétude en pressant les employeurs de fournir de la formation aux membres ou en fournissant lui-même de la formation (Stone, 2004).

Heckscher (1988 : 237) croit que les syndicats industriels sont incapables de se transformer. Il défend dès lors l'idée d'un nouveau type de représentation, le *syndicalisme associatif*, qui s'adresse aux cols blancs et plus particulièrement aux professionnels et travailleurs du savoir mais aussi aux employés cléricaux. Cette proposition de renouveau syndical se distingue des syndicats industriels par son organisation plus flexible, stratégique et moins bureaucratique (moins ancrée sur les règles de travail) regroupant des groupes délibérés qui partagent des particularités sociales communes (par exemple, des femmes professionnelles, des travailleurs âgés, etc.). L'auteur préconise la sécurité de carrière plutôt que la sécurité d'emploi et valorise la reconnaissance des besoins des employés en dehors du contexte immédiat du travail. Ce type de *syndicalisme associatif* met l'emphasis sur la négociation individualisée basée sur des standards (variations locales dans la politique et la gestion), le respect des droits individuels des employés, les services aux membres associés (plans d'assurance, formation, informations légales, assistance pour les besoins des familiaux, etc.) et l'attention portée au mérite plutôt qu'à l'ancienneté.

D'après Heckscher (1988), ce mouvement reconnaît la multiplicité des groupes et mise sur des relations moins conflictuelles. Des accords multilatéraux avec les employeurs basés sur la résolution de problèmes élargissent la négociation au-delà de la seule défense du contrat d'emploi stipulé dans le *Wagner Act* sans ligne de démarcation entre l'employeur et le travailleur. Ils ne traitent pas seulement des problèmes de salaires et d'avantages sociaux mais aussi de décisions stratégiques qui concernent les travailleurs. L'implication

directe des travailleurs dans la prise de décision (par des comités conjoints par exemple) s'en trouve majorée. D'après Cohen et Hurd (1998), les cols blancs sont confiants qu'ils peuvent faire une contribution majeure à leur employeur et sont frustrés lorsque la direction limite leur rôle dans la prise de décision. Les professionnels préconisent une structure démocratique qui les autorise à prendre le contrôle de leur propre organisation. Heckscher (1988) brise également l'assomption que la représentation des employés doit être basée sur la balance de pouvoir des organisations. De fait, il privilégie le recours aux relations publiques, la publicité et les réseaux étendus plutôt que la grève. En effet, selon Cohen et Hurd (1998), les cols blancs sont moins enclins à voter pour une représentation syndicale si la syndicalisation est associée avec des grèves. Selon cette thèse, il est possible pour un syndicat de s'impliquer avec la direction dans la résolution d'une large variété de problèmes en milieu de travail.

Plus récemment, Heckscher et Carré (2006) proposent de nouvelles bases institutionnelles pour renforcer les réseaux entre les syndicats et les mouvements alternatifs (« quasi-unions ») qui se propagent devant le déclin des syndicats. D'après ces auteurs, ce regroupement de divers acteurs semble plus prometteur que ces seules organisations alternatives. Ces nouvelles formes intermédiaires sur le marché du travail sont propulsées par le déficit de représentativité de certains travailleurs exclus de la reconnaissance traditionnelle institutionnelle (Brunelle, 2002). En effet, certaines identités sociales liées aux femmes, aux handicaps, à l'orientation sexuelle ou à l'âge sont pauvrement représentées par les syndicats (Piore et Safford, 2006). De même, les professionnels peuvent être soutenus par les ordres et les associations professionnelles. Ces types de travailleurs se retournent ainsi vers d'autres formes de représentation. Cependant, Heckscher et Carré (2006) indiquent que ces « quasi-syndicats » n'ont pas de résultats probants. Autrement dit, ils sont incapables de remplacer les syndicats. Selon ces auteurs, la force des nouvelles actions proviendrait plutôt des réseaux institués entre les syndicats et ces « quasi-syndicats » en mesure de partager l'information et des mécanismes de gouvernance par exemple.

Quant à Osterman *et al.* (2001), ils indiquent que les professionnels peuvent être considérés comme des membres à vie pour suivre les différentes étapes de leur carrière et de leur vie de famille. Cette stratégie vise à assurer l'employabilité des membres et faciliter l'accès aux opportunités d'emploi (mobilité externe), offrir un modèle d'adhésion

universelle et fournir des services personnalisés en fonction de l'évolution des besoins (formation, etc.). Par exemple, ils proposent de considérer les institutions intermédiaires du marché du travail comme les agences de placement temporaires pour répondre au taux de roulement et à la mobilité des professionnels. Piore (1991) confirme que les syndicats seraient en meilleure position d'évoluer vers la spécialisation flexible avec des structures intermédiaires basées sur la profession ou d'autres identités dans un territoire géographique donné (sous une base régionale par exemple) tout en favorisant la continuité de l'emploi. Il entrevoit l'avenir des syndicats comme des coalitions de groupes avec la communauté professionnelle et la représentation sociale des besoins bien au-delà de la relation d'emploi. Ses plus récents travaux démontrent particulièrement l'importance de considérer les identités sociales (Piore et Safford, 2006).

Herzenberg *et al.* (1998) préconisent des changements dans les politiques publiques, ces derniers étant exigés par l'économie de services. Ils soumettent une proposition d'un ensemble de politiques pour réduire les inégalités entre les emplois (notamment dans les salaires, les différences de statuts et les connaissances) et améliorer la performance économique du secteur des services. Leurs recommandations consistent à faciliter les cheminements de carrière dans plusieurs entreprises, notamment par la promotion de structures interentreprises et d'alliances régionales. Elles visent également une équité dans la rémunération selon le secteur et le métier ainsi qu'une plus grande efficacité de la représentation collective des travailleurs du secteur des services. Plus précisément, ces stratégies visent à valoriser et à administrer le système de mobilité des travailleurs entre les multiples employeurs en fournissant des opportunités pour la formation, l'apprentissage, le partage du savoir et en rehaussant la sécurité de carrière (pas nécessairement la sécurité dans un emploi). En fait, ce nouvel ensemble d'institutions supporterait de plus hauts salaires pour les travailleurs à bas revenus et créerait des opportunités pour ceux qui veulent avancer. Selon Herzenberg *et al.* (1998), ces réformes institutionnelles contribueraient à augmenter la performance économique et la qualité des services mais aussi à améliorer de façon tangible la vie des gens (soin des enfants qui enrichit la vie du travailleur plutôt que la culpabilité, meilleure éducation, augmentation du service à la clientèle, renouveau de la vie familiale et de la vie communautaire une fois les salaires élevés).

Healy (1999) indique que les syndicats ont eu traditionnellement à défendre les métiers et aujourd'hui, ils doivent se réorienter en axant sur la promotion de la carrière. Elle élabore de façon originale le thème de la carrière dans l'arène des relations industrielles en indiquant que ce concept individualiste est transférable dans une perspective collective, l'aspect du développement de carrière étant souvent négligé par les syndicats. Son étude montre que les professionnels, illustrés par le groupe des enseignants, veulent que les syndicats s'impliquent dans le développement de leur carrière.

Avec l'économie exigeant savoirs et compétences, le nouveau syndicalisme est incité à jouer un rôle social dans la formation, la mobilité, la carrière et l'allocation des ressources. Ce syndicalisme peut se construire à la lumière du syndicalisme de métier ou du succès dans le secteur public mais il peut aussi s'en distinguer. Piore (1991) rapporte que la syndicalisation dans le secteur public est attribuable à des facteurs spéciaux : un environnement légal favorable et l'association des groupes professionnels d'enseignants ou d'infirmiers par exemple, favorisant l'attrait pour les cols blancs professionnels et les femmes. La prise en compte des nouvelles identités professionnelles pourrait aussi susciter une plus grande adhésion syndicale de la part des femmes et de la main-d'œuvre qualifiée dans les services privés. Autrement, cette main-d'œuvre exclue risque de se tourner vers des associations parallèles aux syndicats qui défendent mieux leurs identités (Brunelle, 2002 ; Heckscher et Carré, 2006).

### **1.3.1.2 Syndicalisme axé sur la diversité**

Cette proposition de renouvellement du syndicalisme axé sur la diversité de la main-d'œuvre repose sur des orientations idéologiques et politiques basées sur des syndicats actifs. La thèse de la diversité part du principe que les bases de la solidarité sociale et de l'identité se sont effondrées. Elles émergent du constat de nouvelles identités fondées sur le genre, l'âge, le caractère ethnique, le handicap ou l'orientation sexuelle formées au-delà de l'entreprise (Murray, 1994 : 27). Ces identités sont liées aux intérêts qui sont exprimés dans les milieux de travail et dans lesquels elles peuvent s'affirmer par la représentation collective.

En particulier, ces groupes opprimés veulent être traités équitablement (Heery, 2003 : 282). L'émergence d'un nouvel intérêt vise aussi à sécuriser et à adapter les relations d'emploi aux exigences d'un groupe particulier pour que l'emploi ne se conforme pas à la norme de l'homme blanc hétérosexuel. Des exemples peuvent inclure l'adaptation du temps de travail aux besoins des mères travailleuses ou des arrangements de travail pour les jeunes travailleurs qui veulent se former. La source théorique de cette interprétation des intérêts des travailleurs est liée aux théories post-modernes de la société et de la politique (Kelly, 1998). Ce corps de théorie met l'accent sur la fragmentation et la fluidité des identités sociales et tente d'identifier les intérêts essentiels qui unifient les divers groupes sociaux. Les syndicats peuvent par exemple s'allier avec d'autres mouvements sociaux (Cook, 1991), comme les femmes et les minorités visibles, qui reflètent la diversité tout en fournissant une même vision de classe.

Sans ignorer que les différences entre les travailleurs existent, cette proposition défend l'idée que le mouvement syndical se doit de créer une solidarité inclusive parmi les différents groupes de travailleurs (Crain et Matheny, 2001). L'enjeu de classe des cols bleus traditionnels se transforme en un enjeu identitaire auquel il est impossible d'ignorer les différences entre les hommes et les femmes, les cultures ethniques et les identités professionnelles. Les divers besoins d'une main-d'œuvre plus hétérogène doivent être pris en compte (Hyman, 1999). Cette perspective implique une vision élargie et politisée centrée, non plus seulement sur les besoins économiques, mais aussi sur les besoins de justice sociale et d'alliances avec d'autres groupes.

Sur le plan local, Lévesque et Murray (2003) soutiennent que la force de l'action syndicale repose sur l'habileté des syndicats à l'échelle locale à développer leur pouvoir. Les syndicats doivent dès lors être capables de véhiculer leurs valeurs, intérêts et objectifs poursuivis reliés à une large vision sociale à la défense du citoyen et du travailleur (équité, justice sociale, etc.) sans se restreindre à l'amélioration des conditions de travail. Selon ces auteurs, le développement des liens avec la communauté permet aux syndicats de s'associer à de plus larges enjeux comme la conciliation travail-famille ou la protection de l'environnement pour mieux refléter les besoins diversifiés de la main-d'œuvre et défendre des enjeux sociaux qui dépassent le milieu du travail. Il est aussi souhaitable que la solidarité externe transcende les frontières nationales.



Quant à la piste de renouveau syndical proposée par Moody (1997), elle se démarque par la nécessité de créer une unité d'action à travers les différentes identités à l'intérieur des pays mais également à travers les frontières. Moody (1997) déplore le fait que la plupart des luttes contre les effets de la globalisation ne surviennent qu'au niveau national. Cette stratégie de mouvement social transnational s'accompagne d'un syndicalisme démocratique dans lequel il est possible pour les membres de pouvoir s'exprimer sur l'agenda syndical mais aussi à un niveau social plus large s'ils investissent du temps et de l'énergie dans le syndicat. Moody (1997) incite à internationaliser la pratique syndicale. Ces réseaux internationaux de travailleurs, plutôt que de former des groupes d'opposition internes, cherchent à valoriser communément l'importance du travail international et de l'éducation par exemple. Les syndicats locaux peuvent faire partie d'un réseau de travail international, influencer ensemble les décisions des employeurs et lutter pour l'intérêt des travailleurs de différents pays. « Sur le plan sociétal, le pouvoir du salariat en tant que force sociale constitue une question fondamentale » (Bélanger *et al.*, 2004 : 60).

Dans les sections précédentes, nous avons mentionné le déclin du mouvement de masse ouvrière en tant que force sociale. Selon Moody (1997), on observe la renaissance du syndicalisme social. Cette perspective sociale vise à développer de : « vastes coalitions réunissant des travailleurs, des groupes fondés sur l'identité et des groupes communautaires intéressés au changement social, en vue d'exercer des pressions sur l'évolution des politiques publiques » (Bélanger *et al.*, 2004 : 60).

La perspective d'unifier la diversité de la main-d'œuvre permet de croire qu'il est possible de regrouper des travailleurs qui se différencient par leurs identités. Ce nouveau syndicalisme représente de manière égale la diversité en s'accommodant des intérêts plus larges et différenciés issus des nouvelles identités. Un syndicalisme de mouvement social peut ainsi émerger des nouveaux types de main-d'œuvre.

### **1.3.2 Syndicalisme de partenariat et de mobilisation**

Les nouveaux modèles productifs en croissance engendrant l'autonomie mais aussi le contrôle des employés nous incitent à présenter le syndicalisme de partenariat et celui de mobilisation, qui ne sont pas nécessairement opposés l'un à l'autre ; le conflit et la coopération pouvant être imbriqués lors des nouvelles formes organisationnelles.

#### **1.3.2.1 Syndicalisme de partenariat**

Les adhérents de la thèse du partenariat s'inspirent des théories du post-industrialisme et du post-fordisme (Heery, 2003). Les pressions du marché du travail conduisent les employeurs à introduire de nouveaux modèles de travail basés entre autres sur les compétences, la redéfinition des emplois vers une plus grande autonomie du travailleur et le partage des profits (Appelbaum *et al.*, 2004). Ceux qui défendent l'idée d'un espace d'intérêts partagés entre les employeurs et les employés, de nouvelles opportunités de développement de compétences et une plus grande implication des travailleurs adoptent des formes de syndicalisme basées sur les gains mutuels et le partenariat (Heery, 2003). Plusieurs études démontrent que les professionnels sont moins axés sur le conflit (Heckscher, 2001b). Ces constats amènent certains auteurs à préconiser le partenariat entre le syndicat et la direction.

Le syndicalisme de partenariat, à travers de nouvelles formes de consultation et de coopération, vise à intégrer dans l'agenda syndical les enjeux centrés sur la participation des travailleurs. Ces syndicats cherchent à être liés à la gestion de l'entreprise à travers des accords sur la formation, le développement professionnel, l'implication et la négociation distributive (Osterman, 1999).

Concrètement, l'étendue des pactes sociaux et du dialogue dans l'Union européenne ont créé de nouveaux intérêts à poursuivre des partenariats (Fichter et Greer, 2004). L'étude menée par Fichter et Greer (2004) dans cinq pays européens démontre que le partenariat social, soit des relations de coopération entre les employés et les employeurs, contribue à la revitalisation syndicale. Cependant, il doit être institutionnalisé et intégré à d'autres stratégies proactives syndicales, essentiellement dans le cadre d'un agenda social élargi.



L'étude des cas nationaux montre toutefois certaines tensions entre ces facteurs. Selon ces auteurs, le partenariat contribue à élargir la représentation de nouveaux groupes de travailleurs. Par exemple, les syndicats de l'Espagne ont mis l'accent sur l'apprentissage tout au long de la vie et la formation devant le problème de segmentation sur le marché du travail. Des accords nationaux tripartites dans les années 90 ont permis la création de structures institutionnelles allouant des ressources significatives à la formation dans les milieux de travail. Les syndicats ont ainsi développé un agenda qui intégrait les personnes temporaires au groupe des employés permanents.

Selon Appelbaum et Hunter (2004), la représentation des intérêts dans le processus de prise de décision stratégique des entreprises est plus rare aux États-Unis et caractérise davantage les pays européens. Il n'existe pas de structures légales qui obligent les entreprises à engager les travailleurs dans la participation en milieu de travail. Toutefois, plusieurs tentatives de partenariat entre le syndicat et la direction sont relevées aux États-Unis ou au Canada qu'il s'agisse du cas de *Saturn* ou de *Shell-Sarnia* (Heckscher, 2001b). Le partenariat est particulièrement prisé comme un moyen pour revitaliser les syndicats dans le secteur des services et de la construction (Mills, 2001). Par exemple, des projets coopératifs entre les syndicats et les employeurs dans des milieux de travail aux États-Unis ont permis à des membres syndiqués de bénéficier de formations et d'une meilleure sécurité tout en modernisant les politiques de ressources humaines (Gray *et al.*, 1999).

Certains auteurs fondent ainsi leurs espoirs sur les efforts de participation du syndicat avec les employeurs, avec une large implication des membres dans la prise de décision (Heckscher, 2001b). Selon cette approche, le partenariat répond à ce moment actuel de l'histoire où la direction recherche une implication accrue des travailleurs.

### **1.3.2.2 Syndicalisme de mobilisation**

La thèse de la dégradation des conditions de travail conduit aussi à présenter une forme de syndicalisme qui facilite la mobilisation des travailleurs pour contrer les injustices inhérentes aux nouveaux modèles productifs (Heery, 2003). Les théoriciens du néo-fordisme postulent que la réorganisation du travail impose de nouveaux systèmes de

contrôle et conduit à l'intensification du travail (Parker et Slaughter, 1988). Cette perspective met l'accent sur l'insécurité et les inégalités croissantes des travailleurs.

Cette déshumanisation et cette exploitation des systèmes de gestion relativisent les intérêts partagés entre les dirigeants et les travailleurs. En ce sens, l'adaptation appropriée de ces syndicats à cette situation est la redécouverte de la mobilisation (Kelly, 1998). Selon cette approche, les syndicats cherchent à réguler le contrôle de gestion, à protéger les travailleurs de l'insécurité économique et à défendre une plus grande équité. Ils mènent des campagnes agressives de recrutement contre les employeurs et visent le renouvellement du militantisme.

La stratégie de mouvement social de Moody (1997) rejette les formes de syndicalisme basées sur la coopération et la participation. Cette proposition d'agenda syndical remet en cause les forces du capitalisme et du libéralisme. Elle vise à développer la tradition du syndicalisme basée sur l'adversité des parties en préconisant le changement du syndicalisme traditionnel d'affaires pour une forme de mouvement social radicale au niveau international. Selon cet auteur, la réorganisation de l'économie mondiale à travers la globalisation capitaliste a paralysé la classe de travail dans les deux dernières décennies et a conduit à un déclin du syndicalisme dans certains pays industrialisés. Sa proposition part du principe que la globalisation a des effets néfastes sur la classe de travail : les pertes d'emplois à travers le *downsizing* et la réingénierie sont nombreuses et les conditions de travail sont de plus en plus déplorable. Dès lors, la principale caractéristique d'un nouveau syndical efficace est la capacité de la classe de travail de contrer l'agenda de globalisation des politiciens et des employeurs. Selon cette thèse, le partenariat entre les acteurs est une barrière à cette action, seul le pouvoir de classe est visible à travers les luttes et la confrontation. Ce sont les pressions associées à la globalisation capitaliste qui poussent les travailleurs à l'action.

Cette proposition implique une orientation active, agressive et stratégique qui incite les membres de syndicats à mobiliser ceux qui ne le sont pas : les précaires, les personnes sans emploi et les travailleurs occasionnels (Moody, 1997 : 276). Des recherches de Bronfenbrenner et Juravitch (1994) montrent l'importance de mener des campagnes syndicales agressives pour surmonter l'opposition de l'employeur à la syndicalisation. D'après les résultats de leurs recherches, seulement 15 % des syndicats américains en

1994 menaient de telles campagnes. Cette relative faiblesse des campagnes intensives syndicales dans un climat d'opposition accrue de l'employeur explique les résultats modestes en matière de recrutement syndical. Cependant, selon Moody (1997), les années 90 ont connu dans certains cas un retour à la confrontation dans les milieux de travail et au militantisme. En ce sens, revitaliser les syndicats à travers les luttes devient possible par la solidarité internationale. De ce fait, les syndicats doivent développer une vision sociale élargie et eux-mêmes se globaliser pour faire face aux employeurs. Dans les faits, le conflit et la coopération ne sont pas nécessairement opposés (Bélanger et Edwards, 2007). Déjà dans les années soixante, Touraine (1960 : 58) définit le mouvement ouvrier comme un « instrument des revendications et partenaire dans les négociations ».

En résumé, les institutions traditionnelles ne sont plus compatibles avec la réalité d'aujourd'hui. Plusieurs auteurs cherchent alors à identifier un ensemble de nouvelles stratégies ou d'institutions arrimées à la société contemporaine. Le défi principal des syndicats est de répondre à l'hétérogénéité des milieux de travail et d'adopter de nouvelles formes, structures ou stratégies plus démocratiques et plus représentatives de la force de travail, le syndicalisme dans sa forme traditionnelle étant de plus en plus contesté. En effet, les changements exigent de nouveaux services, de nouvelles compétences de négociation, de nouveaux mécanismes de représentation et de nouvelles alliances. Notamment, la fragmentation de l'emploi, la diversité de la main-d'œuvre et les nouvelles identités professionnelles élargissent les enjeux et semblent commander la transformation du syndicalisme en un nouveau type de structure intermédiaire sur le marché du travail (Piore, 1991) ou de réseaux (Heckscher et Carré, 2006) et de nouvelles formes de solidarité sur le plan international ou local (Lévesque et Murray, 2003 ; Moody, 1997).

## **1.4 Conclusion**

En conclusion, la synthèse de ce chapitre conduit à l'élaboration de la question de recherche. Cette dernière partie fait valoir les objectifs de la recherche ainsi que sa pertinence scientifique et pratique.

### **1.4.1 Synthèse et question de recherche**

Le syndicalisme industriel a connu un essor considérable tant aux États-Unis qu'au Canada dès les années 30, remplaçant peu à peu les syndicats de métier ; le contexte de la production de masse et la législation du travail lui étant favorable. Contrairement au syndicalisme de métier, la forme de syndicalisme industriel ouvre l'accès à la syndicalisation de tous les travailleurs d'une même entreprise, quel que soit leur degré de qualification. Au fil des années, les fondements de ces institutions syndicales traditionnelles se trouvent ébranlés. Le nombre de membres syndicaux diminue et plus encore, le syndicat, confiné aux secteurs en déclin, est isolé de la croissance dynamique et de la société. La remise en cause du syndicalisme traditionnel provient du mouvement d'emploi vers les services, de la réorganisation du travail et des nouvelles identités des travailleurs.

Le tableau 1.1 synthétise l'évolution des modèles identitaires du syndicalisme nord-américain. Cette évolution historique du syndicalisme, basée sur trois phases distinctes, justifie la réflexion actuelle sur la pertinence de nouveaux modèles identitaires syndicaux dans notre société plurielle. Il pourrait s'agir d'une identification au syndicat au-delà de la relation d'emploi traditionnelle, qui, dès lors, ouvre la voix à plusieurs pistes de renouvellement possibles. En d'autres termes, l'action syndicale s'élargit à de plus larges enjeux sociaux qui dépassent les enjeux traditionnels du milieu du travail (entre autres les salaires et la sécurité d'emploi). Ces nouveaux enjeux concernent autant les intérêts individuels des membres (notamment le perfectionnement, la mobilité professionnelle, la conciliation travail-famille) que les intérêts collectifs (équité, justice, etc.).

Tableau 1.1 : Synthèse de l'évolution des modèles d'identités syndicales

	Types d'identités syndicales		
	Syndicalisme de métier	Syndicalisme industriel	Défis contemporains : de nouveaux modèles identitaires requis
<b>Compréhension globale</b>	<p>→ Forme identitaire du syndicalisme dominante jusqu'aux années 30</p> <p>→ Corporations et système de guildes regroupant exclusivement les hommes de même métier</p>	<p>→ Forme identitaire du syndicalisme dominante depuis les années 30</p> <p>→ Syndicalisme à la défense des employés d'une même entreprise</p>	<p>→ Remise en cause du syndicalisme industriel dans notre société plurielle et pertinence de nouveaux modèles identitaires afin d'inclure les groupes pauvrement représentés, notamment les femmes et les professionnels</p> <p>→ Syndicalisme requis au-delà de la relation classique d'emploi afin d'englober les enjeux individuels et collectifs qui dépassent le milieu de travail (mobilité, carrière, conciliation travail-famille, précarité, équité, justice, etc.)</p>

Quant au tableau 1.2, il retrace les principaux éléments de la relation d'emploi tributaires des identités syndicales de chaque période de l'histoire du syndicalisme.

**Tableau 1.2 : Facteurs tributaires de l'évolution des identités syndicales**

	Types d'identités syndicales		
	Syndicalisme de métier	Syndicalisme industriel	Défis contemporains : de nouveaux modèles identitaires requis
<b>Organisation du travail et de la production</b>	→ Production artisanale (travail manuel)	→ Production industrielle de masse	→ Nouveau modèle productif axé sur les services et le savoir
<b>Mécanismes de contrôle</b>	<p>→ Les hommes de métier détiennent le savoir pratique pour produire leurs articles. Ils contrôlent eux-mêmes l'apprentissage et les compétences de la main-d'œuvre</p> <p>→ Les employeurs cherchent des moyens pour s'approprier du savoir de production</p>	<p>→ L'affluence d'une main-d'œuvre peu qualifiée ne nécessite plus de savoir</p> <p>→ Les employeurs s'approprient du savoir de production par l'entremise des changements dans l'organisation du travail (taylorisme, fordisme)</p>	<p>→ Ce sont les connaissances et les compétences des travailleurs les plus qualifiés qui mènent l'économie</p> <p>→ Les employeurs recourent à des innovations et à des politiques de ressources humaines plus individualisées (formation, rémunération incitative, etc.) pour s'assurer de la productivité des travailleurs</p>
<b>Conditions de travail</b>	<p>→ Les hommes de métier contrôlent l'offre de travail</p> <p>→ Autonomie dans le travail</p>	<p>→ L'environnement stable et prévisible permet d'accorder de bons salaires et avantages sociaux</p> <p>→ La productivité dépend de la cadence des machines</p>	<p>→ Les conditions de travail sont tributaires de la qualification, des compétences et de l'implication dans le travail</p> <p>→ Autonomie dans le travail mais pressions sur la productivité</p>



Types d'identités syndicales			
	Syndicalisme de métier	Syndicalisme industriel	Défis contemporains : de nouveaux modèles identitaires requis
<b>Rapports collectifs de travail</b>	<p>→ Partenariat puis conflit lors du développement des manufactures dirigées par les employeurs</p> <p>→ Émergence de fonctions distinctes entre les employeurs et les travailleurs</p>	<p>→ Climat conflictuel entre les travailleurs et l'employeur</p> <p>→ Accentuation de la distinction hiérarchique entre les travailleurs et les employeurs</p>	<p>→ À la fois de la coopération et du conflit</p> <p>→ Les frontières hiérarchiques sont plus floues entre les professionnels et les employeurs</p>
<b>Identités professionnelles</b>	<p>→ Fierté de l'art exercé et valorisation de la qualification</p> <p>→ Identité de métier</p>	<p>→ Profusion de travailleurs peu qualifiés</p> <p>→ Identité de classe ouvrière</p>	<p>→ Multiplicité d'identités selon la qualification</p> <p>→ Nouvelles identités professionnelles (implication accrue, mobilité, carrière, etc.)</p>
<b>Conciliation travail-famille</b>	<p>→ Exclusion des femmes dans la sphère de travail et dans les efforts de mobilisation syndicale</p>	<p>→ La prédominance des hommes dans les syndicats demeure ; les enjeux liés aux femmes sont pauvrement représentés</p>	<p>→ De nouveaux enjeux sociaux sont associés à la présence accrue des femmes dans les milieux de travail</p>
<b>Actions syndicales</b>	<p>→ Actions basées sur la défense du métier et évolution des priorités sociales dans un premier temps puis économiques dans un deuxième temps (avec la création de l'AFL)</p>	<p>→ Priorités syndicales accordées à l'amélioration des salaires et des conditions de travail liées à l'emploi de l'établissement (sécurité d'emploi par exemple)</p>	<p>→ De nouveaux enjeux sociaux (qualité de vie au travail et hors du travail) sont associés aux professionnels</p> <p>→ La polarisation de la main-d'œuvre multiplie les enjeux (dévalorisation pour les uns, ascension professionnelle pour d'autres)</p> <p>→ Élargissement de l'action syndicale sociale requis</p>



L'approche traditionnelle du syndicalisme industriel ne semble plus concorder avec les secteurs croissants de l'économie. Cette réflexion appuie dès lors l'idée que le syndicalisme industriel, dans sa forme traditionnelle, n'est pas adapté pour représenter les nouveaux groupes de travailleurs issus de secteurs comme les services privés ou de nouveaux groupes démographiques (femmes, personnes immigrantes, professionnels par exemple.). De plus, les multiples défis identitaires (individualisme, mobilité, carrière, etc.) imposent au syndicalisme un élargissement de son action ou des restructurations. De nombreux travailleurs (cols blancs, professionnels, etc.) se trouvent actuellement pauvrement représentés et risquent de se tourner vers d'autres organismes de représentation (associations parallèles, mouvement sociaux) que les syndicats. En parallèle, des changements dans l'organisation du travail et les nouvelles politiques de ressources humaines sont centrés sur le savoir, l'autonomie et les compétences des travailleurs. Ainsi, plusieurs changements dans le monde du travail du point de vue du travailleur mais aussi de l'entreprise conduisent à l'effritement des identités syndicales traditionnelles qui oblige le syndicalisme à concevoir un élargissement de ses actions syndicales sociales.

Il semble possible de construire un nouveau système de représentation syndicale en tirant des leçons du passé en se référant aux années 20 et 30 qui voient le remplacement des syndicats centrés sur les métiers par les syndicats industriels, ces derniers étant plus adéquats à l'industrie de la production de masse (Heckscher, 1988 ; Piore, 1991). Les syndicats du passé ont réussi à s'adapter aux besoins des nouveaux groupes de la force de travail. Le succès des syndicats actuels dépendra de leur capacité à renouveler cette réussite en parvenant à représenter les nouveaux secteurs économiques en pleine croissance (Brody, 1993 ; Clawson, 2003).

Les changements de la société contemporaine obligent le syndicalisme à se renouveler. Si les prérogatives traditionnelles restent inchangées, le syndicalisme est inévitablement conduit au déclin (Schiafone, 2008). Malgré cette volonté, il n'est pas si simple de dégager la forme, les pratiques ou les stratégies de représentation collective les mieux adaptées pour répondre aux besoins des travailleurs d'aujourd'hui. Comme le soulignent Osterman *et al.* (2001), la diversité du marché du travail engendre une variété de réponses possibles de la part des syndicats.

L'avenir du mouvement syndical dépendra de sa capacité à innover et étendre sa représentation auprès des populations les moins syndiquées. Si les organisations du travail ont changé, on peut aussi s'attendre à ce que le syndicalisme se transforme (Pope, 2006). La pluralité des ancrages identitaires (travail-famille, implication professionnelle, mobilité, intérêts pour la carrière, individualisme, etc.) doit être prise en compte dans les pratiques et les stratégies syndicales. De même, le syndicat doit porter davantage d'attention à la diversité de la main-d'œuvre (minorités, femmes, professionnels, travailleurs précaires) et aux inégalités croissantes. En particulier, Eaton et Voss (2004) font valoir le potentiel collectif des groupes de travailleurs professionnels et Yates (2005) insiste sur la prise en compte des milieux de travail qui embauchent massivement une main-d'œuvre féminine. En outre, l'identité collective des travailleurs qui forme la cohésion sociale recherchée par le syndicat peut être menacée par l'implication des travailleurs dans les milieux de travail, l'individualisme accru ou encore la diversité des identités au travail mais aussi celles en dehors du travail. De ce fait, il est important de se questionner sur les actions du syndicalisme qui forgeront une plus grande identité syndicale.

L'action syndicale est nécessairement plus complexe qu'autrefois mais elle se doit de considérer la réalité d'aujourd'hui, innover et repenser ses pratiques. Plusieurs pistes de renouveau syndical ont été explorées : le syndicalisme axé sur le développement professionnel, la carrière et la mobilité ou sur un mouvement social intégrant la diversité de la main-d'œuvre. De même, les stratégies de partenariat avec l'employeur ou de mobilisation ont été élaborées. Autant de réflexions qui défendent l'idée que les travailleurs ne se définissent plus en fonction d'une seule situation de travail. Leur insertion par de multiples liens dans l'environnement, en tant que minorité, femme, professionnel ou travailleur précaire est tout aussi importante. Il n'existe pas de consensus clair dans la littérature sur la forme de syndicalisme à préconiser pour défendre au mieux les intérêts individuels et collectifs des nouveaux types de travailleurs. Cependant, la recherche d'une nouvelle cohésion sociale est essentielle. Devant cette multitude d'avenues possibles, il nous semble dès lors important de se poser la question de recherche suivante :

**Quel est l'impact des nouvelles identités professionnelles  
sur les identités syndicales ?**

En particulier, afin de tenir compte de la participation croissante des femmes sur le marché du travail dans une société plurielle, particulièrement dans le domaine des services, nous souhaitons mettre l'accent de cette recherche sur le cas des femmes professionnelles dans le secteur dynamique des services privés qui accentue les enjeux liés à la conciliation travail-famille. En bref, la réflexion sur un possible lien identitaire entre le syndicat et l'employée au-delà de la relation d'emploi traditionnelle mérite d'être approfondie.

#### **1.4.2 Objectifs de la recherche, pertinences scientifique et pratique**

Cette étude, se situant dans le courant sur le renouveau syndical, cherche à mieux comprendre l'arrimage entre le syndicalisme et les nouvelles identités professionnelles des femmes de l'économie contemporaine. En particulier, elle vise quatre principaux objectifs :

- 1) Identifier les principaux facteurs de la relation d'emploi qui affectent les identités syndicales dans la société contemporaine ;
- 2) Cerner les nouvelles identités professionnelles des femmes et ce qu'elles vivent dans leur milieu de travail ;
- 3) Dégager le lien entre les nouvelles identités professionnelles et les identités syndicales :
  - a. De manière générale ;
  - b. Selon le type de syndicalisme ;
- 4) Apprécier la capacité du syndicat à s'adapter à cette nouvelle professionnalité

Avant de vérifier si la professionnalisation est fertile à la construction d'une orientation envers le syndicalisme, il est nécessaire de dégager les principaux facteurs de la relation d'emploi pouvant affecter les identités syndicales. Cette prise en compte globale nous incite également à mieux comprendre la nature du travail exercé par la main-d'œuvre qualifiée et les identités professionnelles qui ressortent des changements dans les milieux de travail. Considérant que le travail professionnel est important dans la formation de l'identité (Healy et Kirton, 2002), la littérature avance de plus en plus l'idée que les professionnels développent de multiples identités qui peuvent être en conflit avec le

sentiment d'appartenance visé par l'organisation. Dès lors, notre étude cherchera à dégager les identités professionnelles émergentes de la main-d'œuvre qualifiée. La thèse la plus conventionnelle est celle où la professionnalisation et la solidarité collective ne vont pas nécessairement de pair. Certains soutiennent une tension entre les professionnels et le syndicalisme alors que d'autres soulignent que les travailleurs professionnels, incluant les femmes, peuvent accorder un nouveau rôle au syndicat s'ils se sentent soutenus dans leurs opportunités professionnelles. Il est même possible que l'implication professionnelle renforce l'identification au syndicalisme si le syndicat est perçu comme défendant les initiatives des employés à l'encontre des travailleurs. Il s'agira dès lors de vérifier si les professionnels sont orientés vers le syndicalisme. L'ensemble de ces constats nous conduira à dégager le type de syndicalisme le plus adapté aux professionnels de la société contemporaine en appréciant la capacité du syndicat à s'adapter aux nouvelles professionnalités.

Cette recherche s'insère pleinement dans le débat sur l'avenir du syndicalisme. L'originalité de cette étude provient de la prise en compte de la diversité de nouvelles identités professionnelles, celles des femmes, dans l'économie des services priorisant le savoir et les compétences de la main-d'œuvre. Nous retrouvons de plus en plus de recherches démontrant la nécessité d'intégrer les femmes et les minorités visibles dans les syndicats alors que les études menées auprès des professionnels sont beaucoup moins abondantes. En ce sens, le lien entre l'implication professionnelle et le syndicalisme n'est pas suffisamment exploré (Healy et Kirton, 2002). La littérature sur les professions, incluant aussi celles des femmes, mentionne rarement le syndicalisme (MacDonald, 1995). C'est le résultat de l'assomption entre l'incompatibilité d'être un travailleur professionnel et d'être un membre du syndicat. L'étude est d'autant plus pertinente que la littérature ne permet pas de dégager de consensus clair sur la nature du syndicalisme à privilégier pour les professionnels. Pourtant, une transformation de l'idéologie syndicale qui placerait les enjeux sociaux des travailleurs exclus, tels que les professionnels et les femmes, au centre de l'agenda syndical pourrait favoriser le regain du syndicalisme.

Ainsi, sur le plan scientifique, notre thèse cherche à contribuer à une meilleure compréhension de l'interface entre les nouvelles identités professionnelles, celles des femmes, et les identités syndicales. Pour mieux capter le lien entre le membre et le syndicat, il nous apparaît fondamental de cerner avant tout ce qu'est le syndiqué et ce qu'il

vit dans les contextes d'innovations du travail. Cette prise en compte des nouvelles identités professionnelles enrichit la compréhension du rapport entre le professionnel et son travail. Notre thèse soutient l'idée d'une multiplicité de nouvelles identités professionnelles des femmes qui exige l'avenue de nouvelles actions du syndicalisme plus aptes à représenter cette nouvelle figure professionnelle que le syndicalisme traditionnel. En s'affairant sur la capacité du syndicat à s'adapter à cette nouvelle professionnalité, notre étude s'insère dans une perspective de renouvellement du syndicalisme. Sur le plan de la pratique, cette réflexion, soumise à une évaluation empirique, tentera de dégager, tant sur le plan des valeurs que des enjeux, les modèles identitaires de représentation syndicale les plus adéquats aux nouvelles identités professionnelles des femmes.

## **CHAPITRE II**

**CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE :**

**L'APPORT DE LA THÉORIE SOCIOLOGIQUE  
DES IDENTITÉS PROFESSIONNELLES  
À L'ACTEUR COLLECTIF SYNDICAL**

## Introduction

Le premier chapitre de cette thèse a permis d'établir les changements à l'œuvre dans la société contemporaine et d'exposer les défis de renouveau syndical qui s'imposent actuellement. En particulier, la main-d'œuvre des secteurs des services privés regroupant nombre de cols blancs s'avère une nouvelle source de recrutement pour les syndicats. Cependant, la difficulté accrue des syndicats réside en une population active de plus en plus différenciée. Pendant que les uns, les plus qualifiés et les plus valorisés par les changements de l'organisation du travail, se disent axés sur des choix individuels et les opportunités individuelles, d'autres, les moins qualifiés, subissent la rationalisation du travail en termes de déqualification et de précarité. Ces constats nous conduisent à nous interroger sur l'impact des nouvelles identités professionnelles, notamment celles des femmes, sur les identités syndicales.

Le chapitre II sur le cadre théorique de la recherche se compose de trois parties distinctes. La première partie vise à définir les identités syndicales qui constituent l'objet de notre recherche. En ce centrant sur les identités collectives, cette étude cherche à clarifier le rapport identitaire entre le membre et le syndicat, ou plus généralement le syndicalisme. Soutenant la thèse d'une main-d'œuvre de plus en plus différenciée aux prises d'identités de toutes sortes, une nouvelle forme de solidarité organique pourrait permettre de regrouper ces différents individus au cœur de l'action collective. De plus, les identités syndicales reflètent plus largement l'identification des membres à des modèles syndicaux définis en termes d'intérêts, de démocratie, d'agenda et de pouvoir.

La deuxième partie de ce chapitre sollicite plusieurs approches théoriques afin d'identifier les principaux facteurs de la relation d'emploi qui affectent les identités syndicales. Se basant sur l'étude des rapports sociaux de production, cette thèse débute par la prise en compte de contraintes et d'une relation inégale de pouvoir entre les parties. L'approche matérialiste permet d'en élaborer les grandes lignes. À l'opposé, l'approche instrumentale accorde toute sa place à la situation des individus, qui, à travers une souscription au syndicalisme, cherchent une amélioration économique de leur sort. L'approche « située », quant à elle, argumente sur le syndicat en tant qu'acteur collectif en mesure d'élaborer ses propres stratégies. Finalement, le noyau théorique de notre thèse souscrit à une théorie sociologique des identités professionnelles, se constituant sur la base des rapports



sociaux de travail, qui véhicule l'idée d'une nouvelle professionnalité dans l'entreprise, à laquelle les femmes elles aussi peuvent accéder. Cette nouvelle figure professionnelle engendre une différenciation accentuée entre les individus les plus qualifiés qui accèdent aux opportunités professionnelles et les moins qualifiés quant au lien identitaire avec le syndicat. L'acteur collectif syndical doit se renouveler par cette prise en compte des nouvelles identités professionnelles.

Le cadre d'analyse élaborée en troisième partie rapporte les variables explicatives des identités syndicales issues des diverses approches théoriques présentées. Sans négliger les approches traditionnelles, il intègre la théorie sociologique des identités professionnelles à l'acteur collectif syndical. Il permet dès lors de dégager les hypothèses de la recherche, à savoir les relations entre les variables identifiées et les identités syndicales. La conclusion reprend l'essentiel du chapitre.

## **2.1 Définition des identités syndicales**

Cette première partie vise à définir l'objet de la recherche, à savoir les identités syndicales. Notre étude se propose d'examiner le lien identitaire des professionnels vis-à-vis de leur syndicat, et plus généralement leur rapport avec le syndicalisme, et ce, dans un contexte d'économie de services et de savoir. Cette thèse postule l'existence d'une variété de nouvelles identités professionnelles engendrant une différenciation, notamment entre les catégories professionnelles, quant à l'identification des membres à l'égard de leur syndicat. Les identités syndicales sont analysées en tant qu'identités collectives. En ce sens, la solidarité est un enjeu majeur pour les syndicats. De fait, la recherche d'une nouvelle solidarité organique fonde un renouveau syndical à l'affût d'une cohésion sociale malgré la différence accrue entre les individus. De plus, les identités syndicales sont entrevues comme des modèles syndicaux analysés en termes de dynamique des intérêts, de démocratie, d'agenda et de pouvoir.

### 2.1.1 Identités syndicales et identités collectives

Plusieurs angles d'approches sont possibles pour aborder les identités syndicales. Par exemple, une vaste littérature sur la propension syndicale se penche sur les attentes des salariés non syndiqués à l'égard d'un syndicat (Waddington et Whitson, 1997). Ou encore, une littérature, certes moins abondante, s'interroge sur les raisons qui incitent les membres syndiqués à quitter leur syndicat (Friedman *et al.*, 2006 ; Waddington, 2006). D'autres études, comme celles de Freeman et Medoff (1987), soumettent les différences en termes de satisfaction et de conditions de travail entre les individus syndiqués et ceux qui ne le sont pas. L'angle de notre thèse se propose plutôt une étude du rapport identitaire du membre à l'égard de son syndicat et du syndicalisme plus généralement. Elle cherche ainsi à examiner le lien entre les salariés syndiqués et leurs syndicats. Les études sur cette relation ont essentiellement été menées dans l'univers industriel des ouvriers (Lapointe, 1998 ; Touraine *et al.*, 1984). D'autres études ont investigué globalement le lien identitaire en considérant les différents secteurs et la différenciation sociale de la main-d'œuvre (Lévesque *et al.*, 1998, 2005). L'originalité de notre thèse se propose de tenir compte des multiples changements dans le monde du travail en investissant un univers beaucoup moins exploré jusqu'à présent, soit celui du monde des professionnels des secteurs dynamiques de services, et particulièrement celui des femmes. Dès lors, elle se centre sur la compréhension de l'identification des femmes professionnelles à l'égard du syndicat dans l'économie contemporaine axée sur le savoir.

De nombreuses croyances alimentées par la littérature sur l'individualisation conduisent à penser que les professionnels ne s'identifient pas aux syndicats. D'autres études, au contraire, soutiennent la nécessité de représentation collective pour les salariés qualifiés même si la forme à adopter est loin de faire l'unanimité. Par exemple, les études de Bergeron et Renaud (2000) sur les formes de représentation collective désirées par les salariés des services privés au Québec menées auprès de 485 travailleurs non syndiqués démontrent que 78 % des travailleurs interrogés souhaitent une représentation collective. Notre thèse cherche à vérifier l'existence d'une voix collective pour les travailleurs qualifiés et à dégager le modèle identitaire le plus favorable à ces professionnels. D'après Bergeron et Renaud (2000 : 266-267) : « la valorisation et le développement de la profession du travailleur s'avère un élément clé dans toute tentative pour une organisation de représenter collectivement les travailleurs du secteur des services privé ». Notre étude

se doit de considérer la nature particulière du rapport au travail développé par le professionnel.

Le renouvellement du syndicalisme passe par la redéfinition des identités syndicales, comprises dans le sens d'identités collectives. Tel est le défi des syndicats. Comment le syndicalisme peut-il retrouver sa capacité à produire des identités collectives dans le contexte actuel où la population active se déploie sous de multiples identités affectant les figures de référence du syndicalisme ? Cette figure syndicale traditionnelle repose sur la classe ouvrière qui détient le rôle d'agent historique de transformation sociale (Touraine *et al.*, 1984). Cependant, la construction de nouvelles figures plurielles correspondant davantage à la composition réelle du salariat fournit un nouvel espace de représentation. Les professionnels et les femmes font notamment partie de cette nouvelle configuration.

Les identités sur lesquelles se fonde un régime donné évoluent constamment mais les institutions formelles demeurent les mêmes (Piore et Safford, 2006 : 320). Dès lors, le défi principal de tout syndicat concerne sa capacité de générer de fortes identités collectives. Avec les changements de l'organisation du travail et des valeurs de la main-d'œuvre, les identités collectives des salariés et l'identification des membres à l'égard de leurs syndicats deviennent les ressources clés de ce défi. Ces identités collectives ne sont pas données mais sont constamment construites. Une telle conception des identités syndicales accorde une importance fondamentale aux mécanismes internes du syndicat cherchant à refléter les identités collectives et fournissant un nouvel espace pour générer de nouvelles identités (Lévesque et Murray, 2006 : 9). Mais pour ce faire, le syndicat doit être en mesure de cerner les propres identités collectives de leurs membres et de tenir compte d'une nouvelle professionnalité des salariés qui complexifie le rapport avec le travail.

La recherche de la cohésion sociale par une solidarité entre les travailleurs est au cœur de l'action collective. Les tenants de la thèse de l'obsolescence du syndicalisme entrevoient la fin de l'ère de solidarité par l'emprise de nouvelles identités privilégiant la différence et l'individualisme. À l'encontre de cette hypothèse, il s'agit plutôt d'entrevoir la possibilité de reconstruire différemment la solidarité. « Sauvée, la solidarité ne pourra l'être que si elle est refondée » (Van Parijs, 1997 : 9). Autrement dit, la différenciation et l'autonomie des

individus ne produisent pas nécessairement moins de solidarité puisque les dissemblances renforcent la complémentarité (Andolfatto, 2002).

La crise actuelle du syndicalisme réfère à une crise de solidarité (Hyman, 2002 ; Zoll, 1998). Partant des concepts de solidarité mécanique et de solidarité organique de Durkheim dans sa thèse de la Division du travail social (1960), il est possible de comprendre l'affaiblissement actuel du syndicalisme par cette distinction entre ces deux types de solidarité. Zoll (1998) défend la thèse d'une mutation socioculturelle de la solidarité mécanique vers la solidarité organique. Selon cette transition, il est possible de constater les signes de diffusion d'une solidarité organique nouvelle, porteuse de renouveau syndical, qui se fonde sur la différence plutôt que sur l'égalité entre les travailleurs.

La conception traditionnelle de la solidarité dérive du principe de solidarité mécanique. Elle s'appuie sur le postulat d'une identité commune et le partage de caractéristiques marquant les individus comme membres d'un groupe disposant d'une loyauté collective et d'un sens clair de la différence par rapport aux autres groupes (Hyman, 2002). Cette solidarité mécanique basée sur une égalité entre les travailleurs qualifie l'action collective du syndicalisme traditionnel et par le fait même la cohésion sociale de l'action ouvrière (Zoll, 1998). Elle est formatrice d'une mobilisation globale regroupant tous les salariés, victimes d'oppression et d'exploitation, perçus individuellement faibles, dans une même unité d'action dans laquelle les intérêts communs sont poursuivis au nom de l'intérêt collectif (Hyman, 2002).

L'identité de classe se trouve être historiquement la fondation de cette conception de la solidarité du syndicalisme de masse (Heckscher, 1988). Maintenant que le membre typique du syndicat du passé, en l'occurrence l'ouvrier, est désormais minoritaire au sein de la force de travail, les intérêts des salariés se différencient davantage et les identités collectives sont plus diffuses et diversifiées. Cette différenciation de la société contemporaine signifie que les intérêts collectifs d'un groupe de travailleurs particuliers peuvent être perçus comme étant en opposition avec ceux d'autres travailleurs. La notion de classe se retrouve dès lors confrontée à de nouvelles identités et formes d'intérêts. Le salarié typique d'aujourd'hui aux prises d'intérêts de toutes sortes possède de multiples identités qui découlent de son âge, de son genre, de ses qualifications et de son travail

remettant en cause la conception traditionnelle de la solidarité. Par exemple, l'entrée des femmes dans le monde du travail contrevient aux conceptions traditionnelles de la solidarité construite à travers la masculinité exprimant les seuls besoins des hommes et négligeant ceux des femmes, reléguées aux seules tâches domestiques. Cette interdépendance entre l'emploi rémunéré et l'emploi non rémunéré est une nouvelle donne à considérer. Il revient d'ailleurs aux théories féministes d'avoir thématiqué cette différence entre les hommes et les femmes. La solidarité traditionnelle se lie à la conception d'une classe de travail qui ne reconnaît pas cette différenciation entre les hommes et les femmes, entre les différentes compétences ou entre les multiples identités au travail et en dehors du travail. Selon Zoll (1998), les syndicats sont considérés comme un mouvement social au service de la solidarité ouvrière. Cette dernière est fondée sur l'égalité, la ressemblance et l'appartenance à une même communauté. Par conséquent, l'action collective traditionnelle n'est pas habituée à la différence et au dépassement des frontières de la communauté.

Dès lors, le malaise qui afflige le mouvement syndical est lié aux modes collectivistes traditionnels. La différenciation accrue des travailleurs est un processus inhérent à la modernisation (Zoll, 1998). La standardisation de la régulation qui convient à toutes les conditions d'emploi est à repenser. Le point de départ d'une nouvelle solidarité est la conscience d'intérêts particuliers et distincts (Hyman, 2002). C'est d'ailleurs en ce sens qu'Hyman (2002) utilise le concept de solidarités au pluriel et que Piore (1995) suggère une nouvelle compréhension du syndicalisme en tant que communautés d'actions où l'organisation syndicale fournit un contexte pour la réalisation individuelle et en tant qu'institutions de frontières servant de passerelle aux groupes sociaux distincts. En d'autres termes, la redéfinition de la régulation de l'emploi doit être flexible et doit s'éloigner de l'uniformité rigide des structures sociales préalables (Hyman, 2002). L'action commune est le résultat de débats et de discussions dans laquelle les formes de régulation définissent un cadre solide qui offre l'espace d'expression pour les travailleurs. Il s'agit dès lors de déterminer les règles universelles et primaires des règles discrétionnaires et secondaires. Cette combinaison de protection universelle et d'opportunités individuelles est l'expression réelle d'une nouvelle solidarité organique impliquant la mutualité malgré la différence (Hyman, 2002).

Cette redéfinition de la solidarité qui incombe aux institutions syndicales présuppose un changement de pratiques et de cultures. Certaines organisations syndicales ont déjà amorcé leurs mutations en se tournant par exemple vers le recrutement de nouveaux types d'employés comme les cols blancs (Zoll, 1998). Selon cet auteur, une culture traditionnelle ouvrière syndicale a peu de chance de convoiter les cols blancs. Par exemple, les cols blancs, et surtout les professionnels détenant pour la plupart des diplômes universitaires, ont appris qu'il fallait se distinguer pour avoir une promotion. L'identification des cols blancs au syndicat demeurera un problème tant et aussi longtemps que les syndicats ne parviendront pas à modifier leur culture égalitariste en vue d'une redéfinition organique de la solidarité qui reconnaît la différence entre les individus.

### **2.1.2 Identités syndicales et modèles syndicaux**

Selon Hyman (1996), la compréhension des intérêts, la reconfiguration des modèles de démocratie, un rôle proactif du syndicat et le pouvoir sont au cœur de la redéfinition dynamique des identités syndicales. Définir les identités syndicales en tant que modèles syndicaux nous permettra de dégager le modèle syndical le plus en arrimage avec les nouvelles identités professionnelles.

#### **2.1.2.1 Intérêts**

L'aire de représentation syndicale et les critères inclusifs ou exclusifs délimitent les contours de la représentation des intérêts couverts par les organisations syndicales (Hyman, 1996). La définition de l'aire de représentation reflète en partie les modèles de structure syndicale orientés vers un groupe de salariés particulier qui se démarque par exemple par sa profession. Au-delà de la question de la structure, les intérêts défendus par les syndicats référant exclusivement aux intérêts privés des membres se distinguent des intérêts couvrant une orientation publique (Hyman, 1996). Ces deux dimensions de la représentation des intérêts sont, le plus souvent, imbriquées. Généralement, les syndicats qui se centrent exclusivement sur les besoins de leurs membres tendent à limiter leur défense des intérêts à des questions liées à l'emploi alors que les organisations syndicales plus inclusives s'intéressent à des enjeux sociaux plus larges.

Dès lors, une distinction majeure doit être dressée entre les individus qui perçoivent le syndicat comme un moyen de viser des objectifs macro-économiques et ceux qui se limitent à une perspective micro-économique basée sur des objectifs particuliers. Ce débat, loin d'être nouveau, réfère directement au choix de la conscience d'emploi ou de la conscience politique du syndicalisme (Gallagher et Strauss, 1991). Goldthorpe *et al.* (1968) distinguent entre les individus qui supportent le syndicat en tant que simple moyen de protection économique et ceux pour qui le syndicat représente davantage. Dans ce dernier cas, le syndicalisme d'affaires pur et simple prestataire de services est dépassé. Le syndicalisme devient dès lors un mouvement sociopolitique qui cherche à changer radicalement la société.

Avec l'évolution de la société contemporaine qui regroupe une main-d'œuvre plus diversifiée, notamment du point de vue des qualifications, il est légitime de s'interroger sur la façon dont les syndicats parviennent à réconcilier des intérêts contradictoires. Freyssinet (1993 : 9) indique la capacité de construire un projet global autour duquel il s'avère possible de créer des alliances qui rendent suffisamment convergents des intérêts contradictoires. Même si les différences dans la structure organisationnelle sont importantes, c'est la stratégie des syndicats qui fera la distinction (Hyman, 1996). Les syndicats doivent composer avec des tensions résultant de la dissemblance des membres à représenter. Une large perspective qualitative de gammes d'intérêts vise à permettre la réconciliation d'intérêts conflictuels. « Interests can only be met to the extent they are partly redefined » (Offe et Wiesensthal, 1980 : 79). La notion d'intérêts a des dimensions à la fois subjectives et objectives et la relation entre les deux n'est jamais fixée. La dynamique de la solidarité se crée à partir des conflits et des mises en commun des intérêts des uns et des autres au sein du syndicat. Il revient aux syndicats de posséder la capacité organisationnelle de redéfinir les intérêts (Hyman, 1996).

#### **2.1.2.2 Démocratie**

Selon Hyman (1996), la capacité organisationnelle des syndicats est directement liée à la démocratie syndicale. D'autres auteurs insistent également sur ce caractère essentiel de la démocratie pour reconstruire l'identité syndicale (Lévesque et Murray, 2003 ; Moody, 2007 ; Wood, 2006a). Deux modèles de démocratie syndicale, référant à la participation



des membres et à la représentation coexistent (Hyman, 1996). Tout d'abord, la participation et l'implication des membres assurent une meilleure prise en compte des intérêts des membres par les représentants syndicaux. Sans cette participation, il est impossible d'établir que les intérêts prônés par les représentants des syndicats correspondent véritablement à ceux des membres. Le débat sur la démocratie syndicale est aussi lié à la nature du leadership syndical, traditionnellement représenté par les travailleurs masculins manuels. Avec la composition changeante de la main-d'œuvre, un lien organique doit être rebâti entre les représentants, les activistes et les membres de façon à ce que les initiatives stratégiques soient développées démocratiquement avec succès (Hyman, 1996).

### **2.1.2.3 Agenda**

Hyman (1996) définit l'agenda des syndicats comme étant l'expression des intérêts qu'ils cherchent à représenter tout comme le produit de leur processus interne de démocratie et de leadership. L'agenda comprend non seulement les enjeux de négociation collective poursuivis avec les dirigeants mais également les sujets plus larges couverts par les campagnes politiques, le lobbying politique et les négociations avec les gouvernements.

L'agenda formel est facilement identifiable puisqu'il se retrouve largement documenté et la plupart du temps, il est suffisamment détaillé pour refléter les intérêts spécifiques de manière large. Cependant, en réalité, certains intérêts sont concédés lors des négociations au profit d'autres intérêts. Le choix de ces intérêts dépend non seulement de la dynamique du processus de négociation mais aussi de la structure de la priorité, le plus souvent implicite. Ces priorités représentent le « vrai agenda » ou l'« agenda caché » (Hyman, 1996).

Il est commun de distinguer entre les demandes quantitatives et les demandes qualitatives (Hyman, 1996). Les demandes quantitatives couvrent les termes de l'échange de marché entre les travailleurs et les employeurs tels que les salaires, les heures de travail et d'autres avantages sociaux. Ce type de demande peut entrer en conflit avec le droit de gérer et l'autorité de l'employeur. En période de crise économique, les demandes quantitatives sont moins à l'ordre du jour que les demandes qualitatives. Quant aux

dimensions qualitatives, elles mettent l'accent sur le discours contemporain : « humanizing human resources management » (Hyman, 1996 : 60) et impliquent directement les syndicats dans la gestion. Par exemple, une reconstruction de l'agenda des syndicats autour de la formation et de l'éducation est susceptible de répondre aux intérêts de carrière de la nouvelle main-d'œuvre.

#### **2.1.2.4 Pouvoir**

Le pouvoir syndical se rapporte à trois dimensions (Hyman, 1996). Premièrement, le pouvoir du syndicat dépend de sa capacité à réaliser un agenda, et ce, malgré sa position de lutte face à l'employeur. La force de travail est désavantagée de par sa position dans l'action sociale, les directions disposant de plus grandes ressources que les travailleurs, ainsi que par les structures sociales dans le sens où existe une dynamique socioéconomique privilégiant le profit dans le marché compétitif<sup>6</sup>. Cependant, les stratégies syndicales peuvent partiellement compenser la structure de ce déséquilibre de pouvoir<sup>7</sup>. Deuxièmement, opérer dans un cadre institutionnel et légal favorise la chance de succès des syndicats. Troisièmement, la capacité du syndicat d'influencer les attitudes et les perceptions des dirigeants, des politiciens, du public plus généralement et de leurs propres membres par l'entremise de la mobilisation de leurs ressources crée un climat idéologique favorable.

Ce pouvoir est directement lié à l'agenda syndical dans la mesure où une simple addition quantitative de membres individuels est insuffisante (Hyman, 1996). Le pouvoir requiert une transformation qualitative basée collectivement sur la volonté d'agir (Offe et Wiesenhal, 1980). Cette volonté d'action dépend du processus interne d'information, de consultation et de discussion, autrement dit de la démocratie syndicale et du leadership des représentants syndicaux. Ce pouvoir est aussi lié aux intérêts puisque la volonté d'agir est nécessairement affectée par la transparence des enjeux que les syndicats cherchent à représenter et à la capacité des syndicats de persuader de la nécessité des actions pour défendre et faire avancer ces intérêts (Hyman, 1996). À cet effet, beaucoup de syndicats sont d'avis que le pouvoir syndical est lié à la capacité traditionnelle de faire une grève

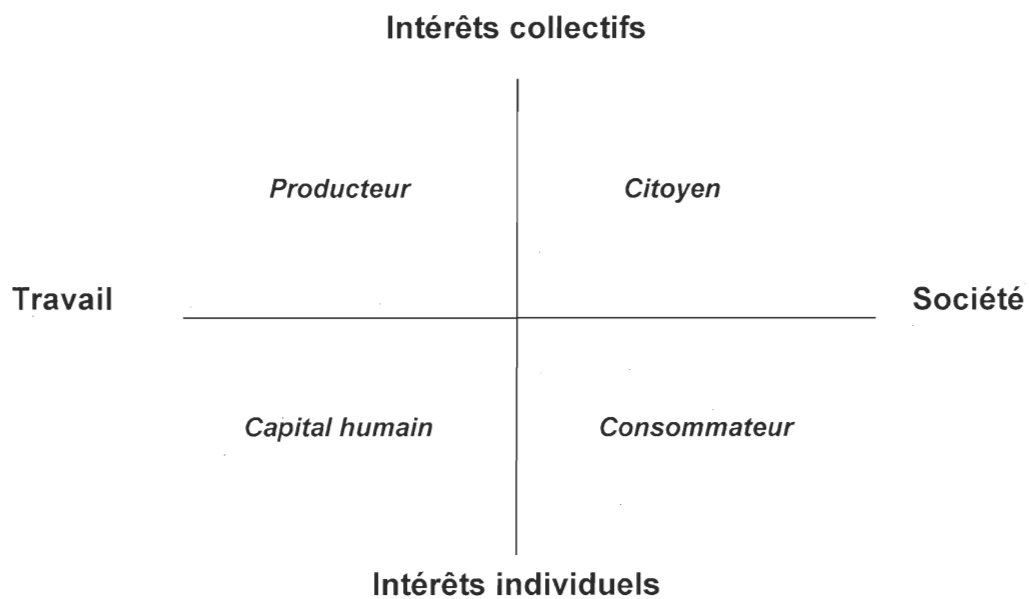
<sup>6</sup> Cette perspective réfère à l'approche matérialiste élaborée à la section 2.2.1.

<sup>7</sup> L'approche « située » présentée à la section 2.2.3 est centrée sur les stratégies syndicales.

efficace. Cependant, les changements dans les milieux de travail conduisent les salariés à se sentir plus vulnérables face aux sanctions de la direction ou encore moins enclins à la grève en raison du respect de l'éthique professionnelle et du client. Si le pouvoir syndical de ce niveau a diminué, il ne s'avère pas moins que d'autres niveaux de pouvoir demeurent.

Il en ressort que la redéfinition des intérêts et celle de l'agenda des syndicats se confrontent à une série de choix. La représentation est-elle confinée essentiellement à l'arène du travail ou s'élargit-elle au niveau de la société ? L'orientation préconisée est-elle avant tout collective ou individuelle ? En combinant ces options, Hyman (1996) dégage quatre définitions de l'aire syndicale (Figure 2.1).

**Figure 2.1 : Modèle des intérêts et de l'agenda syndical**



Source : Hyman, 1996 : 69

Les intérêts collectifs se limitant aux aspects du travail concernent les conditions et les relations sociales de production. Les intérêts individuels liés au travail, quant à eux, se centrent sur les termes immédiats du contrat d'emploi tout en pouvant s'étendre sur les trajectoires de carrière à long terme. Les intérêts collectifs s'élargissant à la grandeur de la société intègrent, bien au-delà de la relation d'emploi, l'ensemble des enjeux de l'agenda social qui concerne le travailleur en tant que citoyen. Les intérêts individuels au niveau de la société impliquent que le travailleur est essentiellement un consommateur de services dans le marché (Hyman, 1996 : 69). Chaque modèle de représentation syndicale implique des stratégies et des ressources de pouvoir qui requièrent des actions d'opposition ou de coopération.

Il en découle une panoplie d'identités syndicales alternatives (Tableau 2.1). Premièrement, une forme de collectivisme basée sur la profession n'est pas sans rappeler la représentation exclusive du modèle de guilde des métiers. Deuxièmement, une action centrée sur le travailleur individuel s'oriente vers un syndicalisme de services qui agit à titre de police d'assurance en offrant un support matériel aux individus. Troisièmement, le syndicalisme de type managérial accentue la dimension coopérative entre le syndicat et la direction en cherchant à s'ingérer dans la gestion de l'entreprise. Quatrièmement, un modèle de partenariat social met l'accent sur l'action politique du syndicat au niveau macroéconomique. Finalement, le type de syndicalisme de mouvement social s'associe à un syndicalisme de masse.

**Tableau 2.1 : Cinq types d'identités syndicales**

Action	Fonction	Idéal-type
<b>Occupation</b>	Représentation exclusive	Guilde, métier
<b>Travailleur individuel</b>	Services	Mutualisme (ex. : « friendly society »)
<b>Management</b>	Coalition de productivité	Syndicat managérial
<b>Gouvernement</b>	Échange politique	Partenariat social
<b>Support de masse</b>	Campagne	Mouvement social

Source : Hyman 1996 : 70

Ces pistes générales fournissent un cadre de réflexion sur les identités syndicales permettant de mettre de l'avant une pluralité de modèles syndicaux. L'enjeu est la question des priorités et des choix stratégiques des syndicats. Dégager le modèle syndical auquel la nouvelle composition du salariat s'identifie le plus relève d'une investigation empirique. Mais avant tout, il est fondamental de se pencher sur les approches théoriques afin d'identifier les principaux facteurs qui affectent les identités syndicales.

## **2.2 Approches théoriques sur les identités syndicales**

Notre thèse débute par une conception des rapports sociaux de production. Selon Hyman (1989), la production des biens et des services ne constitue pas seulement des relations techniques entre les individus mais également un ensemble de relations sociales. Cette fusion des rapports sociaux et de l'économie s'apparente à l'approche de l'économie politique critique en relations industrielles (Giles et Murray, 1996, 1997). Selon cette perspective globale, l'étude des relations industrielles s'étend à tous les aspects de la relation d'emploi. Le rapport d'emploi se définit par le lien entre un salarié et un employeur (Edwards, 2003 : 9). Notre thèse se propose alors d'identifier l'ensemble des éléments du rapport d'emploi qui affectent les identités syndicales dans un contexte d'évolution de la société contemporaine d'une économie orientée vers le savoir des salariés.

Cette thèse fait également appel à la régulation du travail faisant place aux interactions entre les acteurs qui disposent de ressources de pouvoir.

Labour regulation might be defined as the totality of processes and norms by which actors and institutions, at different levels, contribute to the determination of the conditions of work and employment. Labour regulation encompasses simultaneously both the process of regulation and its results, that is, the rules and norms about work. Labour regulation is a process of interaction between actors who have their own power resources about rules concerning the employment relationship in the context of the production and delivery of goods and services. The power resources, be they institutionalised or otherwise, are asymmetrical inasmuch as they are grounded in the very nature of the employment relationship and are structured by their location in that relationship. The sources of power of these actors are the result of the interaction of their particular power resources and the particular contingencies operating on them. Rules, be they formal or informal, effective or not, substantive or procedural, result from this process of regulation, but they too must be continually activated and renegotiated (Murray *et al.*, 2000 : 246).

Les contextes d'action et les logiques d'acteurs sont primordiaux à considérer. Les théories présentées réfèrent aux approches matérialiste, instrumentale, « située » et à la théorie des identités professionnelles. Parmi ces théories, l'approche « située » considère le syndicat comme un acteur collectif disposant de ressources pour s'adapter aux changements. Cependant, cette approche n'identifie pas la thèse de nouvelles identités professionnelles, en l'occurrence celles des femmes, pouvant affecter les identités syndicales. Il incombe pourtant aux syndicats de s'adapter à ces nouvelles identités professionnelles. En ce sens, l'appel à la théorie de la socialisation professionnelle comble cette lacune et enrichit le cadre d'analyse de la recherche. Même si notre thèse priorise le syndicat comme acteur collectif aux prises avec de nouvelles identités professionnelles des membres, nous ne souhaitons en aucun cas effectuer une analyse réductrice à ces seuls facteurs référant à la juxtaposition de l'approche « située » et de la théorie sociologique des identités professionnelles. Au contraire, nous cherchons à prendre en compte les principaux éléments de la relation d'emploi qui affectent le niveau d'identification entre le membre et le syndicat. Dès lors, des approches plus traditionnelles liées au milieu du travail sous l'angle matérialiste ou instrumental sont à considérer.

### **2.2.1 Approche matérialiste**

Le pluralisme s'est imposé comme courant dominant de l'analyse des relations industrielles mettant les enjeux de négociation au cœur des rapports entre le patronat et le syndicat, et ce, dans une situation d'équilibre de pouvoir. À l'encontre de ce courant, l'économie politique critique (Giles et Murray, 1996, 1997), partant d'une perspective critique, se propose une nouvelle approche des relations industrielles qui véhicule l'étude globale des rapports sociaux de production.

[...] Le défi est d'arriver à une compréhension dynamique des contraintes structurelles qui s'exercent sur les acteurs, de la nature et de la construction historique des institutions dans lesquelles ils agissent et de leurs stratégies individuelles et collectives à l'intérieur de ces contraintes et de ces institutions. Il faut refuser l'imposition d'une cohésion fonctionnelle sur ces acteurs à la faveur d'une compréhension dynamique de la construction sociale (Giles et Murray, 1996 : 83).

Au préalable, certains auteurs (Edwards, 1986 ; Hyman, 1979) se sont penchés sur une théorie matérialiste en relations industrielles. Selon cette approche critique, les identités syndicales émanent directement du rapport salarial. L'existence des syndicats, issue de la relation d'emploi asymétrique, représente la contre force nécessaire au capitalisme. Tout salarié appuie nécessairement le bien fondé du syndicalisme, et ce, quelles que soient les mutations du travail. Selon Edwards (1986), la dynamique des changements ne doit pas être exagérée. Il ne s'agit pas d'une transformation de système imposant de nouvelles logiques de comportement même si des pressions accrues ont lieu. La société industrielle se caractérise par le lieu de production qui définit le lieu du rapport social et du conflit (Touraine *et al.*, 1984). L'approche nous conduit à analyser les identités syndicales à partir des concepts de relations sociales de production et de lutte de classes. Cette pensée critique défend l'idée que le syndicalisme n'est pas seulement une coalition formée pour l'obtention de biens collectifs mais un mouvement défini par sa position dans des rapports de classes et mettant en cause l'utilisation sociale des forces de production de la société industrielle (Touraine *et al.*, 1984).

Le processus de régulation des emplois est inséré dans une analyse portant sur la dynamique de la production et de l'accumulation du capital, et plus généralement sur les relations sociales et politiques (Hyman, 1979). Cette perspective repose sur deux postulats fondamentaux de la relation d'emploi. Premièrement, les rapports sociaux de production reflètent et reproduisent un antagonisme structuré des intérêts entre le capital et le travail (Edwards, 1986 ; Hyman, 1979). « The basis of the theory is an analysis of exploitation and the identification of a "structured antagonism" between dominant and subordinate groups within any exploitative mode of production » (Edwards, 1986 : 58).

Le rapport d'emploi est une relation de domination de la part des dirigeants pour lesquels la classe de travailleurs est subordonnée (Giles et Murray, 1997). La relation d'emploi est caractérisée par cette inégalité fondamentale et permanente du pouvoir entre les travailleurs et les employeurs. Cette relation asymétrique est issue de l'exploitation de la capacité de production de la classe des travailleurs rémunérés pour la création d'un surplus bénéficiant aux dirigeants. Dès lors, l'antagonisme structuré est permanent en raison de la subordination constante des travailleurs à l'autorité de l'employeur et de la nécessité de planifier la production en accord avec les besoins du marché capitaliste (Edwards, 1986). Les dirigeants visent le contrôle du processus de production par le



développement des moyens d'extraction du travail des salariés. Selon Friedman (1977), les directions usent de deux stratégies pour exercer leur autorité sur la force de travail. D'une part, les employeurs peuvent exercer un contrôle direct sur les travailleurs par une supervision serrée et la restriction de l'aire de responsabilités. D'autre part, ils responsabilisent les travailleurs en autorisant une certaine autonomie dans le travail dans le but de profiter de la créativité de la force de travail pour les fins de productivité. Dans ce cas, l'autonomie conférée cherche à persuader les travailleurs que le processus de travail reflète leurs propres désirs et objectifs au lieu de l'accumulation de capital et du profit. Edwards (1986) spécifie que ces deux visions peuvent coexister dans une même entreprise.

Deuxièmement, même si l'opposition structurée occasionne la subordination d'une partie, la soumission des travailleurs n'est pas absolue. Il est essentiel de reconnaître le caractère complexe et limité de cette subordination (Murray *et al.*, 2000 : 247). Le capitalisme organise les travailleurs sur une base collective, celle du processus de production, et génère la base matérielle, sous forme de lutte de classe, pour une résistance effective face à l'employeur et aux priorités du mode de production capitaliste. Selon Hyman (1979), le conflit est inévitable entre la vente de la force de travail et le rôle de la gestion. Peu importe le mode de production, les transformations du pouvoir du travail demeurent un processus incertain et les travailleurs ont nécessairement la capacité d'altérer les termes de leur subordination (Edwards, 1986).

Le procès de travail se circonscrit ainsi dans une aire d'incertitude qui reflète le fait que le contrat de travail ne peut pas spécifier avec exactitude tous les détails. Cette indétermination permet aux acteurs sociaux d'affecter la situation, même s'ils demeurent sous le poids des contraintes. Cette autonomie relative du procès du travail est l'autonomie des luttes (Edwards, 1986). En ce sens, la coopération n'est pas totalement rejetée mais celle-ci doit être organisée dans le cadre du conflit structurel et du rapport salarial asymétrique. Les différentes façons d'organiser les relations de travail reflètent à la fois le conflit ou la coopération (Edwards, 1986). Les capitalistes ne cherchent pas forcément du contrôle sur tous les aspects des relations de travail et le comportement des travailleurs implique de l'adaptation aussi bien que de la résistance. Aussi, l'analyse du comportement restreint au conflit ou à la résistance est insatisfaisante car une activité donnée implique à la fois le conflit et la coopération. « Co-operation as well as conflict

must be a feature of any labour process, the argument that the terms of the labour contract cannot be specified in advance, and the location of conflict within the production process itself » (Edwards, 1986 : 54).

Ainsi, les employeurs et les travailleurs, malgré leurs conflits d'intérêts, peuvent coopérer ensemble. À cet égard, la contribution de Burawoy est intéressante pour comprendre pourquoi les travailleurs consentent à l'exploitation des employeurs. « Rather than argue that conflict between management and worker is endemic or "structural," I shall show how both conflict and consent are organized on the shop floor » (Burawoy, 1979 : 4). Ce consentement est en fait une coopération nécessaire pour les travailleurs. Par exemple, la coopération dans le fonctionnement de l'entreprise peut faciliter la protection des intérêts des gestionnaires et ceux des travailleurs (Edwards *et al.* 2006 : 126). « Co-operation is not the opposite of conflict. Rather, achieving co-operation is a necessarily uncertain and unstable process » (Bélanger et Edwards, 2007 : 714). Ces deux dimensions axées sur le conflit et la coopération sont ainsi liées (Bélanger et Edwards, 2007 ; Edwards *et al.*, 2006).

Les syndicats visent à confronter le pouvoir des dirigeants en s'appuyant sur une solidarité qui réduit la vulnérabilité de l'individu. Dans une perspective actionnaliste, Touraine *et al.* (1984), à partir de l'histoire du mouvement ouvrier, présentent le syndicalisme comme un mouvement social. L'action ouvrière syndicale est vue comme un mouvement social d'importance centrale dans la société industrielle comme s'élevant au-dessus des revendications et des négociations jusqu'à mettre en cause le mode de gestion sociale de l'industrie.

La situation de travail n'est pas seulement un donné auquel l'action syndicale réagit ou qu'elle essaie de modifier dans certaines limites ; elle n'est pas seulement une situation culturelle, économique ou politique ; elle est aussi la manifestation plus ou moins directe d'un rapport social conflictuel et surtout d'actions sociales antagonistes, de sorte qu'au lieu de pouvoir expliquer les rapports et les mouvements sociaux, elle doit d'abord être expliquée par eux (Touraine *et al.*, 1984 : 50).

Le mouvement ouvrier est un acteur social défini par son apport de travail et sa place dans les rapports de production. « Le mouvement ouvrier est une action collective organisée dont la fonction est de transformer le statut économique et social des salariés. Il n'existe

que comme visée d'une classe sociale ou d'une strate, donc d'un groupement particulier, sur la société globale (Touraine, 1960 : 57). Cet acteur conteste la domination patronale organisatrice du travail qui dépossède les ouvriers de leur autonomie et les prive d'une définition positive d'eux-mêmes et de leur travail (Touraine *et al.*, 1984). Postulant l'établissement des rapports sociaux entre des acteurs, l'action ouvrière ne peut pas être définie en référence à une situation mais plutôt par le rapport de domination et le champ culturel.

La notion de conscience de classe est une contribution majeure à la compréhension de l'approche matérialiste. Les observations de Touraine *et al.* (1984) rendent compte d'une conscience de classe de l'ouvrier au travail confronté directement au rapport de domination sociale sur lequel repose la société industrielle. Le mouvement ouvrier se constitue par l'intégration de deux types de conscience de classe ouvrière. D'une part, la conscience fière, représentative des ouvriers qualifiés, réfère positivement à l'autonomie professionnelle et à la fierté d'exercer son métier. L'ouvrier se définit par sa créativité et sa satisfaction au travail. Dans une situation dominée par l'orientation professionnelle de l'action, la lutte se réfère à un enjeu culturel et la conscience ouvrière se centre sur l'identité de l'acteur (Touraine *et al.*, 1984 : 128). D'autre part, la conscience prolétarienne, véhiculée par les manœuvres déqualifiés soumis à des tâches pénibles, est définie par la précarité, la privation et la détermination économique de l'action. Le mouvement ouvrier s'opère par l'unification de ces deux types de conscience grâce au point de rencontre entre les ouvriers qualifiés et les ouvriers non qualifiés qui s'opposent ensemble au patronat dominant les rapports de production.

La conscience de classe est définie par la référence aux rapports sociaux de travail, c'est-à-dire l'opposition entre ceux qui dirigent la production et ceux qui sont soumis à son organisation. La lutte permet d'unifier les ouvriers qualifiés et les manœuvres non qualifiés. En ce sens, la portée générale du conflit conduit le mouvement ouvrier à dépasser les intérêts des catégories particulières. Les deux actions de défense communautaire et de gestion politique du changement encadrent la fonction principale du syndicalisme, celle d'un mouvement social qui conteste la gestion patronale du travail. La conscience de classe ouvrière, synonyme alors de conscience de conflits, se forme autour de l'appropriation des ressources engagées dans la production industrielle dans un contexte de rationalisation du travail. La conscience de classe n'est pas seulement

conscience d'identité culturelle et sociale. La conscience des rapports de domination l'emporte sur celle de l'identité sociale et culturelle de l'acteur (Touraine *et al.*, 1984).

La conscience de classe suppose d'abord le dépassement des aspects défensifs de la lutte contre l'adversaire, qui détruit l'identité professionnelle, et ensuite l'attribution à ce conflit d'une valeur générale, au delà du simple affrontement entre vendeurs et acheteurs de la force de travail. En revanche, si n'est pas présente la conscience d'identité professionnelle, il est impossible aux ouvriers d'opposer à la domination patronale une autre conception sociale de la production industrielle. Il faut que les ouvriers se sentent dépositaires de la compétence et de la capacité de travail nécessaire pour faire fonctionner les ateliers. Le mouvement ouvrier, ainsi défini, est bien un mouvement social, puisqu'il combine la conscience d'un conflit social, entre ouvriers et patrons, avec la référence à un enjeu culturel, la production industrielle, dont chacun des adversaires reconnaît la valeur positive et dont il se veut le meilleur défenseur contre les intérêts particuliers et même irrationnels de son adversaire (Touraine *et al.*, 1984 : 72-73).

L'action syndicale s'élève de la défense de l'identité (solidarité ouvrière contre le patron qui conduit à la défense du statut) au niveau de la totalité (syndicalisme gestionnaire recherchant l'influence politique) en passant par la priorité donnée à la lutte contre l'adversaire (lutte contre l'exploitation capitaliste conduisant à un marchandage entre partenaires sociaux) (Touraine *et al.*, 1984 : 83). Au-delà de sa phase centrale dominée par la conscience de classe, le syndicalisme peut prendre des formes très diverses liées à la négociation collective ou à l'intervention politique ou encore à la participation, voire à la cogestion, pouvant conduire à un renouveau de la stricte défense corporative (Touraine *et al.*, 1984). D'après Hyman (1997a), cette conception néglige l'autonomie relative des syndicats dans le façonnement de la conscience des salariés.

Le déclin du mouvement ouvrier est issu de la perte de l'autonomie professionnelle engendrée par l'évolution des formes de l'organisation du travail qui tend à faire éclater la conscience de classe (Touraine *et al.*, 1984 : 162). Le couple de la conscience de la fierté professionnelle et de la conscience d'exploitation se disloque sous l'emprise des stratégies patronales qui cherchent à faire disparaître l'autonomie professionnelle. Les études de Touraine *et al.* (1984) indiquent que les nouveaux salariés tels que les techniciens et ingénieurs ne développent pas de nouvelle logique d'action et demeurent attachés aux images classiques du mouvement ouvrier. D'après cette étude, les techniciens s'identifient essentiellement au principe de solidarité et délaissent le principe

professionnel réduisant le rapport au travail à un strict lien instrumental. Plus encore, la segmentation du marché du travail accentue les contrastes entre les travailleurs qualifiés et ceux qui ne le sont pas. D'un côté, les travailleurs protégés s'orientent vers la défense d'un statut et la recherche de garanties pour améliorer leur position relative. Ils peuvent alors dériver vers une défense catégorielle qui les éloigne de toute référence à la conscience de classe. D'un autre côté, les travailleurs précaires se désintéressent de plus en plus des rapports de production et s'écartent de la culture industrielle (Touraine *et al.*, 1984).

Cependant, s'opposant à la thèse du déclin du syndicalisme, Touraine *et al.* (1984) proposent deux voies pour l'avenir du syndicalisme : se restreindre à la négociation collective sans référence à un rapport de classes ou s'élever au niveau des politiques syndicales. D'après ces auteurs, même si les syndicats sont de moins en moins des acteurs de classe, ils deviennent des acteurs politiques plus importants.

Quant à Mallet (1963), il évoque plutôt l'idée d'une nouvelle classe ouvrière. Déjà dans les années soixante, il considère les transformations dans le monde ouvrier qui engendrent l'expansion de la classe ouvrière auprès des ingénieurs et des techniciens. Selon cet auteur, la complexité accrue du travail ouvrier ainsi que les nouvelles contraintes des ingénieurs et des techniciens dissipent les frontières entre les cols bleus et les cols blancs vers une classe ouvrière technicienne. Le débat sur les cols blancs ne date donc pas d'hier bien qu'il demeure confiné dans le secteur manufacturier.

Même si l'issue de nouveaux contours d'une classe ouvrière demeure incertaine, il ressort de l'ensemble de la présentation de l'approche matérialiste centrée sur le dynamisme des rapports sociaux de production, deux facteurs majeurs à considérer lors d'une analyse des identités syndicales. D'une part, le rapport de domination et de contrôle de la direction dans la relation d'emploi oblige une prise en compte du comportement de l'employeur dans toute étude sur les identités syndicales. D'autre part, une analyse en termes de comportements axés sur le conflit est insuffisante car la coopération, bien que soumise aux contraintes structurelles de la relation d'emploi, est également présente. Les travailleurs ne sont pas systématiquement opposés aux dirigeants et les employeurs ne reposent pas juste sur la coercition pour persuader les salariés de travailler. En plus de

l'étude du comportement de l'employeur, la considération du climat de relations de travail est fondamentale.

Malgré l'utilité établie de cette approche, quatre aspects justifient l'insuffisance de recourir à cette seule approche. Premièrement, la recherche d'une compréhension globale des phénomènes de travail, dans une perspective holiste, met essentiellement l'accent sur les contraintes structurelles dans la relation d'emploi nous permettant avant tout de situer les identités syndicales dans une perspective générale. Ces fondements sont fondamentaux pour toute étude sur le syndicalisme mais demeurent insuffisants pour comprendre les dynamiques entre les membres et les syndicats.

Deuxièmement, Edwards (1986) et Friedman (1977) accordent beaucoup d'importance à l'étude du comportement et des stratégies de contrôle de la part des dirigeants. Cet accent sur le contrôle social provient du pouvoir conféré à l'employeur, c'est-à-dire de la place de domination occupée par l'employeur dans les rapports sociaux de production. Bien que ces auteurs traitent du rôle des acteurs dans l'élaboration des institutions, ils négligent d'expliquer concrètement la capacité des syndicats d'élaborer leurs propres stratégies, disposant eux aussi d'un certain pouvoir.

Troisièmement, en établissant un cadre large sur les relations d'emploi, il est difficile d'y insérer les intérêts particuliers de la diversité accrue de la main-d'oeuvre. Par exemple, la division du travail entre les hommes et les femmes est une caractéristique importante des organisations de travail mais cette prise en compte n'est pas considérée dans cette approche. Cependant, certains tenants de cette théorie constatent cette lacune. Par exemple, Thompson (1983) reconnaît qu'il est difficile de comprendre l'organisation du travail, les méthodes de contrôle et les enjeux de qualification liés aux procès du travail sans porter attention à la division sexuelle du travail. Il est en effet essentiel de considérer la place particulière des femmes par ses fonctions de production et de reproduction sociales et la ségrégation vécue dans les milieux de travail. En ce sens, les liens entre le procès du travail et d'autres parts de la vie sociale doivent être pris en compte.

Quatrièmement, beaucoup d'études se concentrent sur les travailleurs manuels embauchés dans le secteur industriel. D'après la théorie présentée, les principes généraux de l'antagonisme structuré sont applicables à tous les types de travailleurs dans la mesure où ils ne détiennent pas les moyens de production et qu'ils sont soumis à

l'autorité des dirigeants. Cependant, certaines catégories comme celles des professionnels peuvent avoir un rapport plus ambigu avec le patronat ou avec les autres employés s'ils exercent eux-mêmes une certaine autorité sur le travail d'autres catégories. Par ailleurs, l'approche ne semble pas présager de nouveaux rapports au travail limitant ainsi l'ampleur des changements. Or, certaines études, comme celles de Francfort *et al.* (1995) menées dans de multiples milieux de travail, contredisent celles de Touraine *et al.* (1984) sur la perte de l'autonomie professionnelle et indiquent des conséquences variées de la réorganisation du travail et des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines sur la main-d'œuvre.

Malgré tout, l'apport de l'approche matérialiste dans une étude sur les identités syndicales est indéniable par sa prise en compte globale des contradictions dans le rapport d'emploi et du pouvoir inégalement réparti. Au-delà des postulats généraux fondamentaux de l'approche, elle permet de mettre l'accent sur les notions de conflit et de coopération intrinsèquement liées dans toute analyse sur les identités syndicales.

### **2.2.2 Approche instrumentale**

L'identification des membres à l'égard du syndicat peut référer à une logique d'amélioration de la situation en milieu de travail. Cette conception des identités syndicales repose sur la nature instrumentale de la loyauté exercée par les membres vis-à-vis de leur syndicat. Cet individualisme méthodologique orienté vers des choix rationnels n'est pas sans rappeler le modèle du syndicalisme d'affaires. Malgré l'apport de cette approche, le plus souvent basée sur les études réalisées en Amérique du Nord sur le *union commitment*, une recherche sur les identités syndicales ne peut se limiter au rôle instrumental du lien entre le salarié et le syndicat.

De nombreuses études sur le *union commitment* ont été menées depuis les années 1980, le plus souvent en Amérique du Nord (Barling *et al.*, 1982 ; Morrow et McElroy, 2006). Les recherches de Gordon *et al.* (1980) sont les premières à définir l'identification de l'individu à l'égard du syndicat. Elles reflètent les définitions précédentes basées sur le *commitment* organisationnel (Porter et Smith, 1970) et sur la relation d'échanges (Steers, 1977) dans le développement de l'identification. En particulier, Gordon *et al.* (1980 : 485-486) définissent



le *union commitment* selon quatre dimensions se rapportant successivement à une attitude de loyauté envers le syndicat, un sens de responsabilité à l'égard du syndicat, la volonté de s'y impliquer et plus généralement la foi dans le syndicalisme.

Même si la loyauté envers le syndicat est seulement une facette de la définition du *union commitment* des études de Gordon *et al.* (1980), il est généralement accepté qu'il s'agit du meilleur indicateur de l'identification au syndicat (Bamberger *et al.*, 1999) expliquant le plus de variance (Tan et Aryee, 2002). Les études se basent ainsi principalement sur la loyauté que les salariés développent envers le syndicat. Cette loyauté réfère au degré d'identification des membres à l'égard du syndicat et à l'appropriation des objectifs et des croyances du syndicat (Tan et Aryee, 2002).

Les relations positives entre la loyauté à l'égard du syndicalisme et le *union commitment* mettent l'emphasis sur le rôle de l'instrumentalité du syndicat à savoir la perception des membres de l'impact du syndicat sur leurs conditions de travail (Barling *et al.*, 1992 ; Fullagar et Barling, 1989). La propension syndicale s'initie généralement par le constat d'insatisfaction au travail (Wheeler et McClendon, 1991). Dès lors, le lien développé par les salariés pour le syndicat renvoie à l'évaluation des conditions de travail et au rôle instrumental du syndicat (Lévesque *et al.*, 1998, 2005). En d'autres termes, l'étendue de l'instrumentalité du syndicat sous-tend que ce dernier est perçu comme ayant une influence sur les conditions de travail des salariés (Gordon *et al.*, 1995 : 353).

En échange d'une gratification de divers besoins et avantages liés aux conditions de travail, le membre développe des attitudes de loyauté envers son syndicat. L'identification du membre est liée à l'instrumentalité du syndicat dans le sens où le membre croit fermement que le syndicat peut être utilisé comme un moyen pour satisfaire ses propres fins et intérêts personnels (Sherer et Morishima, 1989 ; Sverke et Sjöberg, 1995). Dès lors, l'attachement des individus au syndicat reflète les avantages perçus provenant du syndicat.

Selon cette considération instrumentale du lien entre le membre et le syndicat, il ressort que les identités syndicales proviennent de la capacité des syndicats de défendre et d'améliorer les conditions de travail (Lévesque *et al.*, 2005). La loyauté associée au degré de satisfaction exprimée par les membres à l'égard de leur syndicat serait donc liée à

l'évaluation de la performance du syndicat à défendre les intérêts personnels des membres. Dès lors, le membre s'identifie au syndicat en échange de l'amélioration des salaires, des avantages sociaux et des conditions générales de travail (Barling *et al.*, 1982 : 82). Cette approche réfère directement à l'étiquette « Bread and Butter » du modèle du syndicalisme d'affaires et du modèle de services (Bamberger *et al.*, 1999). Dans un tel cas, les membres ne sont autres que des consommateurs passifs de services individuels s'identifiant au syndicat en fonction de la capacité de ce dernier à satisfaire leurs stricts besoins économiques (Snape et Redman, 2004).

Cette motivation instrumentale demeure une forme de collectivisme, souvent confondue avec l'individualisme, puisque les salariés cherchent avant tout à maximiser leurs propres intérêts individuels liés directement à leur situation de travail (Healy, 1999). En réalité, la conception instrumentale du syndicat se distingue de l'individualisme par le fait que les salariés reconnaissent leurs propres faiblesses dans leurs relations de pouvoir avec l'employeur. Ils s'adressent dès lors au syndicat pour redresser ce déséquilibre dans la balance de pouvoir. Cette approche instrumentale repose donc sur le fait que les individus seuls ne peuvent protéger ni améliorer leurs conditions de travail et ont nécessairement besoin de la force collective pour y parvenir (Healy, 1999). Des orientations individualistes « does not immediately lead to a disengagement in relation to being collectively organised in a trade union » (Madsen, 1997 : 212).

La littérature est dominée par trois approches alternatives cherchant à expliquer les attitudes des membres à l'égard du syndicat (Klandermans, 1986). La première approche, la plus utilisée, basée sur la théorie des choix rationnels, met au cœur l'individu qui cherche à maximiser ses intérêts personnels (« a calculative involvement »). La deuxième approche référant au modèle de frustration-agression repose sur la participation du membre au syndicat comme étant une réaction de frustration ou d'aliénation dans la situation de travail. La dernière approche axée sur l'interactionnisme lie la participation et le culturalisme en supposant que la décision individuelle de participer est influencée par le groupe auquel le salarié appartient.

Selon cette prise de position culturaliste, il existerait une relation entre la socialisation et l'attachement manifesté à l'égard de son syndicat. Les études en ce sens nous montrent que la loyauté vis-à-vis du syndicat et plus généralement la foi exprimée au syndicalisme

semblent être liées tant par les perceptions à l'égard du syndicalisme de l'entourage du salarié que par le sentiment développé envers le syndicat durant la première année en tant que membre du syndicat (Gordon *et al.*, 1980). Les effets de la socialisation de la famille sur le développement des attitudes des membres envers les syndicats en général seraient même critiques dans toutes les étapes du processus de syndicalisation et influenceraient le degré d'identification et de participation dans un syndicat (Barling *et al.*, 1991). Cette littérature est déjà le présage qu'une stricte identification instrumentale de l'individu au syndicat est insuffisante.

Les recherches démontrent ainsi toute l'importance de considérer, dans une analyse des identités syndicales, l'évaluation des conditions de travail par les membres (Lévesque *et al.*, 1998, 2005; Snape et Redman, 2004) mais aussi les influences sociales sur le lien entre le syndicat et le salarié (Barling *et al.*, 1991). Malgré l'effort de considérer l'effet de socialisation sur l'identification du membre à l'égard du syndicat, cette approche à dominance instrumentale, bien que pertinente, nous apparaît trop réductrice. Six raisons principales justifient l'idée que l'instrumentalité syndicale, bien qu'elle soit une condition nécessaire, apparaît insuffisante à la viabilité syndicale. Premièrement, de multiples débats sur la complexité et le choix des dimensions du *union commitment* ont eu lieu (Morrow et McElroy, 2006 ; Snape *et al.*, 2000). Dans le même sens, Gallagher et Strauss (1991) nous mettent en garde sur une éventuelle inconsistance de la définition de la variable se rapportant au *union commitment*.

Deuxièmement, même si de nombreux résultats de recherche suggèrent un lien instrumental au syndicat, il demeure difficile d'y déterminer le sens des relations causales (Gallagher et Strauss, 1991). Les perceptions instrumentales conduisent-elles à une plus grande identification des membres ou bien est-ce les membres aux prises d'une plus forte identification qui tendent à percevoir le syndicat comme étant instrumental ? Selon une étude de Fullagar et Barling (1989), l'instrumentalité serait une variable modératrice entre la satisfaction et la loyauté. Dans leur étude, les membres syndiqués insatisfaits expriment une plus grande loyauté lorsque le syndicat est perçu comme étant instrumental.

Troisièmement, de récentes études mettent de l'avant la contradiction de certains résultats. Par exemple, les recherches de Bamberger *et al.* (1999) mettent l'accent sur le rôle indépendant et important de l'instrumentalité dans la prédiction du *union commitment*

alors que les résultats de l'étude de Morrow et McElroy (2006) ne relèvent aucun impact des enjeux « Bread and Butter » liés aux salaires, aux heures de travail et aux conditions de travail (comme le climat de sécurité). Selon cette dernière étude, les enjeux basés sur les résultats des syndicats ne semblent plus conduire à la loyauté envers le syndicat. Est-ce un changement historique des membres du syndicat ? Les résultats de cette étude suggérant l'idée que les travailleurs syndiqués s'intéressent à de nouvelles formes de contrats psychologiques pour eux-mêmes, leurs syndicats et leurs employeurs invitent à aller au-delà de l'instrumentalité du syndicat (Coyle-Shapiro et Neuman, 2004) et même à se pencher sur un partenariat possible entre le syndicat et l'employeur. Cette tendance est conséquente avec la littérature sur le *commitment* dual qui indique que l'identification au syndicat et à l'organisation n'est pas antithétique (Beauvais *et al.*, 1991).

Quatrièmement, les forces économiques qui encouragent la spécialisation flexible plutôt que la production de masse exigent de nouvelles considérations en matière de négociation collective trop restreinte dans une perspective traditionnelle au niveau des salaires et des conditions de travail. D'autant plus que les syndicats pourraient avoir moins d'habiletés à augmenter les salaires du fait de la pression compétitive exercée par les entreprises non syndiquées. Il est plus facile pour les employeurs de convaincre les travailleurs que les syndicats ne sont pas nécessaires pour représenter leurs intérêts. De plus, l'État est un important régulateur social des conditions d'emploi. Certaines politiques du gouvernement remplacent les fonctions syndicales par une expansion des droits légaux des travailleurs en dehors des termes contractuels des accords de convention collective en accordant davantage de protection individuelle aux travailleurs (Brody, 1991 ; Strauss *et al.*, 1991).

Cinquièmement, la relation entre le membre et le syndicat se restreint à un échange économique évacuant tout rapport social et tout acteur collectif. Cet individualisme méthodologique basé sur une logique de l'intérêt individuel des théories classiques repose sur la propre rationalité de chaque acteur sans que la relation d'emploi ne soit considérée comme une relation de pouvoir. De plus, restreindre le lien identitaire à l'instrumentalité ou l'action collective à la défense d'intérêts économiques revient à présenter les syndicats comme des coalitions d'intérêts illustrant ainsi le modèle du syndicalisme d'affaires. Or, le syndicat est un acteur social défini, non comme un groupe d'intérêt, mais à la fois par des

relations conflictuelles et par une référence positive, qu'il partage avec son adversaire, aux orientations culturelles de la société (Touraine *et al.*, 1984).

Finalement, l'approche instrumentale exclut de son analyse toute forme de nouvelles sources d'identification. Certaines recherches insèrent la prise en compte d'une identification à l'entreprise. Cependant, l'abondance de la littérature sur le *commitment* dual omet la reconnaissance de multiples possibilités d'identités au travail. Pourtant, les salariés s'identifient à une série de constituants de leur environnement de travail. « An individual employee may feel more or less committed to their immediate workgroup, their division or department, their supervisor, their manager, the top management of the organization, their clients or customers, and their profession or occupation » (Snape *et al.*, 2000 : 219). À cette fin, les individus peuvent s'identifier à de multiples sources. Même si l'action collective ne peut pas être réduite à la seule défense d'une identité, elle se doit d'en tenir compte. Encore trop peu de recherches considèrent ces diversités identitaires dans l'étude des relations entre les salariés et les syndicats (Snape *et al.*, 2000).

En somme, il ressort que l'instrumentalité est le principal facteur de prédiction de l'identification des membres à l'égard de leur syndicat. Il s'avère dès lors essentiel de considérer l'évaluation des conditions de travail des membres, tant les salaires que les conditions générales, dans toute étude sur les identités syndicales. Cependant, limiter la négociation aux conditions de travail et aux salaires, un modèle suivi par le syndicalisme traditionnel, peut fonctionner en période de stabilité économique où l'enjeu des gains est primordial. Mais en période de concurrence économique, la perpétuation de ce seul type d'action syndicale pourrait expliquer la perte de légitimité actuelle des syndicats dans notre société contemporaine. Le lien entre le membre et le syndicat basé sur un seul échange économique demeure insuffisant ; la relation devant plutôt être pensée en termes d'identités collectives. Déjà, une tentative de considérer quelques facteurs de socialisation<sup>8</sup> présage de la lacune de l'approche instrumentale, ce qui nous conduit à une réflexion plus prononcée sur l'approche « située ».

---

<sup>8</sup> Dans le cadre d'analyse, ce facteur de socialisation sera intégré à l'approche « située ».



### 2.2.3 Approche « située »

Selon une approche « située », la capacité stratégique des acteurs influence directement les identités syndicales. S'il est vrai que le comportement de l'employeur est un facteur de prédiction des identités syndicales, le propre comportement du syndicat en fait tout autant. Cette perspective conçoit l'identité syndicale comme un construit social et accorde la primauté à l'action.

L'interaction entre les acteurs résulte de toutes sortes de règles dans le travail, qu'elles soient formelles ou informelles, substantives ou procédurales. Le rôle des relations sociales est particulièrement critique puisque ces règles peuvent seulement être comprises dans leur contexte social. En particulier, pour Reynaud (1989), le système, loin d'être une donnée, est un construit social où s'exercent les règles du jeu. Il édicte l'importance de la régulation en termes d'interactions entre les acteurs et postule l'existence d'une pluralité de systèmes sociaux issus d'une diversité de projets qui génèrent la régulation sociale. La régulation se définit par l'ensemble des mécanismes d'ajustement que le système social d'une organisation invente et met en œuvre pour maintenir un équilibre interne et s'adapter à l'évolution de ses divers environnements.

Le syndicat, en tant qu'acteur collectif, ne repose pas sur l'addition des intérêts individuels mais sur l'acceptation d'une règle commune comme celle par exemple de la solidarité ouvrière. Autrement dit, l'existence d'un intérêt commun est insuffisante pour créer une action collective. Au-delà d'une simple agrégation des décisions individuelles, l'action collective exige un engagement moral par une mobilisation autour de la règle aux fins d'action commune et se définit par un projet. L'ensemble de ces règles favorise la constitution de l'identité d'un groupe social. Il existe dès lors des règles en commun malgré la différence des individus. En acceptant une régulation commune, le groupe constitue une communauté capable d'action collective (Reynaud, 1989).

Les règles délimitent l'acteur collectif et déterminent les modes d'échange entre les individus qui composent l'acteur collectif. Autrement dit, la régulation fonde et constitue un acteur collectif. L'action collective ne peut se passer de contrainte sociale. La contrainte qu'exerce une règle sur un individu est liée à l'appartenance collective qu'elle lui procure. Une règle peut exercer une contrainte sur une autre collectivité qui a déjà ses règles.

L'élaboration des règles est un enjeu social qui peut dès lors donner lieu à des conflits. En fait, les acteurs collectifs sont constamment en conflit les uns avec les autres. À titre d'illustration, Reynaud (1989) traite des conflits « de territoire » en citant l'exemple des organisations qui recherchent les mêmes membres. Les acteurs usent constamment de stratégies pour influencer les règles du jeu. À cet effet, Reynaud (1988) traite de la régulation de contrôle comme étant issue des règles formelles édictées par les dirigeants. Quant à la régulation autonome, elle concerne les règles informelles produites par les groupes d'exécutants. Les conflits proviennent de la confrontation globale des logiques, chaque régulation ambitionnant d'obtenir une légitimité.

Cette mise en évidence de la contrainte de la règle, de la régulation de contrôle et de la régulation autonome rend légitime les rapports de force existants entre les acteurs. La recherche d'une régulation conjointe avancée par Reynaud (1989), bien que souvent instable, provient de compromis entre l'autonomie et le contrôle. L'auteur nous met cependant bien en garde sur le fait que cette régulation conjointe ne résout pas entièrement l'opposition et n'épuise pas le conflit. Les relations d'opposition entre les groupes peuvent engendrer un rapport de forces des relations de négociation. La négociation n'évacue pas le conflit ou la concurrence des régulations bien que l'affrontement des rapports de force puisse parvenir à une régulation conjointe. Le maintien de l'équilibre n'est jamais assuré ; il est même vu comme étant précaire (Reynaud, 1989). La négociation n'élimine pas l'asymétrie des positions des parties mais règle de façon provisoire l'inégalité du rapport de force (De Terssac, 2003 : 27).

En particulier, une riche littérature montre comment les syndicats possèdent une large gamme d'options stratégiques qui dépendent de leur propre contrôle (Lévesque *et al.*, 1998, 2005 ; Richards, 2006 ; Wood, 2006b). La prémisse est la suivante : « [...] unions have some discretion in how to react to their changing environments » (Frege et Kelly, 2003 : 7). Même si de nombreux changements économiques liés à l'emploi et aux structures peuvent affaiblir les organisations syndicales, cette issue fataliste n'est pas une unique réponse possible. Déjà, les syndicats canadiens bénéficient d'un contexte de législation plus favorable que d'autres pays pour permettre une syndicalisation dans les secteurs non traditionnels de la main-d'œuvre (Rose et Chaison, 1996). Mais plus précisément, certains syndicats acquièrent une plus grande capacité à faire des choix stratégiques que d'autres et possèdent les habiletés à utiliser cette capacité (Richards,



2006). Autrement dit, certains syndicats seraient mieux placés que d'autres pour susciter l'identification de leurs membres.

Même si les comportements des parties en présence sont restreints dans un cadre d'opposition structurelle et limités par l'incertitude fondamentale du contexte organisationnel dans lequel la relation d'emploi prend place, la régulation entraîne un jeu stratégique entre les acteurs (Murray *et al.*, 2000 : 250). Ces auteurs relèvent plusieurs aspects de cette interaction : la nature stratégique de l'interaction et l'interdépendance stratégique des acteurs ainsi que l'importance du pouvoir dans la détermination des relations et les compromis sociaux qui en résultent.

Tout d'abord, la nature stratégique de l'interaction entre les acteurs est au cœur de la sociologie française de l'analyse stratégique (Bernoux, 1985 ; Crozier et Friedberg, 1977). Tout en rejetant les postulats de la rationalité universelle des individus, les tenants de l'approche de la stratégie des acteurs postulent que chaque acteur dispose de ses propres objectifs et d'un certain degré d'autonomie dans la poursuite de ses stratégies. Cette perspective s'enracine dans le concept de rationalité limitée (Bernoux, 2002) dans la mesure où cette rationalité est restreinte par les contingences de l'environnement, les stratégies des autres acteurs et les propres ressources à la disposition des acteurs (Murray *et al.*, 2000). Selon ce point de vue, il est impossible épistémologiquement de parler d'action humaine sans référer à la capacité d'action et d'interaction des acteurs. Il ne s'agit pas d'éliminer le poids des contraintes, mais aucune n'est telle qu'elle supprime toute autonomie et toute initiative des acteurs (Bernoux, 2002 : 85). Par ailleurs, la stratégie des acteurs n'a de sens que lorsqu'elle est située dans son contexte social (De Terssac, 1992) et la régularité des modes d'action dans les relations sociales favorise l'interdépendance stratégique entre les acteurs (Murray *et al.*, 2000).

De plus, le pouvoir, au cœur de la régulation collective, est déterminant dans les relations entre les acteurs (Murray *et al.*, 2000). Dans le cadre de la régulation du travail, les ressources de pouvoir des acteurs sont nécessairement asymétriques en raison de la nature du rapport de domination dans la relation d'emploi. Le cadre d'analyse de Lévesque et Murray (2003) repose essentiellement sur trois ressources de pouvoir que les syndicats sont appelés à mobiliser pour se revitaliser : la capacité stratégique, la solidarité externe et la solidarité interne. Premièrement, la capacité stratégique renvoie à l'habileté

des syndicats locaux de se convertir en syndicalisme de proposition afin d'élaborer un agenda ou projet autonome et de mener des stratégies proactives. Ils doivent dès lors être capables de véhiculer leurs valeurs, intérêts et objectifs poursuivis reliés à une large vision d'équité et de justice sociale à la défense du citoyen et du travailleur sans se restreindre à l'amélioration des conditions de travail.

Deuxièmement, la solidarité interne réfère aux mécanismes développés pour assurer la démocratie et la cohésion sociale entre les travailleurs. Flynn *et al.* (2004) définissent deux formes de démocratie : l'importance de considérer la voie du membre dans les décisions syndicales et le contrôle que ces membres exercent dans l'implantation des politiques. Parmi les exemples suggérés par Lévesque et Murray (2003), on y retrouve la participation des membres à la vie syndicale, la communication entre les travailleurs et les représentants syndicaux, les programmes d'éducation syndicale et les libérations syndicales. L'identité collective des travailleurs qui forme la cohésion sociale recherchée par le syndicat peut être menacée par l'implication des travailleurs dans les milieux de travail, l'individualisme accru ou encore la diversité des identités au travail. Cependant, les syndicats démocratiques sont plus aptes à promouvoir la justice sociale pour tous si les différents groupes sociaux sont impliqués dans les décisions (Kirton et Greene, 2002).

Strauss *et al.* (1991) confirment le caractère essentiel de la démocratie syndicale parce qu'elle augmente l'efficacité du syndicat dans la représentation des membres et mobilise davantage ses membres. Par exemple, les syndicats démocratiques sont plus efficaces dans la mesure où les membres peuvent influencer les prises de décisions et éventuellement les changer quand ces dernières s'avèrent inadéquates. Rosanvallon (1988 : 258) souligne cette importance de la démocratie comme instrument de pressions sur les instances syndicales. Il est dès lors nécessaire pour le syndicalisme de clarifier son rapport à l'idée démocratique et la nature du lien qui le rattache aux salariés.

De ce fait, les auteurs Lévesque et Murray (2003) insistent sur l'importance cruciale de pratiques démocratiques pour forger l'identité syndicale. À vrai dire, d'autres auteurs (Moody, 2007 ; Rigby *et al.*, 2006 ; Wood, 2006a) soulignent également le caractère essentiel de la démocratie syndicale. En particulier, la légitimité même du syndicat dans le rapport d'emploi dépend de sa démocratie interne. Autrement dit, le lien au syndicat se

structure autour de la légitimité des actions syndicales qui force ainsi l'examen de la démocratie syndicale (Dufour et Hege, 2002 ; Lévesque *et al.*, 1998).

Pour définir une démocratie sociale, les syndicats doivent eux-mêmes être démocratiques. « It is argued that democracy is closely related to a union's capacity to mobilize and act » (Wood, 2006b : 34). Au cœur du renouveau, c'est la démocratie qui représente le fondement de la force du mouvement syndical, autant dans la manière que les syndicats opèrent dans les milieux de travail en considérant leurs membres que dans l'expression des aspirations plus larges de la société (Fletcher et Hurd, 1999 ; Moody, 2007).

As I have argued, union power must be deep as well as broad and wide. That sort of power begins in the workplace or on-the-job and in the local union. Membership involvement, leadership accountability, and union democracy are indispensable elements of power that can be exercised by millions in a place and manner that impacts capital (Moody, 2007 : 235).

La démocratie est le moyen pour construire de nouvelles solidarités agencées aux nouveaux types de main-d'oeuvre et aspirations des employés. Elle permet de concevoir des stratégies appropriées (Moody, 1997 : 276).

En définissant un rôle inclusif au syndicalisme, il est possible de forger une nouvelle cohésion sociale qui regroupe les travailleurs. Entre autres, la démocratie à la base qui représente les liens entre les membres et les structures formelles ainsi que les objectifs de justice sociale caractérisent ce mouvement social (Dibben, 2006). Ce rôle élargi peut renforcer le syndicalisme dans nos sociétés contemporaines.

[...] it is clear the relative strength of unions matters for democracy. The rise of unions within the advanced societies in most cases took place coterminously with the rise of the broadening of the mainstream democratic discourse, and with a greater emphasis being placed on a social and redistributive political agenda (Wood, 2006a : 11).

Ce mouvement social n'est pas étranger à la troisième ressource de pouvoir centrée sur la démocratie externe. La solidarité externe renvoie à la capacité des syndicats de créer des alliances avec la communauté ou avec d'autres syndicats afin de construire des mécanismes de coordination horizontaux et verticaux au sein du syndicat (Lévesque et Murray, 2003). Ces auteurs rapportent que ces liens sont bénéfiques pour l'échange

d'informations, de pratiques, d'expertises et de politiques. Pour éviter l'isolement des syndicats, il est ainsi impératif de développer des liens avec la communauté qui permettent aux syndicats de couvrir des enjeux sociaux qui dépassent le milieu de travail comme la conciliation travail-famille ou la protection de l'environnement tout en reflétant les besoins diversifiés de la main-d'œuvre. Il est aussi souhaitable que la solidarité externe transcende les frontières nationales (Moody, 1997).

Ce courant sur le syndicalisme de mouvement social est en pleine émergence. C'est d'ailleurs la notion centrale de l'étude de Lopez (2004) sur deux campagnes syndicales de la *SEIU* auprès du monde infirmier. Ces campagnes ont démontré l'importance de la valeur des alliances communautaires auprès d'une population peu syndiquée à travers un syndicalisme de mouvement social.

[...] If unions can successfully deal with workers' lived experience, they can build solidarity to win certification elections, workplace to workplace, and that if unions can also deal in various ways with the organizational legacies of business unionism, they can mobilize existing rank-and-file workers in struggles that link up workers across multiple work sites and with sympathetic community allies (Lopez, 2004 : 154).

Quant à Piore (1995), il explore la difficulté de réconcilier les groupes sociaux différents. Par son approche interprétative à la cognition, il définit la notion de groupes d'identités comme étant des communautés partageant un ensemble commun de significations. Ces communautés sont capables d'action pour traverser les frontières au-delà du groupe identitaire, pour surpasser l'isolement d'un groupe à l'autre et pour construire des alliances à travers la différence ; d'autant plus que les individus peuvent être liés à plus d'un groupe (âge, femmes, etc.). Les nouveaux groupes sociaux ne sont pas imbriqués dans l'économie et ne bénéficient pas suffisamment de reconnaissance institutionnelle (Piore 1995 : 58 ; Piore et Safford, 2006). L'étendue des réseaux géographiques (alliances régionales par exemple) permet ainsi un élargissement des frontières dans la poursuite de la reconnaissance et le respect parmi les groupes des uns et des autres et pour la plus large société. En ce sens, les syndicats sont vus comme des communautés d'action (type de mobilisation par les identités) en tant qu'institution de réseaux (Piore, 1995). Elles peuvent, par exemple, faciliter la mobilité professionnelle, la formation et la négociation par secteur. Dans le même sens, Heckscher et Carré (2006) proposent des liens entre les syndicats et les mouvements (« *quasi-unions* ») développés en parallèle aux syndicats.

Ces mouvements sont souvent créés pour combler le déficit de représentation syndicale de certains groupes sociaux. Ils indiquent que ces mouvements ou associations n'ont pas donné de résultats probants et gagneraient à être considérés par les syndicats. Ces nouveaux réseaux seraient mêmes prometteurs.

En bref, accroître la capacité d'action des syndicats signifie promouvoir un agenda stratégique et autonome, assurer la démocratie interne et créer des liens avec d'autres syndicats ou communautés.

Ce pouvoir dépend non seulement des ressources disponibles auprès des acteurs mais aussi du ressort de ces ressources dans un contexte donné. Il est fondamental de prendre en compte les effets structurants des ressources de pouvoir et du contexte. En d'autres termes, la prise en compte du pouvoir doit chercher à incorporer à la fois la structure et l'agence (Murray *et al.*, 2000). Les acteurs sont soumis à des structures qui balisent l'action individuelle mais celles-ci ne leur enlèvent pas leurs marges d'autonomie (Bernoux, 2002). Cette dualité entre les structures sociales et les interactions est au cœur de la réflexion de Giddens (1987) qui refuse l'opposition habituelle entre les deux termes. L'acteur et la structure, plutôt que de les percevoir en opposition, sont dépendants réciproquement l'un et de l'autre.

Devant une telle perspective, il est clair que le niveau local d'une organisation prend toute son importance par ces règles du jeu. De plus, le syndicat est lui-même vu comme un acteur collectif capable de mettre en place des stratégies. Sur le plan local, Lévesque et Murray (2003) soutiennent que les syndicats sont au cœur du renouveau des stratégies syndicales. Selon cette thèse, leur avenir dépend de leur capacité à mobiliser leurs ressources de pouvoir (agenda, solidarité interne par la démocratie, solidarité avec l'externe) dans un contexte où les relations entre les travailleurs et les directions sont redéfinies. La force de l'action syndicale repose sur l'habileté des syndicats à l'échelle locale à développer leur pouvoir (Frost, 2000). Ce pouvoir découle principalement de leurs capacités à mobiliser et à renforcer leurs ressources afin de modifier les termes de leurs relations avec les dirigeants et les gouvernements. L'identification des membres à leur syndicat découlera dès lors des propres actions syndicales. Une analyse des identités syndicales prend nécessairement en compte ces actions syndicales référant au caractère proactif du syndicat, à la démocratie interne et aux alliances externes. Lévesque *et al.*

(2003) ont l'avantage de mettre en avant toute l'importance des stratégies du syndicat en tant qu'acteur collectif par l'entremise de sa capacité à mobiliser ses ressources de pouvoir que ce soit des attributs ou des alliances. Cette perspective, en misant sur les stratégies syndicales, sous-tend que l'employeur n'est pas le seul à disposer de pouvoir. De plus, elle pose avec justesse la dualité entre les contraintes et les rationalités des acteurs.

La théorie de la régulation sociale de Reynaud se situe également à une place centrale de ce point de vue. D'une part, elle met l'accent sur la production des règles sociales qui ordonnent les interactions entre les individus à partir de l'analyse de la rencontre des acteurs dont le résultat demeure toujours incertain. D'autre part, elle tente de penser ensemble l'acteur et le système. De même, d'après De Terssac (2003), elle tire également profit de l'approche en termes de rationalités individuelles ou collectives sans omettre les contraintes que ces rationalités inventent. Plus précisément, l'approche « située » met en évidence une régulation où les acteurs se mobilisent autour de règles qu'ils négocient. De même, la société ne constitue pas un système homogène fondé sur une régulation globale mais repose sur l'existence de systèmes sociaux hétérogènes instituant des régulations décentralisées et fragmentées. Reynaud (1989) parvient à rendre compte du jeu introduit dans la société par l'existence d'une pluralité d'acteurs qui ont une certaine rationalité sans coordination d'ensemble. Il redéfinit la régulation par le processus par lequel les acteurs produisent et transforment des règles qui confèrent un sens à l'action collective.

Il ressort ainsi de ces aspects que l'action organisée est un construit social qui ne cherche pas à opposer l'individualisme méthodologique et le holisme. Ce rejet du dualisme entre l'individu et la structure défend l'idée que les espaces sont structurés par l'action des individus en même temps qu'ils structurent cette action (Giddens, 1987). Dans le même ordre d'idées, la subordination des travailleurs à l'employeur n'épuise pas la capacité d'initiative, ni même l'exercice du pouvoir, puisqu'en ce cas, les subordonnés inventent une organisation collective parfois plus efficace que celle qui est préconisée par l'encadrement (De Terssac, 2003 : 13).

Devant ces constats, une étude de l'identification des membres vis-à-vis du syndicat doit considérer, dans le cadre des rapports sociaux de travail, les propres stratégies des syndicats puisque ce dernier est considéré comme un acteur collectif disposant de ses



propres ressources de pouvoir liées à son rôle proactif, à la démocratie interne syndicale et aux alliances avec l'externe. L'apport de cette approche est donc indéniable. Cependant, il demeure encore une question en suspens. Qu'en est-il des individus en tant que groupes au sein d'une même organisation ? L'acteur ne se limite pas à une institution, un syndicat ou une direction. Un acteur représente des agents individuels, des groupes ou des institutions (Murray *et al.*, 2000 : 250). Autrement dit, le syndicalisme doit apprendre à cohabiter avec le collectif des salariés en tenant compte des aspirations de ces derniers. En d'autres termes, l'approche « située » présentée ne focalise pas suffisamment sur la nature du rapport entretenu par le salarié vis-à-vis de son travail. Or, pour redéfinir son lien avec les membres dans une société contemporaine, le syndicat doit nécessairement tenir compte de ce vécu du salarié et de sa socialisation professionnelle.

#### **2.2.4 Apport de la théorie sociologique des identités professionnelles**

À partir de ces réflexions antérieures, nous arrivons au noyau théorique de cette thèse à savoir que les identités professionnelles, elles aussi se construisant à partir de relations sociales, affectent l'identification des membres vis-à-vis du syndicat et plus généralement du syndicalisme. Selon Dubar (2003 : 333), il est difficile d'élaborer une théorie de l'acteur social producteur de régulation au sens de Reynaud sans y adjoindre une théorie du mode de socialisation de cet acteur. En d'autres termes, l'approche « située » sur le syndicat comme acteur collectif, préalablement présentée, doit être complétée par la théorie sociologique des identités professionnelles. Tel est l'apport théorique de notre thèse.

Ces deux théories partagent l'idée que l'individu en tant d'acteur participant à l'invention de nouvelles règles du jeu social ne peut être ni un simple agent économique ni un simple membre d'un collectif doté d'une conscience pratique mais plutôt un sujet ayant acquis une conscience discursive autour d'un projet au sens de Giddens (1987). Or, celle-ci ne peut se construire que sur la base d'une certaine socialisation formant une société des individus (Dubar, 2003).

L'identité n'est jamais donnée, elle est toujours construite et à reconstruire dans une incertitude plus ou moins grande et plus ou moins durable (Dubar, 1996 ; Osty, 2004). L'identité est définie comme « le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif,



subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent des individus et définissent des institutions » (Dubar, 1996 : 111). Contrairement aux approches phénoménologique ou psychanalytique, cette définition sociologique de l'identité situe la notion subjective à l'intérieur même du processus des rapports sociaux et se rapporte à un produit de socialisations successives.

La question de l'identité au travail traduit le fait que les rapports entre les uns et les autres ne conduisent pas juste à des relations de pouvoir. Les individus accèdent à une socialisation par les groupes et les échanges entre les collègues et la hiérarchie. Peu à peu, ils apprennent à se connaître et à se définir par des comportements propres aux groupes dont ils font partie. D'après Dubar (1996), la socialisation est un processus de construction d'identité, c'est-à-dire d'appartenance et de relations. En d'autres termes, se socialiser signifie développer des rapports sociaux et donc assumer son appartenance à des groupes. Les relations de pouvoir établies dans l'entreprise permettent de se construire une identité au travail. L'idée générale exprimée par Dubar (1996) est que tout individu se donne un sens dans la multiplicité des rapports sociaux et cherche à le faire reconnaître par les partenaires de travail.

Dubar et Tripier (2005 : 4-6) définissent les professions de quatre façons. La profession peut être une fonction (position professionnelle), un emploi (classification professionnelle), un métier (spécialisation professionnelle) ou une déclaration de foi (vocation et identité professionnelle). La richesse de cette notion éclaire l'identité au travail dans un sens subjectif tout comme les formes d'association ou de mobilisation dans le monde du travail. Selon ces auteurs, les multiples études menées, tant aux États-Unis qu'en Europe, et en particulier en France depuis une vingtaine d'années sur diverses professions, tendent à faire sortir le concept de profession du cadre structuro-fonctionnaliste dont il est issu, notamment chez Parsons, dans le sens où l'identité professionnelle ne repose pas seulement sur un savoir partagé sanctionné par un diplôme.

Dès lors, le concept d'identités professionnelles est complexe à définir. L'identité professionnelle est définie comme un construit social ou un système d'action inscrit dans des rapports sociaux situés dans un temps et un espace individuel et social. Cette identité se construit sur la base d'interactions malgré le poids des contraintes de toutes sortes qui conditionnent son émergence. Les identités professionnelles sont caractérisées par le

dépassement des oppositions entre les identités collectives et les identités personnelles considérées comme un tout structurant de la construction identitaire. Dubar (1992, 1996) expose la notion de formes identitaires comme étant issues d'une double transaction, l'identité pour soi et l'identité pour autrui, qui structure la socialisation professionnelle des individus. L'articulation de ces deux processus identitaires hétérogènes est au cœur de la théorie sociologique de l'identité.

L'identité pour soi est appelée transaction biographique par Dubar (1992, 1996) dans la mesure où les processus biographiques liés aux parcours de l'emploi et d'autres caractéristiques personnelles (ethnie, sexe, etc.) donnent un sens à l'identité. Cette transaction subjective renvoie ainsi au processus temporel de construction d'une identité sociale puisqu'elle pose le problème de la cohérence dans le temps (prise en compte du passé, du présent et de l'avenir). Piotet et Sainsaulieu (1994) définissent la notion d'identités comme étant un ensemble de représentations mentales qui permettent aux individus de retrouver une cohérence entre leurs expériences présentes et celles du passé. Ce processus concerne l'incorporation de l'identité par les individus eux-mêmes en fonction des trajectoires sociales dans lesquelles les individus se construisent des identités pour soi. Avant de s'identifier personnellement à un groupe professionnel, un individu hérite d'une identité de genre, d'une identité ethnique et d'une identité de classe sociale. Le processus biographique renvoie ainsi à une articulation entre une identité héritée et l'identité visée qui définit l'identité pour soi (Dubar, 1996 : 120).

Quant à l'identité pour autrui, elle est une définition de soi en fonction des autres. Piotet et Sainsaulieu (1994) la définissent comme étant la façon dont on représente sa position dans un ensemble humain. Ainsi, le salarié se sent proche de certains et différent des autres. Dubar (1992, 1996) qualifie l'identité pour autrui de transaction relationnelle. Cette dernière concerne les relations entre les acteurs et renvoie au processus de reconnaissance de l'identité professionnelle et à ses évolutions. L'identification à des groupes est le moyen d'obtenir une définition collective, et donc une source d'intégration. L'identité pour autrui est le résultat de transactions entre soi et les autres dans divers contextes sociaux de relations concrètes d'échanges ou de pouvoir. Elle concerne l'attribution de l'identité par les institutions et les acteurs directement en interaction avec l'individu. Elle ne peut s'analyser en dehors des jeux d'acteurs dans lequel l'individu est impliqué et résulte de rapports de force entre tous les acteurs concernés dans un contexte

inégal du pouvoir. Selon Sainsaulieu (1985), l'identité au travail se fonde sur des représentations collectives distinctes qui construisent des acteurs du système social. L'expérience relationnelle et sociale du pouvoir fait partie intégrante de la définition de l'identité et fait des rapports de travail le lieu où s'expérimente « l'affrontement des désirs de reconnaissance dans un contexte d'accès inégal, mouvant et complexe du pouvoir » (Sainsaulieu, 1985 : 342). Francfort *et al.* (1995 : 220) relèvent trois dimensions de l'identité professionnelle relatives au champ d'investissement de l'acteur ou son accès au pouvoir, aux comportements relationnels et aux valeurs issues du travail.

De ce point de vue, la conceptualisation refuse de distinguer l'identité individuelle de l'identité collective (Tap, 1980) pour faire de l'identité sociale une articulation entre deux transactions. Les transactions internes à l'individu sont confrontées aux identifications antérieures et au désir de construire de nouvelles identités afin d'assimiler l'identité pour autrui à l'identité pour soi (transactions subjectives). Les transactions externes entre l'individu et les institutions avec lesquelles il se trouve en interaction visent à accommoder l'identité pour soi à l'identité pour autrui (transactions objectives).

Des stratégies identitaires, toujours évolutives, cherchent à réduire l'écart entre les deux types d'identités, lorsque celles-ci diffèrent. L'identité se construit à l'intersection de ces deux dimensions et ne peut être caractérisée sans prendre en considération le contexte dans lequel évolue l'individu. Contrairement aux approches culturelles et fonctionnelles qui réduisent la socialisation à une forme d'intégration sociale ou culturelle unifiée reposant sur un conditionnement inconscient, la théorie sociologique de l'identité de Dubar (1996) n'admet pas le principe d'une unité du monde social qui impose à tous les membres de la société contemporaine une même logique de maximisation des intérêts matériels et symboliques. Au contraire, cette approche place l'interaction et l'incertitude au cœur de la réalité sociale définie comme une confrontation entre des logiques d'action hétérogènes. Chaque individu est confronté à une double exigence et doit apprendre à la fois à se faire reconnaître par les autres (Osty, 2004). En ce sens, la socialisation consiste à gérer cette dualité.

La notion d'identités professionnelles suppose que l'on puisse considérer les salariés d'une organisation non seulement comme des acteurs de leur situation de travail mais aussi comme des professionnels ayant à gérer leur carrière, à anticiper leur parcours et à

accroître leurs compétences (Dubar et Tripier, 2005). Depuis les années 80, la thèse de l'émergence d'une nouvelle figure du professionnel ou de la valorisation d'une nouvelle identité salariale est mise de l'avant, notamment dans le cadre de la sociologie des professions.

La sociologie française est profondément divisée sur la question de l'éclosion de nouvelles formes de professionnalité et plus largement sur l'évolution du travail. D'un côté, une vaste littérature de la sociologie de l'entreprise (Francfort *et al.*, 1995 ; Osty, 2004 ; Sainsaulieu, 1997 ; Ségrestin, 1992) sous-tend l'hypothèse de l'émergence d'une nouvelle professionnalité d'entreprise qui remplace la figure ouvrière d'hier. Ce courant de pensée post-taylorien évoque un nouveau type de travail qui engage la logique de compétence, la responsabilité et la subjectivité des salariés. De l'autre côté, l'évolution du travail est davantage interprétée comme une nouvelle phase de rationalisation provoquant la déprofessionnalisation et la destruction des identités collectives syndicales du salariat (Linhart, 1991). Selon ce point de vue, les innovations introduites demeurent tayloriennes dans le sens où les directions s'efforcent seulement de développer de nouveaux types de domination et de contrôle social qui s'exercent directement sur les salariés (Linhart et Linhart, 1998). Mais ces deux points de vue sur l'évolution du travail et des pratiques de gestion des ressources humaines ne sont pas nécessairement exclusifs l'un de l'autre. La thèse de la segmentation des marchés du travail de Doeringer et Piore (1971) actualisée dans le nouveau contexte industriel par Piore et Sabel (1989) permet de dissocier les mieux nantis des exclus des réorganisations.

D'après Alter (1993), l'incertitude de la modernisation, tiraillée entre la logique de l'innovation et celle de la rationalisation, favorise l'émergence de nouveaux acteurs aux prises avec un nouveau type de professionnalisme. « C'est l'incertitude qui fait la compétence des professionnels, et non la définition de leur poste de travail » (Alter, 1993 : 178). L'auteur dégage quatre types d'incertitudes relatives à la technique accrue, la diversification des produits, les connaissances par rapport aux nouvelles situations de travail et l'environnement imprévisible. Il rajoute que la compétence des nouveaux professionnels se distingue de celle des artisans du passé dans le sens où les qualifications artisanales correspondent à un apprentissage par expérience sur des tâches variées alors que la nouvelle figure professionnelle amenée à apprendre en permanence cumule autant les savoirs pratiques que théoriques. Les initiatives et l'autonomie, plutôt

que le statut, sont les piliers de cette nouvelle forme d'identités professionnelles. Les nouveaux professionnels sont ceux qui disposent d'une compétence facilitant la gestion des incertitudes. En ce sens, Alter (1993 : 186) présente l'innovation et la professionnalisation comme un construit social et non comme le résultat d'un simple déterminisme. La professionnalisation ne réfère pas seulement à une évolution de marché mais également à une activité stratégique qui cherche à mobiliser les ressources pour s'approprier d'une opportunité. Cette innovation a un coût en termes d'implication et de surmenage pour les individus.

Francfort *et al.* (1995) affirment que l'entreprise est un haut lieu de socialisation pour la plupart des individus qui y développent des identités collectives de plus en plus diversifiées. Ces auteurs avancent l'idée que la réorganisation du travail ne fait pas que transformer l'activité de travail des personnes, elle opère aussi une modification de l'identité, du statut professionnel et social. Les individus investissent dans les rapports humains des motivations personnelles centrées sur la recherche de leur identité et sur la reconnaissance sociale de leur place et de leurs réalisations. Selon Francfort *et al.* (1995), si le travail permet pour chaque individu l'accès à l'emploi, et par le fait même une identité et une fonction sociale, il est investi fort différemment par les uns et les autres. Cependant, les auteurs dégagent le consensus suivant : « [...] celui d'un rapport structurant au travail, allant au delà du rapport à l'emploi. Cela signifie que les individus trouvent du sens dans le contenu de leurs tâches, et que le rapport au travail n'est pas seulement instrumental » (Francfort *et al.*, 1995 : 272). De même, le désir de réalisation de soi, d'accès à un métier, de maîtrise d'une sphère d'activité et l'attachement au travail favorisent une implication personnelle au travail. Ces auteurs mettent en évidence la multiplicité des identités au travail et présentent de nouvelles formes identitaires référant au modèle professionnel de service public, de mobilité et entrepreneurial (Francfort *et al.*, 1995 : 223).

D'après Piotet et Sainsaulieu (1994), le travail intègre une nouvelle conception de la compétence basée sur un savoir-faire centré sur l'organisation comme système de ressources, sur la valeur d'usage et d'échange du produit et sur les contacts avec la clientèle. La valeur même du travail n'est plus simplement une question de promotion et de conditions matérielles, elle touche à l'ensemble des activités personnelles des individus dans et hors l'entreprise. Piotet et Sainsaulieu (1994) soulignent que les individus sont devenus extrêmement sensibles à la reconnaissance sociale qu'ils tirent de leur travail.

C'est la reconnaissance des compétences et celle des savoirs qui constituent le cœur des nouvelles identités (Osty, 2004). Ces identités professionnelles sont régulièrement confrontées aux innovations technologiques, organisationnelles et de gestion d'emploi des entreprises.

S'insérant dans cette théorie sociologique de l'identité professionnelle, notre thèse postule que c'est l'émergence de nouvelles identités professionnelles qui questionne la légitimité syndicale traditionnelle. En se servant de ce concept d'identités professionnelles pour expliquer l'identification des membres envers leur syndicat, « L'identification au travail peut [...] servir de base à une allégeance accrue au syndicalisme, dans la mesure où ce dernier apporte une contribution importante et significative à la requalification du travail et l'amélioration des conditions de travail » (Lapointe, 1998 : 208).

L'essor de la nouvelle sociologie de l'entreprise depuis les années 1980 propose que l'entreprise soit considérée comme un lieu de créations de valeurs et de constitution d'un lien social. De ce point de vue, selon Heckscher (1988), les travailleurs, surtout les plus qualifiés, ne s'identifient plus à la sécurité d'emploi, à la lutte des classes et au conflit représentatifs du syndicalisme industriel. L'emphase porte plutôt sur la sécurité de carrière, l'opportunité, la diversité et l'implication de la main-d'œuvre (Cobble, 1996). Pour certains, les stratégies patronales axées sur la mobilisation des travailleurs estompent les identités de classe, typiques du syndicalisme de masse. L'émergence de nouvelles identités et la requalification du travail favorisent l'identification à la direction et des relations de travail plus coopératives (Francfort *et al.*, 1995). Ou encore, les travailleurs développent de plus en plus une identité orientée sur la profession que sur l'employeur lui-même (Cobble, 1996) pendant que les travailleurs les plus précaires subissent la dégradation de leurs conditions de vie (Gagnon, 1998). À vrai dire, cette diversité de nouvelles identités professionnelles complexifie l'identification syndicale.

Cette théorie, qui a le grand avantage de considérer les différences entre les individus, autorise également la prise en compte des particularités des femmes sur le marché du travail. Les recherches sociologiques centrées sur la division sexuelle du travail se sont multipliées et constituent un champ de la sociologie en plein essor (Maruani, 2005). En particulier, les travaux féministes ont ouvert la voie à l'élaboration d'une théorie des

rapports sociaux entre les sexes (Daune-Richard et Devreux, 1992). Les rôles sociaux sont attribués aux femmes et aux hommes selon un système complexe de relations de pouvoir basé sur le sexe biologique (Legault, 1991 : 47). Cela signifie que les rapports de force entre les acteurs sociaux s'inscrivent dans une lutte de pouvoir entre les femmes et les hommes. Legault (1991) rajoute que la lutte pour l'égalité des femmes est un thème révélateur d'un système social où les rapports de pouvoir maintiennent des femmes hors des sphères de la production sociale et dévalorisent leurs activités de production.

Au fil des années, le courant féministe prend conscience que l'égalité des droits pour les femmes et les hommes ne doit pas être acquise au détriment de l'identité spécifique des femmes. « L'enjeu de l'accès à l'égalité en emploi pour les femmes, au-delà de la question centrale de l'autonomie financière, devient celui des rapports entre les hommes et les femmes d'abord, puis celui de la reconnaissance du genre féminin dans la sphère de production » (Legault 1991 : 37). Situer le travail et la carrière des femmes dans le contexte d'une recherche d'identité plutôt que la seule recherche de l'égalité autorise la prise en compte de la différence d'être une femme dans un monde où l'essentiel du pouvoir est assuré par des hommes.

La littérature féministe met en avant cette spécificité des identités professionnelles des femmes en raison de leur situation particulière sur le marché du travail. Outre l'activité de travail des femmes concentrée dans un nombre restreint d'occupations, victimes de ségrégation en emploi (Renzetti et Curran, 2003 : 216) et de discrimination salariale, les concepts de travail de production et de reproduction fortement prodigués aux femmes solidifient la base de la compréhension du rapport au travail de ces mères présentes sur le marché du travail (Appelbaum et Batt, 1994 ; Barrère-Maurrisson, 2003). Cependant, cette différenciation des emplois et des carrières selon le sexe n'est pas réductible à une spécificité de la main-d'œuvre féminine liée aux charges familiales qui incombent socialement aux femmes. Il faut également prendre en considération la voie de la promotion interne et la mobilité entre les postes de travail qui favorisent essentiellement les hommes (Battagliola, 1984). Les femmes occupent un marché secondaire profitable aux employeurs qui accèdent à une main-d'œuvre flexible et bon marché alors que les hommes bénéficient d'une sécurité d'emploi et d'une possibilité d'avancement (Forrest, 1993). Une majorité de femmes occupent un poste d'exécution alors que les hommes se répartissent plus également entre ces catégories et celles de fonctions plus élevées.



L'organisation du travail et la gestion de l'emploi sont sexuées et contribuent à affecter les femmes à des emplois dont les qualifications sont moins reconnues. Les trajectoires et les perspectives d'avenir sont d'ailleurs différentes des hommes et des femmes, ainsi que les conceptions de la hiérarchie, du pouvoir, des relations entre le travail et le hors-travail (Gadrey, 1992 : 154). Les femmes sont plus nombreuses à se sentir menacées par l'exclusion et jugent leurs possibilités d'évolution plus limitées. L'identité professionnelle masculine et l'identité professionnelle féminine sont donc différentes.

Malgré ces inégalités entre les femmes et les hommes, un mouvement de féminisation, depuis les dernières décennies, redéfinit les figures sociales des professions qualifiées (Gadéa, 2003). Même si cette féminisation du monde professionnel est avant tout perçue comme une meilleure accessibilité aux femmes aux enseignements supérieurs et à une meilleure réussite scolaire des filles, elle est aussi un effet de la « mutation identitaire » (Dubar, 2001). « L'activité professionnelle apparaît de plus en plus comme un élément fondateur de l'identité féminine » (Ferrand, 2004 : 13). Autrement dit, l'identité professionnelle est un élément fondamental de l'identité sociale et personnelle des femmes qui permet à ces dernières une véritable ouverture sur la vie sociale. Les femmes aspirent de plus en plus à un rapport positif à l'emploi dans lequel elles peuvent se réaliser et donner sens à la vie (Nicole-Drancourt, 1991). On assiste pour les femmes à « un déplacement du statut de la femme comme pivot de la vie familiale, d'une identité exclusivement constituée par l'investissement dans le domestique, vers un statut de la femme constitué par son existence comme individu, comme sujet social susceptible d'engagements hors de la famille, dont l'engagement professionnel » (Commaille, 1993 : 18). Le sens spécifique du travail pour les femmes ne se réduit pas seulement à la conciliation entre l'activité professionnelle et la vie familiale. Ce qui est en jeu aussi, c'est la construction d'une identité qui ne passe plus exclusivement par les fonctions assumées au sein de la famille mais par un nouveau rapport au social par l'engagement dans le travail. À cet égard, plusieurs études dont celle de De Coninck et Godard (1992) soulignent l'attachement croissant des femmes à cet engagement dans l'activité professionnelle.

Cela n'exclut pas pour ces femmes que l'importance de la vie privée demeure dans la mesure où elles veulent majoritairement combiner la réussite de leur vie familiale et de leur vie professionnelle. En ce sens, le cumul des activités professionnelles et familiales,

autrement dit la conciliation travail-famille, est une préoccupation centrale des femmes (Battagliola, 2004 ; Maruani, 2003).

Une étude sur l'analyse de l'identité professionnelle féminine démontre trois types de comportements de travail distincts (Gadrey, 1992 : 225-248). Tout d'abord, un premier groupe d'employées, souvent des personnes faiblement qualifiées, est hostile à l'évolution du travail. Ces femmes craignent les changements technologiques qui transforment leur poste de travail et les coupures d'emploi. Le cas présenté ici rejoint le modèle de retrait de Sainsaulieu (1985 : 162) sur le lien instrumental au travail désignant le refus de tout engagement personnel dans les rapports collectifs de travail. L'étude menée par Sainsaulieu (1985) montre que cette identité est celle de nombreuses employées de bureau qui s'investissent avant tout dans la sphère familiale. Gadrey (1992) souligne l'existence d'un deuxième groupe d'employées en évolution dans l'entreprise. Ces employées manifestent de l'intérêt pour leur travail, démontrent un désir d'évolution dans l'entreprise et entreprennent la formation nécessaire pour y parvenir. Sainsaulieu (1985 : 165) fait également l'hypothèse que les rapports féminins de travail peuvent évoluer vers un engagement collectif accru dès lors que sont débloqués les processus d'avancement. Un troisième groupe particularise les employées individualistes qui engagent des recherches d'emploi, ne voyant pas suffisamment d'opportunités ni d'avenir professionnel au sein de l'entreprise. Elles préfèrent alors se tourner vers la mobilité externe. Cette étude met ainsi en évidence la diversité des identités professionnelles des femmes au sein d'une même entreprise.

En fait, « la gestion de la compatibilité entre vie professionnelle et vie familiale, la représentation que les femmes peuvent en avoir et les stratégies qu'elles développent varient également suivant les attributs socioprofessionnels dont elles disposent » (Commaille, 1993 : 24). En contexte de changements organisationnels, le sentiment de gain ou de perte dépend de la formation professionnelle reçue et du degré de qualification de l'emploi. Plus ceux-ci sont élevés, plus les femmes développent des stratégies professionnelles. Ainsi, la perception de la compatibilité entre la vie professionnelle et la vie familiale dépendrait ainsi également de l'appartenance sociale et du statut professionnel.

Pour comprendre les identités syndicales, il faut ainsi s'éloigner des débats généraux et chercher à les situer par rapport aux identités professionnelles des personnes affectées par l'évolution du travail. La posture théorique s'appuie sur une différence entre la nouvelle figure professionnelle, souvent plus qualifiée, et les personnes moins qualifiées quant au lien identitaire avec le syndicat. Cette nouvelle figure professionnelle, propulsée par des innovations organisationnelles et de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, s'éloignant du syndicalisme traditionnel, recherche de nouvelles défenses identitaires, notamment basées sur la qualification et l'autonomie. Dans le cas des emplois à prédominance féminine, l'analyse des identités syndicales doit aussi tenir compte de l'articulation entre la sphère professionnelle et la sphère externe qui comprend les obligations reliées à la sphère reproductive dont l'importance a été mise en évidence ces dernières décennies par les recherches féministes (Barrère-Maurisson, 2003 ; Forrest, 1993).

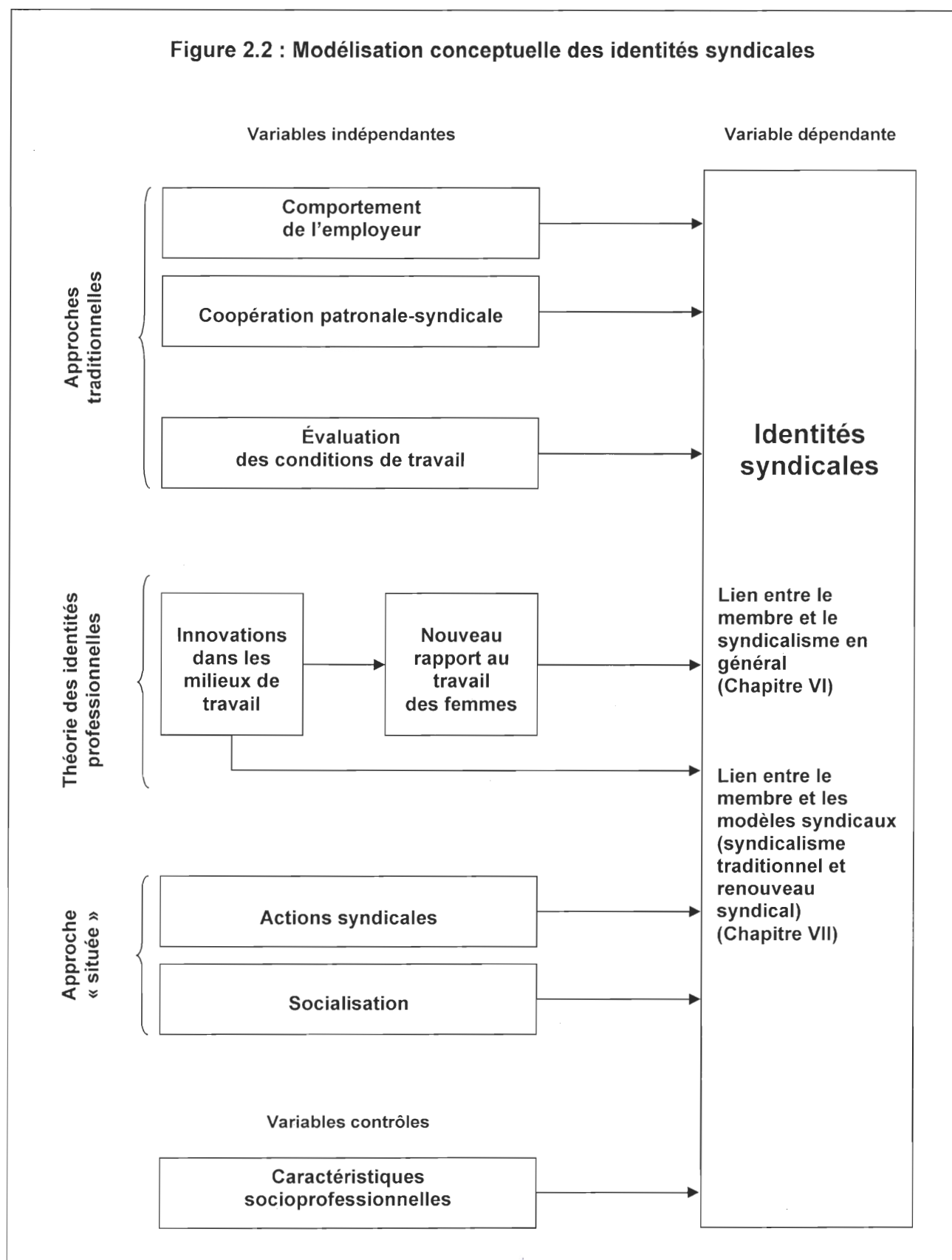
## **2.3 Cadre d'analyse et hypothèses de la recherche**

Cette troisième partie permet d'intégrer les diverses théories précédemment sollicitées afin d'élaborer le cadre d'analyse de la recherche et de présenter les hypothèses de l'étude.

### **2.3.1 Modèle conceptuel de la recherche**

Notre étude vise à examiner le lien identitaire des femmes professionnelles vis-à-vis du syndicalisme en général et des modèles syndicaux. Les identités syndicales correspondent à la variable dépendante de la recherche. Notre thèse cherche à identifier les éléments de la relation d'emploi susceptibles d'affecter les identités syndicales. Parmi cet ensemble de variables indépendantes, elle cherche à mettre en valeur celles qui influencent le plus l'adhésion syndicale des membres. Elle intègre également des variables contrôles liées aux caractéristiques socioprofessionnelles des femmes, en complément à la théorie des identités professionnelles qui exige de tenir compte des attributs personnels des individus. Le modèle conceptuel de la recherche qui répertorie les variables pertinentes de la recherche est illustré à la figure 2.2.

Figure 2.2 : Modélisation conceptuelle des identités syndicales



Ce cadre d'analyse se veut une intégration originale de la théorie des identités professionnelles avec d'autres approches, particulièrement l'approche « située » qui met en exergue le syndicat en tant qu'acteur collectif. En effet, sans délaisser les approches traditionnelles du milieu du travail (les approches matérialiste et instrumentale), notre thèse suggère un apport de la théorie sociologique des identités à l'approche « située » pour une meilleure compréhension des identités syndicales. Autrement dit, sans perdre de vue la perspective de l'acteur collectif syndical, il est primordial d'y imbriquer une approche axée sur les identités professionnelles.

Sur le plan théorique, cette jonction nous apparaît des plus enrichissantes pour trois raisons principales. Premièrement, elle effectue l'interface entre les identités syndicales et la construction sociale des identités professionnelles. En particulier, la théorie des identités professionnelles nous permet de mettre en évidence une nouvelle figure professionnelle qui complexifie le rapport au fait syndical. Les nouvelles identités professionnelles, incluant celles des femmes, questionnent la pertinence de la référence identitaire du syndicalisme traditionnel en milieu de travail. Le nouveau rapport au travail provenant des innovations en milieu de travail constitue une source d'affaiblissement du syndicalisme tel qu'il a été construit dans le passé.

Deuxièmement, cette imbrication théorique entre la théorie sociologique des identités et l'approche « située » autorise les syndicats à redéfinir leurs relations avec les membres, à privilégier de nouvelles pratiques syndicales et de nouveaux enjeux de négociation dépassant ceux du milieu de travail. En plus des aspects liés à la socialisation syndicale, le lien identitaire entre le professionnel et le syndicat dépendra des actions syndicales entreprises. Autrement dit, nous privilégions l'idée que le lien entre l'individu et le syndicat découle de la légitimité des actions syndicales, ces dernières constituant une source de renforcement du syndicalisme.

Troisièmement, elle autorise le dépassement de la seule fonction économique du syndicalisme se limitant à la défense traditionnelle des salaires et des conditions de travail en s'élargissant à une vision sociale et à des enjeux liés à la qualité de vie des membres dans les sphères du travail et hors du travail. En ce sens, un syndicat, plus qu'une agence de services, devient un mouvement social capable de mobiliser ses membres. Selon ce principe, la jonction entre la théorie des identités professionnelles et l'approche « située »

fait valoir une nouvelle forme de solidarité organique, intégrant les différences individuelles et la protection universelle, plus apte à représenter les nouvelles figures professionnelles. Malgré la mise en place d'innovations en milieu de travail qui modifient le rapport au travail affaiblissant le syndicalisme, de nouveaux modèles identitaires syndicaux intégrant la représentation de ce nouveau rapport au travail pourra chercher à renverser cette tendance.

Selon Hyman (1997b), le jeu entre les aspirations individuelles et l'action collective est une caractéristique centrale de la relation d'emploi et des relations de pouvoir entre le capital et la force de travail. Tout en considérant l'ensemble des facteurs de la relation d'emploi pouvant affecter les identités syndicales, la prépondérance de notre étude est ainsi accordée aux nouvelles identités professionnelles des femmes résultant de l'évolution dans les milieux de travail, sources d'affaiblissement du syndicalisme et aux actions syndicales, sources de renforcement du syndicalisme.

### **2.3.2 Hypothèses de la recherche**

Les hypothèses de la recherche relativement à chacune des variables indépendantes de la recherche liées aux approches traditionnelles, tant l'approche matérialiste qu'instrumentale, aux nouvelles identités professionnelles et à l'approche « située » sont successivement présentées. Il faut noter que les caractéristiques socioprofessionnelles agissent comme variables contrôles en complément de la théorie des identités professionnelles afin de tenir compte d'autres attributs personnels des individus. De plus, les hypothèses présentées sont d'ordre général. L'opérationnalisation plus précise de chacune des variables du modèle conceptuel est approfondie dans le chapitre V. Certaines des variables sont de nature multidimensionnelle et comprendront plusieurs indicateurs.

### ***Hypothèse 1 sur le comportement de l'employeur***

Selon l'approche matérialiste, la considération de la subordination du salarié et de la domination de l'employeur dans la relation d'emploi mise l'importance sur l'effet du comportement de l'employeur sur les identités syndicales des membres dans la mesure où il cherche à contrôler l'ensemble des éléments du processus de production. C'est après tout le décideur de nouvelles pratiques de ressources humaines qui recherche l'engagement accru des employés. En d'autres termes, l'attitude patronale est susceptible d'influencer l'adhésion syndicale des employés.

L'employeur cherche à mettre en œuvre des pratiques de ressources humaines qui se substituent aux syndicats (Nissen, 2003). D'après les études de Lévesque *et al.* (2005), l'hostilité de l'employeur crée un sentiment de craintes qui affecte l'évaluation de la pertinence des syndicats. Cet affaiblissement de l'adhésion syndicale des membres par le comportement conflictuel de l'employeur est également relevé par Gallie (1996). Cependant, selon les mêmes auteurs Lévesque *et al.* (2005), un employeur qui cherche à contourner la convention collective engendre une évaluation positive de la pertinence du syndicalisme. La prise en compte de l'aspect discrétionnaire de l'employeur nous conduit à poser l'hypothèse suivante :

**H1** : Le comportement arbitraire de l'employeur renforce l'adhésion au syndicalisme

### ***Hypothèse 2 sur la coopération patronale-syndicale***

La nécessité de considérer le climat de relations de travail entre l'employeur et le syndicat est un autre apport de la théorie matérialiste qui met en garde sur une analyse trop réductrice si elle réfère exclusivement au conflit. En effet, bien que soumise aux contraintes structurelles de la relation d'emploi, l'approche souligne que, tout comme le conflit, la coopération peut être présente dans un milieu de travail. Selon Mageneau *et al.* (1988), des relations coopératives entre le syndicat et l'employeur reflètent une identification favorable tant au syndicat qu'à la direction.



**H2** : La coopération patronale-syndicale renforce l'adhésion au syndicalisme

### ***Hypothèses 3 sur l'évaluation des conditions de travail***

Les nombreuses recherches sur le *Union Commitment*, dominées par une lecture instrumentale du lien entre le salarié et le syndicat, font avant tout valoir l'importance des conditions de travail dans l'identification des membres à l'égard du syndicat (Gordon *et al.*, 1980). D'après cette perspective, l'évaluation des conditions de travail par les membres est un facteur clé des identités syndicales. La littérature sur le *Union Commitment* est centrée sur une perception instrumentale du syndicat et la recherche de l'amélioration des bénéfices par leurs membres (Sverke et Sjoberg, 1995 : 233). Deux aspects sont particulièrement pris en compte. Tout d'abord, l'insatisfaction à l'égard du salaire est liée à une plus grande propension à vouloir se syndiquer (Barling *et al.*, 1992).

**H3a** : L'insatisfaction liée au salaire renforce l'adhésion au syndicalisme

Au-delà de la recherche des gains quantitatifs, les changements dans les milieux de travail obligent également à considérer les tensions de toutes sortes pouvant se produire. En d'autres termes, les innovations dans les milieux de travail peuvent s'accompagner d'une intensification du travail et d'un stress accru issu de la performance exigée (Healy, 1999). Selon la littérature, une insatisfaction plus générale des conditions de travail renforce l'identification syndicale. « Thus, jobs that have a low motivating potential and engender greater dissatisfaction with the work environment should also evoke greater union commitment among workers » (Barling *et al.*, 1992 : 83).

**H3b** : L'insatisfaction liée aux conditions générales de travail renforce l'adhésion au syndicalisme

#### ***Hypothèse 4 sur les innovations en milieu de travail***

Les innovations en milieu de travail contribuent à une certaine redéfinition de la relation salariale. Par une offensive patronale, les nouvelles formes de gestion des ressources humaines (comme par exemple, la formation, la rémunération incitative et l'évaluation de la performance) et les changements dans l'organisation du travail (la technologie et les tâches par exemple) cherchent un dialogue direct entre les salariés et les gestionnaires. Elles se basent sur un renforcement de l'implication dans le travail et visent à désamorcer les formes traditionnelles de représentation collective.

Plus précisément, cette primauté de relations sociales plus individualisées cherche à contourner l'intégration des employés à un collectif. Selon Fiorito (2002), les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines contribuent au déclin du taux de syndicalisation. C'est aussi l'avis de Nissen (2003) qui souligne l'accélération du processus de substitution des syndicats par les efforts des employeurs pour encourager le talent des employés, que ce soit l'*empowerment* ou la participation dans la prise de décision. De même, la gestion individualisée de carrière reposant sur des évaluations pour chaque individu contournerait également la représentation collective (Reynaud, 2001). Dès lors, un affaiblissement de l'adhésion syndicale résulterait de l'évolution de ces méthodes managériales. En d'autres termes, de tels changements et de telles pratiques pourraient conduire à une perception d'une influence moindre des syndicats de la part de leurs membres. Cette littérature suggère que ces innovations réduisent la portée de la solidarité collective des membres des syndicats. Ce point de vue conduit à l'élaboration de l'hypothèse suivante :

<b>H4</b> : Les innovations dans les milieux de travail affaiblissent l'adhésion au syndicalisme
--

### ***Hypothèse 5 sur le nouveau rapport au travail des femmes***

La théorie sociologique de l'identité permet de mettre en évidence une nouvelle figure du professionnel plus autonome et compétent. En particulier, notre thèse soumet l'existence d'une spécificité des identités professionnelles des femmes. Partant de la littérature féministe prônant une division sexuelle du travail, il s'avère que la charge familiale incombe socialement aux femmes (Barrère-Maurrisson, 2003). À vrai dire, ce thème de la conciliation travail-famille s'est imposé dès l'entrée massive des femmes dans la sphère rémunérée du travail (Crompton et Brockmann, 2006 : 103). En parallèle, l'ouverture sociale des femmes qui passe par un engagement dans l'activité professionnelle est mise en évidence. Malgré une inégalité persistante entre les hommes et les femmes, une tendance vers une féminisation du monde professionnel redéfinit un rapport positif des femmes à l'emploi (Ferrand, 2004 ; Gadéa, 2003). L'identité professionnelle devient un élément fondamental de la construction de l'identité féminine.

Notre thèse postule que les femmes valorisées par les opportunités professionnelles et ce nouveau rapport au travail s'identifient différemment au syndicalisme que les personnes les moins qualifiées délaissées par les changements dans les milieux de travail. Autrement dit, l'implantation des innovations en milieu de travail instaure des exigences plus élevées en matière de qualification. S'en suit une dichotomie entre les professionnels qualifiés qui « tirent leur épingle du jeu » de ces changements possédant les atouts recherchés par la direction et les salariés déqualifiés aux prises de dévalorisation, voire d'exclusion. Les « perdants » de cette modernisation qui subissent la dégradation de leur statut seront plus enclins à s'identifier au syndicalisme traditionnel de masse (Heckscher, 1988). À l'inverse, le présupposé « gagnant » de la modernisation qui développe un nouveau rapport au travail s'interroge sur la pertinence de la représentation collective traditionnelle. Selon Heckscher (1988), les professionnels nécessitent une nouvelle forme de représentation afin de mieux convenir à leur situation.

**H5 :** Le développement d'un nouveau rapport au travail des femmes issu des innovations en milieu de travail affaiblit l'adhésion au syndicalisme, plus particulièrement le syndicalisme traditionnel

### ***Hypothèse 6 sur les actions syndicales***

Notre thèse postule également que le syndicat, vu comme un acteur collectif, est lui-même habilité à susciter l'identification de ses membres. L'approche « située » permet de mettre l'accent sur les actions et stratégies provenant directement du syndicat. Dans cette perspective, le renouvellement du syndicalisme est lié à la capacité du syndicat de redéfinir les relations avec ses membres. Autrement dit, l'enjeu majeur du syndicalisme se trouve dans le renforcement de son lien social avec les salariés (Tixier, 1992). Selon cette portée théorique, il incomberait aux syndicats de s'adapter aux nouvelles identités professionnelles présentes sur le marché du travail. La force de l'action syndicale repose sur l'habileté des syndicats à développer leur pouvoir (Frost, 2000). Autrement dit, le lien identitaire entre le membre et le syndicat découle directement de la légitimité des actions syndicales (Lévesque et Murray 2003).

**H6 : La légitimité des actions syndicales renforce les identités syndicales**

### ***Hypothèses 7 sur la socialisation***

Déjà, la littérature sur le *Union commitment* entrevoyait le renforcement de l'adhésion au syndicalisme par la socialisation (Barling *et al.*, 1991). En se basant sur Snape *et al.* (2000 : 222), la socialisation syndicale s'avère un facteur prédictif favorable à l'identification syndicale. D'emblée, nous posons ici deux hypothèses spécifiques à la socialisation considérant la prise en compte de deux aspects distincts relatifs à la socialisation.

En premier lieu, les recherches de Barling *et al.* (1991) mettent en évidence la relation positive entre le fait d'occuper un poste dans le syndicat et l'identification à l'égard de ce dernier.

**H7a : Exercer des fonctions syndicales renforce l'adhésion au syndicalisme**

En deuxième lieu, notre thèse fait état des influences sociales sur l'identification. Fullagar *et al.* (1994) suggèrent ainsi que l'adhésion au syndicalisme dépend des attitudes générales à l'égard des syndicats. En outre, la perception favorable de la famille du membre au syndicalisme favorise le développement d'attitudes positives envers le syndicat (Barling *et al.*, 1991).

**H7b** : Une socialisation favorable de l'entourage des membres aux syndicats renforce l'adhésion au syndicalisme

## 2.4 Conclusion

Ce deuxième chapitre a structuré le cadre théorique de la recherche sur les identités syndicales. Il a permis de préciser ce que l'on entendait par identités syndicales. L'étude de notre thèse se centre précisément sur le rapport identitaire entre le membre et le syndicat, et plus généralement sur le syndicalisme. Les identités syndicales ont été définies en termes d'identités collectives et en termes de modèles syndicaux.

Pour aller à l'essentiel, plusieurs approches théoriques ont été sollicitées afin de dégager les éléments du rapport d'emploi qui affectent l'identification du membre à l'égard de son syndicat. Sans négliger l'approche instrumentale identifiant l'influence des conditions de travail sur les identités syndicales et l'approche matérialiste rapportant l'impact du comportement de l'employeur et celui du climat de travail sur les identités syndicales, notre thèse prescrit une intégration originale de l'approche sociologique de l'identité professionnelle à l'approche « située » sur l'acteur collectif syndical. Elle cherche à mettre en lumière la complexité de cette interface entre le nouveau rapport au travail des femmes, source d'effritement des identités syndicales, et les actions syndicales, sources potentielles de renforcement. Tel est l'apport théorique de notre thèse. De cette interface entre les identités syndicales et les nouvelles identités professionnelles, émerge notre recherche sur l'exploration de nouveaux modèles identitaires syndicaux, dont l'issue demeure encore incertaine. Le modèle syndical le plus adapté à ces nouvelles réalités est une évaluation empirique que nous investiguons dans cette thèse. Tel est l'apport pratique de notre thèse.

Dès lors, notre thèse soutient l'idée d'une population active plus différenciée qui exige une forme de solidarité organique et l'avenue de nouveaux modèles syndicaux plus aptes à représenter une nouvelle figure professionnelle. En d'autres termes, la différenciation selon le nouveau rapport au travail des femmes, découlant des innovations dans les milieux de travail, est une source d'effritement des identités syndicales telles qu'elles ont été construites dans le passé. En contrepartie, notre étude postule qu'il est possible pour le syndicat de réagir à ces changements en élaborant de nouvelles pratiques et stratégies. Le lien identitaire entre le membre et le syndicat découle dès lors de la légitimité des actions syndicales en mesure de répondre à ces nouvelles professionnalités. Autrement dit, ces nouvelles identités professionnelles peuvent se révéler une source de renouveau syndical dans la mesure où les syndicats parviennent à redéfinir leurs relations avec ces nouveaux types de membres. La richesse de la modélisation conceptuelle provient de cette prise en compte originale.

La présence d'une nouvelle professionnalité requiert de nouvelles bases de cohésion sociale et de mobilisation. D'ailleurs, Freyssinet (1993) indique que la société contemporaine se distingue de la période du syndicalisme de métier édifié autour de la rareté des qualifications des artisans et de l'homogénéité des catégories professionnelles. Mais plus encore, elle se différencie principalement du syndicalisme industriel issu de la production de masse centré sur la lutte et l'établissement de règles de travail dans les milieux de travail. Afin de tenir compte des nouvelles identités professionnelles qui dépassent le milieu immédiat de travail, une nouvelle forme de solidarité est requise. Elle présage par le fait même un nouveau modèle identitaire syndical qui prend mieux en compte ces nouvelles identités.

### **CHAPITRE III**

#### **DEVIS DE RECHERCHE :**

**PHASE EXPLORATOIRE QUALITATIVE, ENQUÊTES AUPRÈS DES  
EMPLOYÉES SYNDIQUÉES DU MOUVEMENT DESJARDINS ET  
DES SYNDICATS DE LA CSN AU QUÉBEC**



## Introduction

Cette étude s'inscrit dans un programme de recherche sur le renouveau syndical, relevant du Centre de Recherche Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail (CRIMT), rattaché aux chercheurs Gregor Murray de l'Université de Montréal et Christian Lévesque de HEC Montréal. Notre thèse porte sur le cas des femmes professionnelles dans le secteur financier, l'un des domaines emblématiques de la société contemporaine des services. Elle s'insère dans les débats actuels sur l'avenir du mouvement syndical en questionnant la pertinence du syndicalisme auprès des employées qualifiées de l'économie du secteur dynamique.

Plus spécifiquement, le cas du secteur financier, principalement représenté par les employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN, est au cœur de notre thèse. Cette étude a été judicieusement choisie pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cette recherche vise l'étude d'un cas syndiqué dans le secteur privé et dynamique des services. Considérant que ce type de secteur est faiblement syndiqué, les choix s'avèrent limités. Au-delà de ce critère sectoriel, la composition de cols blancs du Mouvement Desjardins, partagés entre diverses catégories professionnelles, forge la comparaison des orientations professionnelles et syndicales entre les individus. De plus, ce milieu de cols blancs est un secteur hautement représenté par une main-d'œuvre féminine contribuant à l'étude spécifique des nouvelles identités professionnelles des femmes. Finalement, cette étude est aussi propice par les nombreux changements organisationnels initiés dans les dernières décennies, en particulier les restructurations engendrées par la réingénierie dans les années 1990 et la gestion individualisée des ressources humaines, s'insérant ainsi dans les études sur les nouveaux modèles productifs. Elle s'inscrit dans le prolongement du mémoire de maîtrise sur le cas de la réingénierie du Mouvement Desjardins qui visait à étudier l'impact de la réorganisation du travail sur les identités professionnelles des femmes<sup>9</sup>. Pour ces raisons, l'étude dans les institutions financières est appropriée à une recherche d'une meilleure compréhension de l'interface entre les nouvelles identités professionnelles des femmes et le syndicalisme.

---

<sup>9</sup> Le Capitaine, C. 2004. « L'impact de la réorganisation du travail sur les identités professionnelles des femmes : Le cas de la réingénierie dans une institution financière au Québec ». *Les relations industrielles, jonction du passé et du présent*. J. Haiven, L. Haiven, D. Harrison, J.-N. Grenier et T.H. Wagar, dir Sainte-Foy : PUL, 211-230.

La richesse des matériaux empiriques de la recherche repose sur trois phases complémentaires réalisées collectivement par l'équipe de recherche entre septembre 2003 et juin 2006<sup>10</sup>. Ce chapitre III sur le devis de la recherche vise à rendre compte de ces trois volets. Premièrement, une phase exploratoire qualitative de nature inductive nous semblait essentielle pour comprendre les principaux enjeux de renouveau syndical dans les secteurs professionnalisés. Deuxièmement, un sondage téléphonique auprès d'un échantillon d'employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN éclaire les points de vue des individus sur leurs orientations syndicales et professionnelles. Ces données représentent le socle empirique de notre recherche. Troisièmement, nous avons réalisé une enquête auprès des syndicats de plus de 10 membres de la CSN auprès de diverses fédérations syndicales, dont la Fédération du commerce regroupant les caisses populaires du Mouvement Desjardins et d'autres institutions financières. Cette enquête permet de mieux comprendre le contexte syndical dans lequel se trouvent les femmes du Mouvement Desjardins.

La méthodologie utilisée, soit la réalisation de deux enquêtes quantitatives appuyées par une phase préliminaire qualitative, se distingue par la richesse des matériaux recueillis et nous permet de disposer à la fois du regard de l'individu membre d'un syndicat et de l'acteur collectif syndical. L'enquête par questionnaire est l'instrument privilégié de la collecte de données quantitatives qui permet de vérifier les hypothèses de la recherche en procédant à l'examen des corrélations suggérées par ces hypothèses. Après l'exposé successif de ces matériaux, menés bien souvent en parallèle, la stratégie de triangulation dans les méthodes de données, visant à pallier plusieurs limites de la recherche, est mise de l'avant.

---

<sup>10</sup> La réalisation de la recherche est le fruit à part entière d'une équipe de recherche composée de Gregor Murray professeur de l'Université de Montréal, Christian Lévesque professeur de HEC Montréal et de Catherine Le Capitaine de l'Université Laval professionnelle de recherche pour ce projet sur le renouveau syndical. Soulignons également la collaboration exceptionnelle d'Élisabeth Woods de l'Université de Montréal au sein de cette équipe. Ce travail colossal de cueillette de données s'échelonnant sur plusieurs années n'aurait pas été possible sans la participation active de ces quatre membres de l'équipe de recherche.

### 3.1 Phase exploratoire qualitative

Les sources qualitatives de la recherche, comprenant l'observation et la participation dans un groupe de travail ainsi que la réalisation d'entrevues clés, façonnent la phase exploratoire de cette étude. Elles ont été mises à profit pour la conception des deux enquêtes de la recherche. Les données qualitatives recueillies ont ainsi contribué à alimenter les thèmes des questionnaires. Elles sont également sollicitées pour la compréhension des résultats de notre thèse.

En septembre 2003, notre équipe de recherche a joint le Groupe de travail créé par la CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins<sup>11</sup>. Ce groupe de travail d'une dizaine de membres regroupe des employés du Mouvement Desjardins provenant de diverses régions du Québec engagés dans leur syndicat, des conseillers syndicaux ainsi que certains membres de l'exécutif de la Fédération du commerce de la CSN. Il a été mis sur pied suite à une vague de désaccréditations syndicales dans le secteur financier. Communément aux thèmes de notre thèse, ce groupe de travail avait pour objectif de mieux comprendre la signification du syndicalisme auprès des professionnels et d'identifier des solutions pour endiguer la diminution des effectifs syndicaux dans le secteur financier. Dans ce but, ce groupe de travail a mandaté notre équipe de recherche pour réaliser une enquête auprès des employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN.

Notre équipe de recherche a dès lors procédé à une phase exploratoire à l'enquête en participant activement à l'ensemble des réunions du groupe de travail de septembre 2003 à mars 2005. Durant cette période, plus d'une vingtaine de journées de travail de réflexion se sont tenues à Québec et à Montréal. Cet accès privilégié aux discussions et aux débats a conduit à une meilleure compréhension du vécu des employés du Mouvement Desjardins dans leurs milieux de travail et plus largement du rôle des syndicats dans un secteur professionnel faiblement syndiqué. Cette participation a accentué l'intérêt du cas étudié dans la mesure où la perte de vitesse de ces syndicats dans ce secteur stimule la réflexion de l'urgence d'un renouveau syndical. Les propos tenus par les membres du groupe ont en particulier souligné le fonctionnement efficace de certains syndicats à

---

<sup>11</sup> Notre équipe de recherche tient vivement à remercier les membres de ce groupe de travail qui nous ont accueillis durant toutes leurs réunions. Ils ont généreusement et ouvertement partagé leurs opinions et expériences de travail en tant qu'employé(e) du Mouvement Desjardins, militant(e) syndical, conseiller(ère) syndical de la CSN ou membre de l'exécutif de la Fédération du commerce.

l'opposé d'autres exemples démontrant des signes d'essoufflement. De même, la coexistence des catégories professionnelles dans un même syndicat était un thème majeur à étudier. Ces premières orientations ont rapidement suscité notre curiosité d'approfondir ces requêtes.

Notre implication dans ce groupe de travail s'est partagée entre des journées d'observation participante aux réunions et d'autres séances basées sur les échanges entre l'équipe de recherche et les membres du groupe. En effet, durant ces réunions, nous avons eu l'occasion d'effectuer de nombreuses heures d'écoute active sur différentes problématiques d'actualité dans le Mouvement Desjardins comme par exemple l'organisation du travail, le vécu des employés depuis l'implantation de la réingénierie, l'uniformisation des conditions de travail, la gestion individualisée des pratiques des ressources humaines, la place et le rôle des syndicats auprès de diverses catégories professionnelles, le fonctionnement et les structures du syndicat et la professionnalisation des fonctions. Autant de thèmes au cœur de la problématique de notre thèse. Au sein de ce groupe, il a été possible de tester nos hypothèses de travail, d'enrichir notre compréhension sur les thèmes à l'étude et de valider notre phase quantitative. Autour d'une même table de discussions se côtoyaient diverses catégories professionnelles du Mouvement Desjardins issues de milieux de travail de taille et de région différentes et l'expertise indéniable des conseillers syndicaux.

Tous les documents distribués lors des séances de réunions sur les thèmes de discussions à l'ordre du jour ont été mis à notre disposition. Au cours de ces réunions, une prise de notes assidue s'est également effectuée. De plus, plusieurs conversations informelles, riches en informations additionnelles, ont eu lieu avec l'ensemble des membres du groupe de travail lors des pauses entre les séances de travail et durant chaque heure de dîner.

Afin d'intensifier ces connaissances accumulées des milieux de travail du secteur financier et des principaux enjeux pour les employés et les syndicats, l'équipe de recherche a mené une série d'entretiens<sup>12</sup> individuels et collectifs en parallèle à cette participation au groupe de travail. Un premier entretien enregistré réalisé à Montréal le 14 juin 2004 concernait

---

<sup>12</sup> Ces entretiens menés dans le cadre du projet sur le renouveau syndical ont été approuvés par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval.

directement les membres du Groupe de travail de la CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins. Six membres du groupe (trois conseillers syndicaux de la CSN et trois employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN) ont discuté librement des thèmes à aborder dans le questionnaire auprès des employés de Desjardins affiliés à la CSN. Il ressort de cet entretien collectif l'importance d'approfondir les problèmes contemporains vécus par les syndicats (l'implication syndicale et la perte de pouvoir par exemple), la nécessité de vérifier le type d'adhésion syndicale recherché par les professionnels du Mouvement Desjardins, la confiance des membres envers le syndicat, la coexistence des divers groupes professionnels dans un même syndicat, l'évolution des conditions de travail et la question de l'autonomie professionnelle. De plus, trois entretiens approfondis semi-dirigés ont été enregistrés durant le mois de septembre 2004 auprès de trois syndicats CSN du Mouvement Desjardins provenant de différentes régions et structures syndicales. Un entretien collectif auprès de deux personnes exerçant des fonctions syndicales s'est réparti sur une journée au sein même d'un syndicat régional. Pour les deux autres syndicats, l'entretien individuel auprès d'un membre de l'exécutif syndical local s'est déroulé par téléphone sur une durée respective de plus de deux heures<sup>13</sup>.

L'agencement et l'utilité de l'entretien étaient expliqués à chaque personne rencontrée afin de la mettre en confiance et de l'assurer de la confidentialité de ses propos. Toutes les discussions réalisées ont été enregistrées sur cassette avec l'approbation préalable des individus rencontrés. Cet enregistrement permettait de suivre l'entretien sans se soucier d'une éventuelle perte d'informations. Cette méthode de travail, combinée à une prise de notes rigoureuse, cherchait à préserver l'objectivité des résultats. À la suite des entretiens,

---

<sup>13</sup> Ce nombre limité d'entretiens se justifie par la réalisation au préalable de ces mêmes entretiens auprès d'autres secteurs professionnels. En effet, cinq entretiens collectifs approfondis, ont été effectués en juin 2003 par l'équipe de recherche auprès de syndicats membres de la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE) de la CSQ de diverses régions. Bien que ces entretiens soient issus du secteur public, ils recueillent une richesse d'informations sur les milieux de travail des professionnels, en l'occurrence les enseignants. Il était particulièrement intéressant de s'initier au fonctionnement d'un syndicat professionnel. De plus, la fonction enseignante est majoritairement représentée par des femmes. À ces entretiens dans le secteur de l'enseignement, on peut y adjoindre un entretien préliminaire mené antérieurement le 25 novembre 2002 auprès de trois représentants clés de l'exécutif de la FSE pour identifier les grands enjeux de renouveau syndical. Le 26 novembre 2003, un entretien individuel a eu lieu à Québec avec un conseiller syndical d'un syndicat FSE afin d'approfondir les enjeux spécifiques à l'organisation du travail. Durant cette même période, nous avons également échangé sous une base plus informelle avec un ancien délégué syndical du milieu enseignant. De plus, en mai 2004, sept autres entretiens ont été effectués auprès de représentants de syndicats de la Fédération nationale des communications (FNC) de la CSN grâce à la collaboration du Comité sur la vie syndicale de la FNC. Au total, quatre entretiens libres et 15 entretiens semi-dirigés auprès des syndicats, réalisés par notre équipe dans le cadre du projet sur le renouveau syndical, ont contribué à une meilleure compréhension de la problématique syndicale dans l'univers professionnel.

chaque enregistrement était attentivement écouté et retranscrit afin de nous imprégner des discours recueillis tels qu'ils étaient.

Dans tous les cas présentés, la valorisation de l'exploration inductive a conduit à des entretiens semi-structurés enregistrés guidés par une grille exploratoire. Afin d'éviter des techniques disparates, il était fondamental d'établir des protocoles communs entre les membres de l'équipe de recherche pour assurer la similarité et donc la comparabilité des entretiens. Les principaux thèmes abordés concernaient les informations personnelles liées à l'emploi et à l'implication syndicale des personnes rencontrées, les informations générales sur le syndicat (historique et données générales sur les membres), la description et l'évolution des structures locales, la vie syndicale et la mobilisation des membres (relations avec les membres), les défis ou les problèmes reliés au fonctionnement interne du syndicat, les caractéristiques, la qualité et l'évolution des relations de travail, la vie syndicale externe, les expériences syndicales novatrices et les perspectives d'avenir du syndicat. Cette grille exploratoire comportait une section spécifique supplémentaire pour les syndicats du Mouvement Desjardins sur les enjeux liés à l'organisation du travail et à la réingénierie. Nous profitons de l'occasion pour demander aux interlocuteurs d'identifier les thèmes qu'ils aimeraient voir aborder dans les questionnaires à venir. L'exemple de la grille exploratoire utilisé pour guider sommairement les entretiens auprès des syndicats du Mouvement Desjardins est présenté à l'Annexe A.

Il ressort de la littérature trois arguments à l'appui du recours à l'entretien qualitatif (Poupart, 1997 : 174-185). Le premier argument est d'ordre épistémologique. L'entretien de type qualitatif permet une compréhension approfondie des acteurs sociaux et de leurs conduites. Les acteurs sont les mieux placés pour parler de leur propre interprétation de la réalité sociale et de la façon dont ils vivent les situations. Le deuxième argument est d'ordre éthique et politique dans le sens où l'entretien est un instrument de choix pour dénoncer les préjugés sociaux, les inégalités et les pratiques de discrimination ou d'exclusion. Le troisième argument est d'ordre méthodologique puisque l'entretien favorise la compréhension des réalités sociales et le recueil des informations en profondeur sur les structures et le fonctionnement d'une institution par exemple. C'est précisément dans ce sens que notre équipe de recherche a privilégié une phase d'entretiens afin de rendre



compte du point de vue et de l'expérience des acteurs et d'éclairer le fonctionnement complexe des syndicats.

Malgré le temps et les efforts requis pour mener une recherche qualitative, la souplesse du dispositif et le degré de profondeur des informations amassées sont sans conteste des avantages indéniables de l'entretien (Quivy et Campenhoudt, 1995 : 196). L'entretien est profitable pour générer de nouvelles idées, cerner le sens que les acteurs donnent à la réalité, l'analyse d'un problème précis et la reconstitution d'expériences ou d'actions du passé. La recherche qualitative se démarque par sa capacité de s'occuper d'objets complexes comme les institutions et par la possibilité de combiner différentes techniques de collecte de données (entretiens, observation participante et analyse documentaire par exemple).

Les limites associées à une recherche qualitative concernent essentiellement la subjectivité de la relation entre le chercheur et les sujets étudiés et la difficulté de généraliser les résultats. En effet, l'importance de la subjectivité dans l'analyse des phénomènes sociaux a été fortement soulignée dans la littérature (Mucchielli, 1991 ; Poupart *et al.*, 1997). Toutes les techniques de collecte de données qualitatives sont indissociables de la manière d'être du chercheur. Dès lors, les résultats peuvent être affectés par les biais et les attentes des chercheurs. Afin de minimiser ces effets, nous avons opté pour la triangulation de diverses sources de données pour assurer la meilleure objectivité possible. Par ailleurs, la subjectivité du chercheur s'avère dans certains cas un apport. Par exemple, le courant féministe considère que le fait d'être soi-même une femme peut s'avérer un atout quand il s'agit de comprendre ce que vivent d'autres femmes (Smith, 1992). Concrètement, la description en profondeur de situations délimitées, l'implication sur le terrain et la triangulation des données (recours à une diversité d'instruments) permettent de rehausser la validité interne de la recherche qualitative. De plus, malgré les limites inhérentes à une étude qualitative et le nombre limité de situations, la richesse en profondeur de l'étude de cas peut conduire à des généralisations analytiques (Yin, 1994).

Il ressort que l'ensemble des matériaux recueillis durant cette phase exploratoire qualitative a facilité l'identification des enjeux dans le Mouvement Desjardins, ou plus largement dans les secteurs professionnalisés, du point de vue des employés et des



syndicats. Elle justifie l'hypothèse d'approfondir le lien entre les professionnels et la représentation syndicale. De fait, elle pose les assises pour la réalisation de la phase principale de la recherche quantitative. Les données issues de l'observation et de la participation dans le groupe de travail de la CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins et des entretiens sont également mises à contribution lors de la phase d'analyse de la recherche.

### **3.2 Sondage téléphonique auprès d'un échantillon d'employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN**

Un sondage téléphonique réalisé auprès d'un échantillon représentatif d'employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN constitue le socle principal de notre thèse. Ce sondage, mené par l'équipe de recherche dans le cadre des activités du projet sur le renouveau syndical, visait principalement à mieux connaître les orientations professionnelles et syndicales des employés du Mouvement Desjardins membres de la Fédération du commerce de la CSN. La présentation de la méthodologie relative à ce sondage comprend trois étapes : la méthode de cueillette de données, la constitution de l'échantillon ainsi que l'élaboration et l'administration du questionnaire.

#### **3.2.1 Méthode de cueillette des données**

Une étude sur le rapport identitaire entre un professionnel et le syndicat engendre nécessairement le recueil des perspectives individuelles de membres syndiqués. En effet, les individus nous semblent les mieux placés pour témoigner de leur propre vécu dans les milieux de travail et pour faire valoir leurs perceptions personnelles du syndicalisme.

Dès lors, l'équipe de recherche a fait appel à la firme Écho Sondage, une entreprise de Montréal hautement spécialisée dans les enquêtes, afin d'effectuer un sondage téléphonique auprès d'un échantillon d'employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN. Une série de pré-tests puis 603 entretiens téléphoniques ont été complétés par l'équipe de cette entreprise de sondage entre le lundi 6 décembre 2004 et le samedi 8 janvier 2005.

Plusieurs raisons justifient le recours au sondage téléphonique. Le partenariat de cette étude avec les membres du Groupe de travail de la CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins exigeait un échéancier serré de la réalisation de cette enquête afin que l'équipe de recherche puisse présenter les résultats de cette étude au Forum organisé par la Fédération du commerce de la CSN dès mars 2005. Cette technique est d'une grande polyvalence dans la mesure où il est possible de rejoindre efficacement un grand nombre de répondants sur des questions précises et où l'on peut y recourir pour toutes sortes de phénomènes. Par ailleurs, le mécanisme est simple puisqu'il consiste à formuler des questions et à consigner les réponses rapidement. Cette méthode est d'autant plus souple et facile à contrôler, contrairement à une enquête postale, puisqu'elle ne requiert ni délais sur l'envoi et le retour du questionnaire, ni phase de rappels. De plus, le sondage par téléphone a permis une excellente couverture de la population des employés du Mouvement Desjardins membres de la CSN répartie dans l'ensemble du Québec.

Les résultats préliminaires de ce sondage téléphonique ont été dévoilés par l'équipe de recherche aux membres du Groupe de travail de la CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins le 17 février 2005<sup>14</sup>. Les principaux résultats de cette étude ont été présentés lors du Forum syndical sur l'avenir des syndicats chez Desjardins organisé par la Fédération du commerce de la CSN à Québec le 18 mars 2005 devant plus d'une centaine de membres syndiqués CSN du Mouvement Desjardins<sup>15</sup>. Ces présentations ont donné lieu à la publication des résultats de la recherche<sup>16</sup>. Le groupe de travail, les exécutifs syndicaux et l'auditoire des employés du Mouvement Desjardins membres de la CSN, se reconnaissant dans les problématiques soulevés, ont accueilli très favorablement les résultats de la recherche. Ces échos contribuent à la validation de cette recherche bien que cette thèse repose sur un modèle conceptuel original et un traitement statistique personnalisé qui lui confère sa propre autonomie des résultats.

---

<sup>14</sup> Lévesque, C., G. Murray et C. Le Capitaine. 2005. « Résultats préliminaires de l'enquête auprès des employés du Mouvement Desjardins », Groupe de travail sur l'avenir des syndicats chez Desjardins de la CSN, Sainte-Foy, 17 février.

<sup>15</sup> Le Capitaine, C., C. Lévesque et G. Murray. 2005. « Transformations du travail et vécu syndical des membres CSN du Mouvement Desjardins : Perspectives de renouvellement syndical », Forum syndical sur l'avenir des syndicats chez Desjardins, Fédération du commerce de la CSN, Québec, 18 mars.

<sup>16</sup> Lévesque, C., G. Murray et C. Le Capitaine. 2005. *Transformations des milieux de travail et vécu syndical dans le secteur financier*, Forum syndical sur l'avenir des syndicats chez Desjardins, Québec, 60 p.

Lévesque, C., G. Murray et C. Le Capitaine, 2005. *Résultats descriptifs de l'enquête sur le syndicalisme chez Desjardins*, Forum syndical sur l'avenir des syndicats chez Desjardins, mars, 50 p.

### 3.2.2 Constitution de l'échantillon

Les données quantitatives ont été récoltées à partir d'un sous-ensemble de la population des employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN. L'échantillonnage fut une étape complexe et cruciale de cette étude dans la mesure où la représentativité de cette population dans l'échantillon était une préoccupation majeure de l'équipe de recherche. Autrement dit, les caractéristiques de la population devaient impérativement être présentes dans l'échantillon. Afin de diminuer les erreurs d'échantillonnage, les techniques probabilistes, laissant le hasard guider le choix des individus ayant une chance égale de faire partie de l'échantillon, ont été retenues. Le caractère probabiliste de l'échantillon, de par son application du hasard, est une condition de sa représentativité (Beaud, 2003). Les conclusions d'une étude auprès d'un échantillon représentatif peuvent dès lors être généralisées à la population de référence. Cette validité externe prodiguant la généralisation des conclusions est un critère essentiel pour notre recherche.

Seul le recours à un échantillon stratifié permet de vérifier les différences entre les professionnels qualifiés, les plus enclins à de nouvelles identités au travail, et les employés moins qualifiés quant au lien identitaire avec le syndicat. Cette technique raffinée consiste à diviser la population des employés du Mouvement Desjardins membres de la CSN en diverses strates puis à tirer aléatoirement un échantillon dans chacune des strates, l'ensemble des échantillons choisis constituant l'échantillon final soumis à la recherche. Le Mouvement Desjardins possède une nomenclature de classification des employés par niveau professionnel de N2 (niveau 2 le moins qualifié) à N10 (niveau 10 le plus qualifié). La phase exploratoire de la recherche a révélé l'existence de trois groupes d'employés du Mouvement Desjardins qui se distinguent selon leur niveau professionnel. Les employés de services (caissières et commis) de niveau 2 et 3 constituent un premier groupe. Les conseillers de niveau 4 et 5 (conseillers en prêts personnels par exemple) représentent un deuxième groupe. Selon nos entretiens exploratoires, cette catégorie intermédiaire est apparue en cours de processus importante à considérer car le statut de conseiller des niveaux 4 et 5 diffère de celui des employés de services sans pour autant se définir en un titre professionnel formel dans le Mouvement Desjardins. Les professionnels de niveau 6 et plus particularisent le troisième groupe. Cette stratification en trois catégories professionnelles fonde notre recherche puisqu'elle permet de comparer les diverses sous-populations.

Au-delà de cet ordre théorique, Beaud (2003) rajoute une raison d'ordre pratique de recourir à l'échantillonnage stratifié en indiquant qu'une homogénéité maximale à l'intérieur de chaque strate conduit à une plus grande précision de l'étude. L'échantillonnage réalisé est proportionnel dans le sens où les strates représentées dans l'échantillon global se rapprochent des proportions égales à celles qu'elles ont dans la population et dans chacune des trois strates, le tirage aléatoire dans le choix des individus a été respecté.

Le groupe de travail établissait approximativement le nombre total d'employés du Mouvement Desjardins syndiqués à la CSN à 3000 membres au maximum. Cependant, il ne disposait pas d'informations précises sur le nombre de membres issus des trois catégories professionnelles afin de calculer l'échantillon minimal requis pour chacune des strates identifiées. Leurs prévisions demeurant trop spéculatives, il a fallu attendre le recueil des coordonnées des membres pour établir le nombre de réponses requis pour chaque strate identifiée. En accord avec le Groupe de travail de la CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins, nous avons toutefois déterminé que l'échantillon final avoisinerait 600 membres<sup>17</sup>.

Pour réaliser l'échantillonnage du sondage téléphonique, il importait avant tout de récolter un nombre maximal de coordonnées des membres de la CSN travaillant chez Desjardins. Le nom de l'employé du Mouvement Desjardins membre de la CSN, son numéro de téléphone, son niveau professionnel dans le Mouvement Desjardins (niveau 2 à 10) et la provenance du syndicat catégorisaient les informations minimales requises pour la réalisation du sondage téléphonique. L'opération fut complexe et longue à réaliser compte

<sup>17</sup> Ce calcul, reposant sur une marge d'erreur de 5% (intervalle de confiance de 95%), a été établi dans un premier temps en faisant l'hypothèse d'une population de 3000 employés du Mouvement Desjardins membres de la CSN sans égard aux groupes professionnels. L'erreur d'échantillonnage associé aux sous-groupes est plus élevée que pour la totalité de l'échantillon. Dès lors, afin de s'assurer de la représentativité ultérieure de chacune des strates professionnelles, plutôt que de se contenter du minimum requis de 341 cas, l'échantillon final a été élevé à 600 membres.

$n = \frac{(1.96)^2 \times N}{(1.96)^2 + l^2 \times (N-1)}$	où	$n$ = taille de l'échantillon à interroger $N$ = taille de l'univers investigué $l$ = largeur de la fourchette exprimant la marge d'erreur
---	----	--

$$n = [1,96^2 * 3000] / [1,96^2 + 0,1^2 * 2999] = 341$$

tenu que la Fédération du commerce de la CSN ne disposait pas des numéros de téléphone sous forme de liste centrale de ses membres. Il a fallu s'adresser directement aux syndicats locaux pour obtenir ces informations. Pendant plusieurs mois, notre équipe de recherche et les conseillers syndicaux de la Fédération du commerce de la CSN ont soutenu leurs efforts dans cette étape afin de recueillir le plus grand nombre possible de coordonnées. Grâce à la collaboration des syndicats locaux de la Fédération du commerce de la CSN, 1 889 noms et numéros de téléphones des employés de Desjardins syndiqués à la CSN répartis selon les trois niveaux de catégories professionnelles ont été colligés (Tableau 3.1). Sur la donnée hypothétique du maximum de 3000 employés de Desjardins affiliés à la CSN, nous disposons ainsi d'une majorité des coordonnées.

**Tableau 3.1 : Répartition des 1889 employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN selon le niveau professionnel**

	Niveau 2 et 3	Niveau 4 et 5	Niveau 6 et plus
Nombre d'employés	1184	343	362
%	62,7	18,2	19,2

Afin de respecter la répartition réelle des membres, soit une représentation plus grande des employés de niveau 2 et 3 que les deux autres groupes, et d'obtenir un nombre suffisant de professionnels, notre jugement scientifique, en consultation avec le groupe de travail, nous a conduit à viser l'échantillonnage suivant : 300 réponses des membres de niveau N2 et N3, 150 personnes de N4 et N5 et 150 individus de niveau N6 et plus. La phase exploratoire qualitative a démontré l'importance de vérifier et de dégager les réalités de chacun de ces trois groupes de niveau professionnel. Cet échantillonnage se rapproche ainsi de la répartition réelle des membres de la CSN chez Desjardins.

À partir des listes de membres reçues de la part des syndicats locaux, l'équipe de recherche a procédé à une vaste opération de saisie des données sur Excel afin de produire un fichier central sur les membres CSN de Desjardins. Plus précisément, trois sous-fichiers correspondant respectivement aux trois catégories professionnelles à considérer ont été transmis à Écho Sondage. Écho Sondage dispose d'un processus



informatisé pour tirer aléatoirement chaque membre de chacune des trois catégories professionnelles respectant ainsi la règle fondamentale de l'application des méthodes probabilistes du principe du hasard dans le choix des individus dans l'échantillon stratifié proportionnel.

### **3.2.3 Élaboration et administration du questionnaire**

La conception proprement dite du contenu du questionnaire a été effectuée collectivement durant l'automne 2004. Le questionnaire (présenté à l'Annexe B) a pour objectif de recueillir les points de vue individuels des employés syndiqués du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN sur leurs orientations professionnelles et syndicales. En particulier, cette recherche auprès des membres syndiqués du Mouvement Desjardins vise à répondre à quatre principaux objectifs : 1) dresser le portrait actuel des milieux de travail des employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN ; 2) dégager le vécu de ces employés, tant les employés de services, les conseillers que les professionnels, dans leurs milieux de travail ; 3) comprendre la vie syndicale dans les milieux de travail du Mouvement Desjardins ; 4) identifier les orientations syndicales des employés. Les questions englobent l'ensemble de ces thèmes auxquels il faut ajouter les caractéristiques socioprofessionnelles des répondants ainsi que leur expérience syndicale.

Sur le plan de l'élaboration du questionnaire, la détermination des concepts et la formulation des questions sont les premières étapes réalisées. Compte tenu du grand nombre de personnes interrogées et du traitement quantitatif à suivre, les questions sont généralement fermées afin de bénéficier d'une standardisation des réponses et d'éviter les questions ouvertes plus difficilement interprétables. Afin de respecter les règles de l'art de la conception du sondage téléphonique, l'équipe de recherche s'est souciée de formuler des questions de manière simple et précise.

Nous devons nous assurer que chaque question posée corresponde à la capacité de répondre de l'informateur. Durant cette phase de conception de l'instrument de recherche, le groupe de travail de la CSN a été consulté à plusieurs reprises permettant une forme de validation des questions à poser aux membres. En particulier, une journée complète

d'échanges entre l'équipe de recherche et les membres du groupe de travail ont contribué à certains ajustements à l'instrument initial.

L'entreprise Écho Sondage, sélectionnée en raison de son professionnalisme dans l'administration des sondages téléphoniques, a été impliquée dans l'ordre des questions. Une fois les questions formulées, la mise en forme du questionnaire se voulait la plus attrayante possible. Pour sensibiliser le répondant à l'enquête, Écho Sondage recommandait de commencer par les sections les plus faciles (les caractéristiques du milieu de travail par exemple). Le sondage téléphonique couvre une vaste majorité de thèmes qui s'entrecroisent dans le questionnaire afin de capter l'attention du répondant. L'inconvénient de ce type de méthode réside à rendre l'instrument facilement accessible en allégeant les échelles à leur plus simple expression. Par exemple, une échelle de tendance se restreint à trois propositions : « augmenté, diminué, est resté le même ». De plus, afin de neutraliser les biais, les réponses favorables ou défavorables doivent être équilibrées dans le questionnaire. Pour éviter d'orienter les réponses dans une direction donnée, la formulation de questions neutres est privilégiée.

Une quinzaine de pré-tests effectués par Écho Sondage au début de décembre 2004, au cours de laquelle les intervieweurs en profitent pour se familiariser avec le questionnaire, permettent de finaliser les corrections de l'instrument. Les pré-tests sont réalisés par Écho Sondage durant lesquels les membres de l'équipe de recherche effectuent de l'écoute téléphonique. Cette étape, garante d'une meilleure fidélité et validité du questionnaire, est cruciale pour l'élaboration de la version finale de l'instrument. Certaines questions trop complexes ou inutiles sont supprimées, d'autres sont ajoutées et certaines reformulations sont effectuées afin que toutes les questions soient bien comprises par tous les employés. D'une durée initiale de 30 minutes, la version finale du questionnaire se réduit à une vingtaine de minutes. En fait, la durée moyenne de l'appel téléphonique a été de 22 minutes durant lesquelles approximativement 115 énoncés de questions ont été posés.

Pour chacune des trois listes de catégories professionnelles soumises, les employés d'Écho Sondage devaient rejoindre les personnes sélectionnées aléatoirement par leur programme informatique. Écho Sondage dispose d'un central informatisé (système CATI de 25 postes de travail) pour la réalisation des entrevues téléphoniques permettant ce



tirage aléatoire. Le tableau 3.2 ci-après fait le point sur le nombre total d'appels effectués, soit 1312.

**Tableau 3.2 : Nombre d'appels effectués pour le sondage téléphonique auprès des employés du Mouvement Desjardins**

<b>Disposition des appels</b>	<b>Nombre d'appels</b>
<b>Numéros invalides</b>	46
<b>Numéros hors échantillon</b> (ex : la personne n'habite plus à ce numéro)	107
<b>Numéros sans réponse</b>	275
<b>Refus</b>	138
<b>Pas disponibles durant cette période</b>	49
<b>Rendez-vous pris mais nombre atteint</b>	87
<b>Entrevues non complétées</b>	7
<b>Entrevues complétées</b>	<b>603</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1312</b>

Le taux de réponse de 54,3 %, fourni par Écho Sondage, est directement calculé à partir des données de ce tableau<sup>18</sup>. Ce taux de participation est garant de résultats représentatifs des employés du Mouvement Desjardins syndiqués avec la CSN. L'entreprise Écho Sondage est ainsi parvenue à compléter 603 entrevues réparties selon les catégories professionnelles visées initialement par l'échantillonnage.

Le tableau 3.3 ci-après met de l'avant un léger écart entre les informations transmises par les syndicats et celles des répondants quant au niveau professionnel de certaines personnes interrogées.

<sup>18</sup> L'association de l'industrie de la recherche marketing et sociale base les calculs sur la façon suivante :

$$\frac{\text{Nombre d'entrevues complétées} \times 100}{(\text{nombre d'appels} - \text{Numéros non éligibles à l'enquête})}$$

$$603 \times 100 / (1312 - 46 - 107 - 49) = 54,3 \%$$

**Tableau 3.3 : Répartition des entretiens réalisés lors du sondage téléphonique des employés du Mouvement Desjardins par degré de professionnalisation**

Niveau professionnel	Nombre d'entretiens effectués par Écho Sondage selon les informations des syndicats	Nombre d'entretiens effectués selon les informations des répondants	Nombre de femmes
N2 et N3	301	286	279
N4 et N5	151	160	159
N6 et plus	151	157	138
Total	603	603	576

Considérant la recherche constante de professionnalisation de la part du Mouvement Desjardins, plusieurs promotions et changements de postes engendrent de nouveaux statuts pour un certain nombre de répondants. Le sondage téléphonique posait la question suivante : « Quel est le niveau N de votre emploi ? ». Dès lors, ce sont les réponses les plus récentes transmises durant les entretiens téléphoniques qui sont considérées lors de l'analyse des données. Ainsi, selon les informations recueillies par les répondants, nous disposons finalement de 286 entretiens effectués auprès de personnes occupant un statut professionnel N2 et N3 (47,4 % de l'échantillon), 160 entretiens auprès de personnes N4 et N5 (26,5 %) et 157 personnes de niveau 6 et plus (26,0 %). Le traitement statistique a tenu compte de ces trois catégories professionnelles.

Notre thèse tente de faire valoir les nouvelles identités professionnelles des femmes. Ce critère n'est pas un objectif spécifiquement visé par le groupe de travail. Aussi, le sondage téléphonique comporte 27 réponses d'hommes, soit une représentation masculine de 4,5 % dans le sondage. Ce nombre d'hommes s'avère trop restreint pour en faire un groupe de contrôle qui aurait permis de comparer les réponses des femmes avec celles des hommes. Cependant, ce profil à prédominance féminine correspond pleinement à la littérature préalablement établie sur la ségrégation en emploi<sup>19</sup>. Pour les fins d'analyse de

<sup>19</sup> Voir la section 2.2.4 du chapitre II et particulièrement l'état de la littérature féministe sur la situation particulière des femmes sur le marché du travail.

notre thèse, seules les 576 femmes répondantes sont considérées. Elles se répartissent de la façon suivante : 279 femmes dans le groupe N2 et N3 ; 159 femmes dans le groupe N4 et N5 et finalement 138 femmes composent le groupe N6 et plus. Ce sondage téléphonique auprès de 576 employées de Desjardins affiliées à la CSN provenant de diverses catégories professionnelles constitue la source principale des données quantitatives de notre recherche. Une enquête postale effectuée subséquemment auprès de syndicats affiliés à la CSN agrmente la phase quantitative de l'étude.

### **3.3 Enquête quantitative auprès de syndicats de la CSN**

La deuxième banque de données est extraite d'une enquête postale effectuée par l'équipe de recherche auprès de syndicats affiliés à la CSN issus de quatre fédérations syndicales : la Fédération du commerce (FC), la Fédération nationale des communications (FNC), la Fédération des travailleuses et travailleurs du papier et de la forêt (FTPF) et la Fédération de la métallurgie (FM). L'exercice global du processus d'enquête a été conduit auprès de ces quatre fédérations. Même si l'instrument contient certains ajustements spécifiques à chacune des fédérations, le souci de généralisation caractérise l'existence d'une banque de données générale construite à partir de ces quatre enquêtes menées parallèlement.

L'analyse spécifique de notre thèse concerne les syndicats du secteur financier provenant de l'enquête réalisée auprès des syndicats de la Fédération du commerce de la CSN. Cette section s'attarde sur la méthode de cueillette des données, le questionnaire auprès des syndicats et la constitution du sous-échantillon des syndicats du secteur financier de la CSN.

Avant de poursuivre, il est important de spécifier que les analyses effectuées jusqu'à présent par l'équipe de recherche portent sur la banque CSN de façon globale ou par fédération. Elles ont donné lieu à la diffusion d'une série de documents de recherche<sup>20</sup> et d'une présentation à chacun des Congrès des quatre fédérations en mai et juin 2006. La réception favorable des résultats globaux de cette étude sur le renouveau syndical conforte la validité de la recherche.

### 3.3.1 Méthode de cueillette des données

L'originalité méthodologique de notre thèse provient de la conception de deux banques de données cherchant à capter des thèmes similaires mais provenant d'unités différentes. Après le sondage téléphonique, la source principale de notre recherche, visant à recueillir les perceptions individuelles des membres syndiqués du Mouvement Desjardins sur différents sujets de renouveau syndical, l'utilisation d'une source secondaire de données dépeint la perception de l'acteur syndical collectif par l'entremise de la réponse des

<sup>20</sup> Murray, G., C. Lévesque, C. Le Capitaine et E. Woods. 2006. *Enquête sur le renouveau syndical auprès de 71 syndicats de la Fédération des travailleurs et travailleuses du papier et de la forêt de la CSN : Résultats descriptifs*, 57<sup>e</sup> congrès de la Fédération des travailleurs et travailleuses du papier et de la forêt - CSN, Sainte-Foy, juin, 56 p.

Murray, G., C. Lévesque, C. Le Capitaine et E. Woods. 2006. *Les défis de renouveau syndical à la Fédération des travailleurs et travailleuses du papier et de la forêt de la CSN*, 57<sup>e</sup> congrès de la Fédération des travailleurs et travailleuses du papier et de la forêt - CSN, Sainte-Foy, juin, 36 p.

Lévesque, C., G. Murray, C. Le Capitaine et E. Woods. 2006. *Enquête sur le renouveau syndical auprès de 83 syndicats de la Fédération de la métallurgie de la CSN : Résultats descriptifs*, Congrès de la Fédération de la métallurgie - CSN, Shawinigan, juin, 56 p.

Lévesque, C., G. Murray, C. Le Capitaine et E. Woods. 2006. *Les défis de renouveau syndical à la Fédération de la métallurgie de la CSN*, Congrès de la Fédération de la métallurgie - CSN, Shawinigan, juin, 36 p.

Le Capitaine, C., C. Lévesque, G. Murray et E. Woods. 2006. *Enquête sur le renouveau syndical auprès de 171 syndicats de la Fédération du commerce de la CSN : Résultats descriptifs*, 47<sup>e</sup> Congrès de la Fédération du commerce - CSN, Saint-Hyacinthe, mai, 56 p.

Le Capitaine, C., C. Lévesque, G. Murray et E. Woods. 2006. *Les défis de renouveau syndical à la Fédération du commerce de la CSN*, 47<sup>e</sup> Congrès de la Fédération du commerce - CSN, Saint-Hyacinthe, mai, 38 p.

Murray, G., E. Woods, C. Lévesque, et C. Le Capitaine. 2006. *Enquête sur le renouveau syndical auprès de 57 syndicats de la Fédération nationale des communications de la CSN : Résultats descriptifs*, 20<sup>e</sup> Congrès de la FNC - CSN, Trois-Rivières, mai, 53 p.

Murray, G., E. Woods, C. Lévesque, et C. Le Capitaine. 2006. *Les défis de renouveau syndical à la Fédération nationale des communications de la CSN*, 20<sup>e</sup> Congrès de la FNC - CSN, Trois-Rivières, mai, 46 p.

représentants syndicaux locaux. Cette cible de l'unité syndicale est directement liée à la recherche de la compréhension du point de vue local des milieux de travail considérant que la base de regroupement la plus traditionnelle en Amérique du Nord est celle du syndicalisme industriel. Notre étude sur les identités syndicales considère non seulement l'opinion des individus mais également celle des représentants syndicaux. La proximité des syndicats dans les milieux de travail et leur implication directe dans la régulation en font une sélection de choix pour comprendre le contexte lié aux identités syndicales. Partant d'une stratégie de triangulation, le volet empirique de la recherche est ainsi solidifié par la provenance de multiples sources de données même si le sondage téléphonique auprès des employées constitue la source principale de données.

Bien que notre étude s'intéresse au questionnaire mené auprès de la Fédération du commerce de la CSN, il est important de rappeler que ce dernier s'inscrit dans une approche plus large auprès de quatre fédérations de la CSN constituant une base centralisée des données. En effet, les processus d'enquêtes ont été les mêmes pour les syndicats des quatre fédérations et les réponses ont été intégrées dans une seule banque de données. Une variable « Fédération » permet de retracer la provenance des syndicats.

Concrètement, nous avons choisi d'envoyer un questionnaire par la poste à tous les syndicats de plus de 10 membres de la CSN issus des quatre fédérations étudiées (FC, FNC, FM, FTPF). La réalisation de cette recherche a nécessité la contribution d'un grand nombre de personnes. L'active participation de ces fédérations syndicales et de leurs syndicats a favorisé ce principe d'envoi du questionnaire par la poste.

Considérant le type de questions, la complexité du questionnaire et le territoire géographique éloigné couvrant l'ensemble du Québec, il était préférable que l'informateur inscrive lui-même ses réponses. Ainsi, le répondant peut réfléchir avant de répondre et suivre son propre rythme pour remplir le questionnaire. La décision de sélectionner les syndicats de plus de 10 membres provient directement de la complexité du questionnaire qui s'adresse à des exécutifs syndicaux avertis.

### 3.3.2 Élaboration et administration du questionnaire

Le volet qualitatif, le sondage téléphonique auprès des membres et les travaux antérieurs de l'équipe de recherche ont servi de base de réflexion pour l'élaboration d'une première version du questionnaire auprès des syndicats durant l'hiver 2005. Elle s'appuie en grande partie sur les enquêtes menées en 2004 par l'équipe de recherche auprès de délégués syndicaux et de syndicats de la Fédération de l'enseignement du Québec (FSE-CSQ) et de l'Association provinciale des enseignantes et enseignants au Québec (APEQ)<sup>21</sup>.

Même si un corps commun de questions forge globalement l'enquête auprès des syndicats de la CSN, certaines questions spécifiques ont été insérées pour particulariser les fédérations et respecter la terminologie de certains vocables syndicaux utilisés au sein de chacune d'elles. Par exemple, dans le cas du questionnaire adressé aux syndicats de la Fédération du commerce de la CSN couvrant les employés du secteur financier, certaines questions abordent spécifiquement les catégories professionnelles du Mouvement Desjardins. Nous demandons par exemple aux syndicats la répartition de leurs effectifs professionnels de niveau 6 et plus de la classification du Mouvement Desjardins. L'ensemble des questions et particulièrement celles se rapportant spécifiquement à chaque fédération ont fait l'objet d'une vérification minutieuse à maintes reprises auprès des membres exécutifs des fédérations participantes. Cet appui dans le processus d'enquête est gage d'une validation de l'instrument de recherche puisqu'elle a engendré des ajustements à l'instrument avant son administration sur une plus large échelle. La confiance en cet instrument provient également d'une phase de pré-tests et de l'administration préalable d'une grande partie des questions dans le secteur de l'enseignement.

<sup>21</sup> Murray, G., C. Lévesque, C. Le Capitaine et E. Woods. 2005. *Workplace Change, Union Life and Perspectives on Union Renewal : Results from the 2005 CRIMT-QPAT School Representative and Local Union Surveys*, Quebec Provincial Association of Teachers, novembre, 50 p.

Murray, G., C. Lévesque, C. Le Capitaine et E. Woods. 2005. *Survey of QPAT Local Unions : Descriptive Results*, Quebec Provincial Association of Teachers, novembre, 47 p.

Murray, G., C. Lévesque et C. Le Capitaine. 2005. *Workplace Change, Union Life and Perspectives on Union Renewal : Results from the 2005 CRIMT-QPAT School Representative Survey*, Quebec Provincial Association of Teachers, mai, 42 p.

Lévesque, C., G. Murray et C. Le Capitaine. 2005. *Relations de travail et vie syndicale : pistes de renouvellement au regard de l'enquête syndical auprès de 1105 personnes déléguées d'établissement des syndicats membres de la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE-CSQ)*, Congrès 2005, Syndicat de Champlain, avril, 40 p.

La version finale du questionnaire couvre l'ensemble des enjeux reliés au renouveau syndical. Il comprend neuf sections portant sur l'aperçu général des syndicats, la vie syndicale, les ressources financières, l'organisation des services, la participation du syndicat aux activités et à la vie externe, l'état de l'organisation du travail et des relations de travail, les valeurs et les priorités à l'égard du syndicalisme, les caractéristiques de l'établissement ainsi que le profil de la répondante ou du répondant. Comprenant peu de questions ouvertes, l'avantage de ce questionnaire écrit permet de proposer des échelles de réponses plus précises que dans le cas du sondage téléphonique. Toutefois, pour des fins comparatives avec le sondage téléphonique, il est possible dans la phase d'analyse des données de simplifier ces échelles.

En mai et juin 2005, les fédérations de la CSN concernées par cette enquête, appuyées par l'équipe de recherche, ont acheminé par la poste le questionnaire à leurs syndicats de plus de 10 membres. Toutes fédérations confondues, 669 questionnaires ont été expédiés. Le modèle du questionnaire envoyé aux syndicats de la Fédération du commerce de la CSN est présenté à l'Annexe C. Ce questionnaire de 32 pages, s'adressant principalement aux syndicats de plus de 10 membres, concerne 325 syndicats de la FC. Les questionnaires ont été directement postés le 15 juin 2005 des bureaux de la FC non seulement pour limiter les coûts d'envoi par l'équipe de recherche mais essentiellement pour inciter les syndicats à répondre. Un membre de l'équipe de recherche était présent afin de guider la démarche d'envoi et de s'assurer qu'elle soit effectuée dans les règles de l'art. En effet, chaque questionnaire était numéroté afin que l'on puisse par la suite procéder à des phases de rappels. Le questionnaire a été envoyé avec une lettre de présentation signée par le Président de la Fédération et une lettre provenant de l'équipe de recherche. Pour assurer la confidentialité des réponses, les syndicats devaient retourner leur questionnaire complété dans une enveloppe affranchie et pré-adressée au Département des relations industrielles à l'Université Laval.

Ce questionnaire visait à être rempli en environ une heure par les répondants mais en réalité, ce questionnaire a exigé plus de temps pour la plupart des syndicats. Plusieurs répondants nous ont fait part que le questionnaire était « très long », voire « trop long ». Il s'adressait en tout premier lieu au président du syndicat car il exigeait une connaissance approfondie du milieu de travail mais un membre de l'exécutif bien informé pouvait aussi y répondre. En moyenne, sans considérer la provenance de la fédération, les répondants



sont membres de la CSN depuis 14 ans. 28,1 % des répondants sont membres de la CSN depuis au moins 20 ans et 18,0 % des personnes sont membres depuis 5 ans ou moins. 79,4 % sont présidents de leur syndicat. Les autres répondants sont principalement vice-présidents, trésoriers ou secrétaires de leur syndicat.

En vue d'obtenir des réponses valides aux questions auprès d'un plus grand nombre de répondants possibles, nous avons dû multiplier les moyens pour susciter la collaboration des syndicats. Une emphase sur la confidentialité des réponses, la clarté des objectifs et une phase de rappels encourageant généralement les répondants à compléter le questionnaire. Cependant, comme il s'agissait d'une enquête postale engendrant nécessairement des délais entre l'envoi et la réception du questionnaire, il a fallu redoubler d'efforts pour obtenir le meilleur taux de participation possible afin d'atteindre des données de confiance et de haute qualité. De plus, un haut taux de réponse atteste aussi du professionnalisme des chercheurs impliqués et activés dans l'ensemble du processus.

Considérant l'ampleur de cette enquête, l'équipe de recherche a mené, pour chacune des fédérations, une phase intensive de rappels pour laquelle elle s'est distinguée par sa persévérance. Le premier envoi de questionnaires s'est avéré insuffisant en termes de réponses, probablement trop près de la période des vacances durant lesquelles de nombreux syndicats ferment leurs bureaux. Afin d'y remédier, un deuxième envoi massif de questionnaires a été expédié en décembre 2005. Il semble que ce soit principalement cet envoi qui transparaît dans le nombre total de réponses. Les phases de rappels ont été multipliées entre l'automne 2005 et le printemps 2006. Par exemple, une lettre de rappel de la part du président de la Fédération du commerce a été envoyée en septembre 2005. De même, certains membres de l'équipe de recherche sont intervenus au Bureau Fédéral de la Fédération du commerce à Montréal dans le but de souligner l'importance de répondre à l'enquête. Une lettre de rappel de la part de l'équipe de recherche a également été postée en novembre 2005.

Après le deuxième envoi de questionnaires, le processus de rappels s'est intensifié durant l'hiver 2006. Au-delà des lettres de rappels envoyées aux répondants potentiels, l'équipe de recherche a sollicité les 44 conseillers syndicaux de la FC pour une aide personnalisée dans la démarche de rappels. Considérant que les conseillers syndicaux ont une

excellente visibilité auprès des exécutifs syndicaux locaux, il s'agit pour l'équipe de recherche d'une ressource clé dans la phase de rappels. En février 2006, les conseillers syndicaux, mis à contribution dans les rappels, effectuent une relance personnalisée auprès des syndicats qui les concernent. En mars 2005, l'équipe de recherche entreprend une vague intensive de rappels téléphoniques afin d'inciter de vive voix les syndicats qui n'ont pas encore répondu à compléter le questionnaire. Il semble que ces efforts aient directement contribué au taux de réponse car les syndicats ont été très réceptifs à cet appel. De nombreux syndicats ont été rejoints de cette façon ou encore des messages détaillés dans la boîte vocale ont servi d'ultimes rappels. Sachant que notre thèse porte spécifiquement sur le secteur financier, des efforts supplémentaires ont été entrepris. Tous les syndicats couvrant le secteur financier ont reçu une relance téléphonique et une lettre écrite personnalisée expliquant l'importance particulière de répondre à cette enquête.

La gestion de la phase de rappels entièrement dirigée par l'équipe de recherche est facilitée par l'utilisation du logiciel File-Maker permettant de saisir l'ensemble des informations des syndicats à notre disposition et de coordonner rigoureusement la démarche de rappels. Grâce aux informations transmises par les fédérations pour les fins de l'enquête, cette base de données comporte les coordonnées des syndicats (adresse postale, nom du président, numéro de téléphone, nom du conseiller syndical, nombre de membres du syndicat). Chaque phase de rappels est saisie dans la base de données au fur et à mesure de sa réalisation. L'attribution d'un numéro de questionnaire à chaque syndicat facilite le suivi du processus de rappels, une fiche de données correspondant à un seul syndicat. Dès la réception du questionnaire, le syndicat répondant est immédiatement exclu de la suite du processus de rappels. La base de données permet aussi de constituer régulièrement et rapidement la mise à jour de la liste des syndicats qui n'avaient pas retourné leur questionnaire complété.

Les questionnaires reçus jusqu'au 24 avril 2006 ont été considérés dans nos analyses subséquentes. Au terme de cette collecte de données, l'équipe de recherche comptabilise 382 questionnaires complétés par les syndicats des quatre Fédérations de la CSN à l'étude. Pris dans son ensemble, le taux de réponse des syndicats des quatre fédérations de la CSN est de 57,1 %. Plus particulièrement, nous avons amassé 171 questionnaires des syndicats de la FC, ce qui représente un taux de réponse de 52,6 %. Ce taux de

réponse, qui est excellent pour une enquête postale aussi approfondie, met en valeur tout l'intérêt des syndicats de la FC à l'égard des grands thèmes du renouveau syndical. L'étude est ainsi très représentative des syndicats de la Fédération du commerce de plus de 10 membres.

Les réponses des questionnaires sont saisies en avril 2006 par la Fédération dans les bureaux de Québec de l'entreprise ASCII déjà sollicitée pour la saisie de nos enquêtes antérieures. L'opération de double-saisie effectuée par ASCII et la vérification rigoureuse de leur travail par l'équipe de recherche assurent une excellente fiabilité des données conformément aux réponses des syndicats. La codification minutieuse réalisée par l'équipe de recherche a permis d'intégrer les réponses des syndicats issus des quatre fédérations dans une même base de données SPSS. La création d'une variable « Fédération » permet au besoin un traitement distinct par fédération syndicale.

### **3.3.3 Constitution de la base de données sur les syndicats du secteur financier affiliés à la CSN**

La banque de données sur laquelle se fondent les analyses de notre thèse se restreint aux syndicats du secteur financier affiliés à la Fédération du commerce de la CSN. À partir de la banque globale de la CSN ( $n=382$ ), un sous-échantillon de la base de données extrayant les 40 syndicats du secteur financier a été créé.

Les syndicats de la FC se répartissent dans 12 secteurs très différents les uns des autres (production et distribution alimentaire, hôtellerie, etc.). Le secteur représentait notre critère de sélection pour fonder le sous-échantillon propice à notre thèse. Les caisses populaires et d'autres institutions financières constituent le secteur le plus important de la Fédération du commerce de la CSN. En tenant compte d'une réactualisation de la banque de données globale des réponses de la CSN qui intègrent quelques cas reçus tardivement dans les jours suivants la fermeture de l'enquête, la base de données représentative du secteur financier de la CSN regroupe 40 cas. Il s'agit ici d'une excellente représentativité des établissements du secteur financier affiliés à la CSN dans la mesure où une majorité des syndicats de ce secteur ont complété le questionnaire. En obtenant 40 réponses sur les 58 syndicats de plus de 10 membres de ce secteur, le taux de participation atteint 69,0

% pour l'ensemble du secteur financier. Vu le nombre limité de cas possibles dans le secteur financier, les efforts durant la phase de rappels ont été accentués afin d'obtenir un excellent taux de participation. La constitution de la base de données considère les trois cas d'institutions financières autres que celles du Mouvement Desjardins. Cette étude permet ainsi d'établir le point de vue des syndicats CSN du secteur financier au Québec.

Comme il est possible de retracer la provenance des syndicats de la part des répondants individuels du sondage téléphonique, l'enquête auprès des syndicats s'avère d'autant plus riche qu'elle permet d'enrichir la mise en contexte des réponses individuelles sur une série d'éléments comme par exemple la structure syndicale (le fait d'être un syndicat régional ou un syndicat industriel). Elle est aussi fort utile pour comparer le point de vue individuel à celui du syndicat dans la mesure où certaines questions se retrouvent dans les deux enquêtes (par exemple, la perception du comportement de l'employeur, les actions syndicales, etc.). En bref, la richesse des matériaux offre de nombreuses opportunités d'analyse des données.

### **3.4 Stratégie de triangulation : une complémentarité des méthodes**

La triangulation des sources de données offre un potentiel d'analyse qui fonde la richesse de notre thèse. Rappelons que la cueillette de données s'est amorcée par une phase qualitative exploratoire basée sur l'observation participante dans le Groupe de travail de la CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins, les échanges de discussions avec les membres de ce groupe et les entretiens approfondis auprès de syndicats de secteurs professionnalisés. La réalisation de deux enquêtes, soit un sondage téléphonique auprès d'un échantillon représentatif des employés du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN et un questionnaire postal auprès de syndicats de la CSN issus de quatre fédérations, forge le volet empirique quantitatif de la recherche.

Cette thèse repose principalement sur les réponses des employées transmises lors du sondage téléphonique. Cependant, elle tient également compte de la compréhension du contexte provenant de la phase qualitative et de l'enquête auprès des syndicats. Plusieurs opérations de vérification tout au long du déroulement de la recherche ont été effectuées afin de répondre aux critères de scientificité de la recherche, soit la validité et la fiabilité.

Malgré le coût et la lourdeur du processus (par exemple la phase intensive de rappels pour le questionnaire postal), les avantages de recourir aux enquêtes par questionnaire ont été nombreux. Plus précisément, l'enquête par questionnaire offre une forte validité, notamment la validité externe, et par voie de conséquence une possible généralisation des résultats à la population de référence (Deslauriers, 1991). En effet, en ce qui concerne le sondage téléphonique, l'exigence de représentativité a été respectée dans la théorie de l'échantillonnage basée sur des méthodes probabilistes. Quant à l'enquête postale auprès des syndicats, elle s'est adressée à tous les syndicats de plus de 10 membres de quatre fédérations de la CSN. Le critère de sélection de taille s'est imposé de lui-même de par la complexité de l'enquête. Concrètement, tel que recommandé par Blais (2003), il faut que les personnes soient en mesure de répondre au questionnaire, qu'ils saisissent le sens des questions (compréhension) et qu'ils possèdent l'information demandée (pertinence).

La recherche quantitative est avant tout reconnue pour sa validité externe et sa généralisation des résultats. Notre équipe de recherche s'est souciee d'accéder à la meilleure validité interne possible tout au long du processus de réalisation de l'étude, et ce, dès le début de la recherche. Il est généralement reproché aux recherches quantitatives leur faible validité interne. Afin d'écarter le plus possible les biais relatifs au contexte de la recherche, au recueil même des données ou à l'échantillon, nous soumettions régulièrement nos opérations effectuées et nos instruments de mesure aux partenaires syndicaux de la recherche afin qu'ils nous fournissent leur appréciation du contenu. Cette vérification s'est opérée avant la collecte des données lors des pré-tests et des consultations auprès de nos partenaires syndicaux. Elle a permis de détecter certains problèmes et de les corriger avant d'amorcer la diffusion à grande échelle des questionnaires. De même, la phase qualitative approfondissant un nombre limité de situations solidifie une plus forte validité interne.

L'attention portée à la fiabilité ou à la fidélité de la recherche a consisté à porter attention à la constance des résultats. La fiabilité, tant celle des instruments de mesure que la recherche dans sa globalité, cherche ainsi à démontrer que les opérations de la recherche peuvent être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec les mêmes résultats. Quivy et Campenhoudt (1995) énoncent plusieurs conditions concrètes requises pour parvenir à la fiabilité recherchée. Elles se rapportent à la rigueur dans le choix de l'échantillon, la formulation claire et univoque des questions, la correspondance entre le

monde de référence des questions et le monde de référence du répondant, la confiance au moment de l'administration du questionnaire, l'honnêteté et la conscience professionnelle des chercheurs. Si l'une de ces conditions n'est pas remplie, la fiabilité de l'ensemble du travail s'en ressent. Notre équipe de recherche, soucieuse de la fidélité de la recherche, a tenté au mieux de respecter cet ensemble de critères.

De plus, la précision et la rigueur du dispositif méthodologique d'une enquête permettent de se rapprocher du critère d'intersubjectivité (Quivy et Campenhoudt, 1995). Contrairement aux recherches qualitatives, le chercheur est détaché de l'instrument de mesure favorisant ainsi une meilleure objectivité. Grâce aux questions standardisées et à la convivialité des moyens informatiques, il est également possible de quantifier de multiples données et de procéder à des analyses de corrélations. La mise à profit des programmes statistiques facilite la comparaison entre les catégories professionnelles, les syndicats ainsi que la clarté des résultats et des rapports de recherche.

La phase exploratoire qualitative a permis de pallier plusieurs limites généralement associées à une enquête par questionnaire. Dans ce type de méthodes quantitatives, il est courant d'y reprocher la superficialité des réponses (Quivy et Campenhoudt, 1995). Selon ces auteurs, l'outil statistique aurait un pouvoir d'élucidation limité aux postulats et hypothèses sur lesquels il repose, mais il ne disposerait pas en lui-même d'un pouvoir explicatif. Cependant, le chercheur donne un sens à ces relations par le modèle théorique qu'il a construit au préalable et en fonction duquel il a choisi une méthode d'analyse statistique (Quivy et Campenhoudt, 1995). En ce sens, une recherche qualitative exploratoire permet de se familiariser avec les gens et leurs préoccupations. Par la précision des détails, elle a effectivement fourni des informations contextuelles servant de base de réflexion à la phase quantitative.

La littérature a souvent tendance à combiner le débat sur le plan épistémologique (constructivisme versus subjectivisme) et le débat sur le plan méthodologique sur la nature des données qualitatives ou quantitatives. À cet effet, certains chercheurs opposent le qualitatif et le quantitatif. Cette opposition renvoie aux deux conceptions des sciences sociales qui reposent sur des prémisses différentes en postulant qu'il existe différentes formes de connaissances et façons d'en produire. C'est ainsi qu'une science sociale explicative, positiviste, quantitative et durkheimienne (sociologie qui doit expliquer les faits



sociaux externes aux individus par d'autres faits sociaux) est opposée à une science sociale compréhensive, humaniste, qualitative et Wébérienne (importance de la dimension subjective dans la définition de l'action sociale) (Gilles, 1994).

Or, cette divergence paraît à plusieurs plus idéologique et politique que méthodologique car il n'y a pas de réelle opposition entre la nature des données, la recherche de la vérité et l'ambition d'acquérir une connaissance à travers la recherche empirique (Pires, 1997 : 9). En ce sens, il est possible de retrouver dans les deux types de recherche qualitative ou quantitative des spécialistes adhérant à différentes options épistémologiques. Les techniques d'observation empirique et la nature des données qualitatives ou quantitatives ont une autonomie relative par rapport à la théorie dans le sens où elles sont « flexibles épistémologiquement » (Pires, 1985 : 68).

À cet égard, plusieurs chercheurs souhaitent la réconciliation entre le quantitatif et le qualitatif. Une méthode de recherche n'appelle pas une seule conception de la réalité sociale (Whitfield et Strauss, 1998). Il est dès lors possible de lier les approches qualitatives et quantitatives dans une même étape à différents stades d'un programme de recherche. Les résultats pris ensemble sont instructifs. Notre méthode qualitative a permis de suggérer des thèmes à aborder dans le questionnaire et des hypothèses à tester quantitativement. La recherche qualitative est également mise à profit lors de l'investigation des relations quantitatives. Le recours à ces diverses méthodes complémentaires contribue à une meilleure validation des résultats et ces derniers en sont d'autant plus riches et plus robustes. Selon Whitfield et Strauss (1998), les chercheurs reconnaissent l'intérêt grandissant dans les dernières années de l'interaction entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives. Ils rajoutent que si cette triangulation est désirable, elle demeure encore peu commune (Whitfield et Strauss, 1998 : 49).



### 3.5 Conclusion

En conclusion, il est de plus en plus reconnu qu'une bonne recherche peut requérir l'utilisation à la fois de méthodes quantitatives et qualitatives. L'approche qualitative est généralement forte sur la validité interne car elle favorise l'étude en profondeur d'un certain nombre de syndicats. L'approche quantitative, de par sa plus forte validité externe, est, quant à elle, généralement bénéfique pour la généralisation des résultats. En ce sens, les deux approches sont mises à contribution dans notre thèse.

L'analyse statistique s'est toutefois imposée puisque la majorité des données ont été recueillies à l'aide de deux enquêtes par questionnaire. En particulier, le sondage auprès des employées représente les données principales de notre thèse. Ces dernières conviennent à notre recherche sur le lien entre les nouvelles identités professionnelles des femmes et les identités syndicales, soit une étude des corrélations entre des phénomènes susceptibles d'être exprimées en variables quantitatives. La phase qualitative et l'enquête postale auprès des syndicats du secteur financier ont servi d'appui et de complémentarité aux données quantitatives recueillies auprès des femmes. La triangulation dans les méthodes de collecte de données est ainsi au cœur de la richesse des matériaux empiriques de notre thèse. Le logiciel SPSS (Version 13.0) a été utilisé pour l'analyse statistique de ces données.

## **CHAPITRE IV**

### **PHASE EXPLORATOIRE QUALITATIVE ET MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE DANS UN SECTEUR FINANCIER EN PLEINE MUTATION**

## Introduction

Fortement concurrentiel, le secteur canadien des services financiers contraint les institutions financières à instaurer de nouvelles stratégies. Sous cet angle, la réalisation de maintes restructurations initiées lors d'un vaste chantier de réingénierie d'affaires depuis les années 1990 dans les caisses populaires au Québec fait du Mouvement Desjardins un milieu propice à notre étude. Ce chapitre vise à porter un premier éclairage sur plusieurs des thèmes abordés dans notre étude, que ce soit les innovations dans les milieux de travail, les relations de travail et le rapport des employés (les femmes mais aussi les hommes) envers leur travail ou le syndicalisme.

Trois parties distinctes composent ce chapitre. La première partie jette un regard succinct sur l'évolution de l'industrie financière canadienne et présente le cas du Mouvement Desjardins au Québec. La deuxième partie de ce chapitre spécifie les principales transformations de l'organisation du travail et des modes de gestion du Mouvement Desjardins qui complexifient le rapport que portent les employés à leur travail. Quant à la troisième partie, elle présente le portrait des relations de travail dans le Mouvement Desjardins et met en évidence les conséquences des innovations sur l'adhésion au syndicalisme. Elle amorce également le cœur de notre thèse en jetant un regard sur quelques pistes novatrices en matière d'actions syndicales.

Outre la prise en compte de la littérature sur le secteur financier et le Mouvement Desjardins, l'élaboration du contexte de cette étude est constituée à partir de la documentation et des prises de notes relevées lors de notre participation dans le Groupe de travail de la CSN, regroupant une dizaine de membres, sur l'avenir des syndicats dans le Mouvement Desjardins. Ce groupe de travail s'interrogeait sur l'impact des mutations encourues dans le secteur financier sur le vécu des employés dans leurs milieux de travail et le rôle des syndicats dans ce secteur faiblement syndiqué de plus en plus professionnalisé. En parallèle, les entretiens menés auprès de ce groupe de travail et des syndicats du Mouvement Desjardins sont mis à profit afin de discerner les enjeux auxquels sont confrontés les employés et les syndicats dans un contexte de changements. Finalement, la perspective de l'employeur est issue de l'investigation de diverses revues produites par le Mouvement Desjardins, notamment les rapports annuels et *La Revue Desjardins*.

#### **4.1 Contexte général du secteur canadien des services financiers**

Cette partie vise à donner un aperçu général du secteur canadien des services financiers. Elle définit très sommairement les grandes lignes du système financier évoluant dans un secteur de vive concurrence, de décloisonnement et de diversification des produits et des services. Face à ce contexte, nombre d'institutions financières ont entrepris la réingénierie de leurs processus d'affaires. En particulier, notre étude se penche sur le cas du Mouvement Desjardins au Québec.

##### **4.1.1 Vue d'ensemble du secteur canadien des services financiers**

Le secteur canadien des services financiers est formé traditionnellement de quatre piliers : les services bancaires, les fiducies, les valeurs mobilières et les compagnies d'assurances (Grant *et al.*, 2001). En particulier, les services bancaires intègrent les banques canadiennes, les banques étrangères ainsi que les coopératives de crédit et les caisses populaires. Selon le rapport annuel 2006-2007 du Bureau du surintendant des institutions financières, le secteur des services financiers, contribuant fortement à la croissance économique du pays, représente environ 6 % du produit intérieur brut du Canada et regroupe plus de 700 000 travailleurs. Dans ce secteur, 63,4 % sont des femmes non syndiquées en 2003 (Jackson, 2005 : 77).

Ces différentes institutions financières, outre les opérations traditionnelles liées aux dépôts et aux prêts, fournissent une gamme étendue de services et évoluent dans un secteur fortement intégré et de plus en plus concurrentiel. De fortes pressions liées notamment au cadre institutionnel, à la technologie et au marché caractérisent le secteur financier (Lévesque, 1997 : 3-13). Nous abordons brièvement ces trois types de pressions.

Sur le plan institutionnel, le secteur financier canadien est régi par un ensemble de lois fédérales et provinciales en pleine évolution<sup>22</sup>. Jusqu'aux années 80, de strictes barrières réglementaires entre les quatre piliers circonscrivent les types de produits et services que chacun d'eux est autorisé à offrir. Ces législations limitent ainsi l'accès au marché et à la concurrence par cette différenciation des services financiers. Depuis les années 80, des changements à la réglementation fédérale canadienne ont contribué à estomper les distinctions qui existaient entre les quatre types d'institutions financières. Durant les années 1990, ce démantèlement des frontières entre les quatre piliers s'accélère grâce à une vaste réforme de l'environnement réglementaire des institutions financières qui peuvent dorénavant œuvrer et se diversifier dans toutes les activités du secteur financier. Dès lors, les établissements financiers ont la possibilité d'élargir la gamme de produits et services offerts à leur clientèle.

Au début des années 1980, le domaine des services financiers était encore un secteur d'activité plutôt conservateur ; les activités y étaient cloisonnées en quatre secteurs bien étanches : l'épargne et le crédit, les assurances, les services fiduciaires et les valeurs mobilières. Mais l'évolution rapide des technologies de communication, la mondialisation des marchés et l'importance prise par de grands conglomérats financiers étrangers ont conduit au décroisonnement des institutions financières (Claude Béland, Président du Mouvement Desjardins : *La Revue Desjardins*, vol. 64, no 3, 1998 : 2).

Quant à la législation provinciale, le Québec adopte en 1988 une nouvelle *Loi sur les caisses d'épargne et de crédit*, la *Loi 70*. Cette loi modifie en profondeur la structure financière et institutionnelle du Mouvement Desjardins par exemple, en lui permettant notamment de créer des sociétés de portefeuille. En juin 1989, le Québec adopte une *Loi sur les intermédiaires de marché*. Cette loi a pour effet de décroisonner le mode de fonctionnement des intermédiaires de marché liés entre autres aux assurances ou aux valeurs mobilières afin qu'ils puissent diversifier leurs opérations ou encore s'associer entre eux à cette fin. En bref, les coopératives de crédit et caisses populaires peuvent offrir des services autres que leurs services traditionnels comme par exemple le courtage, les fonds communs de placement, les prêts commerciaux et la gestion du patrimoine. En 1998, l'adoption par le gouvernement du Québec de la *Loi sur la distribution de produits et*

---

<sup>22</sup> Les banques sont assujetties à la législation fédérale tandis que les caisses et les coopératives sont réglementées par des lois provinciales. Toutefois, le cadre législatif et réglementaire des caisses et des coopératives s'assimile généralement à celui des institutions fédérales de dépôt comme les banques.

*services financiers (Loi 188)* met en place un nouveau cadre réglementaire sur le décloisonnement de la distribution des produits et services financiers (*La Revue Desjardins*, 2000 : 13).

Cette accélération du décloisonnement des différentes activités financières affecte tout particulièrement le Mouvement Desjardins. En tant que coopérative et conformément à la *Loi sur les caisses d'épargne et de crédit*, le Mouvement Desjardins détenait auparavant un avantage comparatif sur les banques qui lui permettait d'être présent dans tous les secteurs d'activités financières, soit les services bancaires, les assurances, les fiducies et les valeurs mobilières (Grant *et al.*, 2001). Cependant, les modifications législatives accordent aussi cette opportunité aux banques qui acquièrent notamment des fiducies et des maisons de courtage (Lévesque, 1997 : 4).

Plus récemment, une nouvelle législation fédérale régissant les services financiers est mise en place. Le projet de loi C-8, *Loi établissant l'Agence de la consommation en matière financière du Canada et modifiant certaines lois relatives aux institutions financières*, entre en vigueur en 2001. Cette loi offre spécifiquement aux réseaux des coopératives de nouvelles possibilités d'offrir des services de détail. Le principal objectif de ces nouvelles mesures consiste à renforcer le secteur coopératif et à promouvoir une plus grande concurrence au sein de l'industrie canadienne des services financiers.

L'évolution de la législation a ainsi favorisé le démantèlement des quatre piliers du secteur des services financiers et la création de filiales spécialisées ou de conglomérats financiers prodiguant de nombreux produits et services financiers intégrés. Par exemple, en plus de fournir des services de dépôts, toutes les grandes banques détiennent des filiales offrant des services fiduciaires, des services d'assurances ou de courtage de valeurs, ou encore des fonds communs de placement. Pour leur part, les caisses populaires intervenant traditionnellement dans les services de dépôts et de prêts hypothécaires résidentiels ou de consommation sont de plus en plus actives dans la vente d'autres services comme les fonds communs de placement, les prêts commerciaux, l'assurance et la gestion du patrimoine. Avec cette déréglementation, différentes institutions financières, en offrant des services analogues, se disputent le même marché (Lévesque *et al.*, 1997).

Sur le plan technologique, l'avènement de l'automatisation, associé au décloisonnement, a largement contribué à développer une gamme élargie de services financiers offerts à la clientèle (guichets automatiques, cartes de débit, Internet, commerce électronique, etc.) (Groupe Secor, 1992 : 16). Autrement dit, ce secteur est passé en quelques années d'un système de traitement de transactions à un système de traitement de données (Groupe Secor, 1992 : 15-16). À vrai dire, les banques cherchent à se recentrer sur les activités de valeur ajoutée en procédant à l'externalisation de certains domaines comme le traitement de document et le dépouillement des guichets automatiques (Lévesque *et al.*, 1997).

Les institutions financières visent à servir leurs clients plus rapidement, plus efficacement et à moindre coût. À cet égard, le changement du profil démographique des clients a lui-même influé sur l'industrie des services financiers. Les clients tels que les *baby-boomers*, sont sensibilisés aux divers produits financiers qui contribuent à planifier leurs investissements. Pour ce faire, ils sont à l'affût de nouveaux modes de prestation de services, notamment les moyens électroniques (McKinsey et Company, 1998 : 26). La clientèle, de plus en plus instruite, exige en effet davantage de flexibilité dans l'opérationnalisation de leurs transactions bancaires (Lévesque *et al.*, 1997). De même, le nombre grandissant de familles monoparentales mais aussi de doubles revenus dans le ménage réduit la disponibilité pour une visite en succursale et popularise les services disponibles 24 heures sur 24. Ou encore, la prolifération d'une force de travail aux revenus incertains comme les travailleurs autonomes, à contrat ou à temps partiel, crée de nouveaux types de besoins en matière de planification financière (Lévesque, 1997). La fidélisation à l'égard d'une seule institution financière par cette clientèle plus exigeante et diversifiée est plus difficile à obtenir.

#### **4.1.2 Stratégie de réingénierie des processus d'affaires**

Face à ce décloisonnement des activités financières favorisant une plus forte concurrence, au développement soutenu de la technologie et à la diversité accrue des clients et des produits financiers, les organisations financières canadiennes réexaminent leurs stratégies et leurs opérations afin d'améliorer leur productivité (Lévesque et Mager, 1997 : 29). Dès lors, le monde bancaire connaît d'importants changements au cours des années 1990 (Durivage, 2004). Afin de procéder à une vaste modernisation des entreprises, une



véritable vague de réingénierie des processus d'affaires au cours des années 1990 domine le milieu des institutions financières (Grant *et al.*, 2001). « Le secteur des services bancaires est manifestement le secteur où la réingénierie semble toucher la plupart des entreprises et le plus radicalement » (Lévesque, 1997 : 3).

Le concept de réingénierie représente l'une des formes les plus connues de transformation des processus (Grant *et al.*, 2001). Selon Hammer et Champy (2003 : 42), la réingénierie est « une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité ». Dit plus simplement par ces mêmes auteurs, cette reconfiguration majeure :

[...] ne consiste pas à rafistoler l'existant ni à le modifier une énième fois sans toucher à la structure de base. Il ne consiste pas à redistribuer les systèmes en place dans l'espoir d'améliorer leur fonctionnement. Il consiste à renoncer aux procédures établies de longue date et à jeter un regard neuf sur le travail nécessaire pour créer le produit ou le service de l'entreprise et satisfaire son client (Hammer et Champy, 2003 : 41).

Le discours de la réingénierie vise à réinventer radicalement la façon de travailler et à renverser les méthodes traditionnelles du modèle industriel (Hammer et Champy, 2003). Ainsi, la réingénierie a pour objectif d'inventer un nouveau modèle d'entreprise qui répond aux nouvelles conditions de compétitivité. L'ensemble des activités et des processus est ainsi remis en question. Cette réorganisation s'efforce à diminuer les coûts, à accroître la rentabilité de l'entreprise, la productivité et la flexibilité tout en améliorant la qualité des produits et des services et la fidélisation du client (Grant *et al.*, 2001).

En particulier, selon Lévesque et Mager (1997), la réingénierie se distingue d'autres approches comme celle de la qualité totale car elle cherche une amélioration continue par la radicalité du changement, la maîtrise des technologies de l'information et par une stratégie d'implantation du haut vers le bas. Il ne s'agit plus d'une amélioration mais d'une réinvention (Bélanger, 1997). S'attaquant aux principes de la division du travail en tâches élémentaires du taylorisme et des diverses formes de rationalisation du fordisme, la réingénierie propose un autre mode de division du travail et de coordination de sorte que l'ensemble de la structure organisationnelle doit être repensée (Lévesque et Mager, 1997). C'est du moins le discours que la réingénierie prétend.

L'industrie des services bancaires est dès lors caractérisée par de nombreux changements dans les façons de faire, des acquisitions, fusions et consolidations. À l'instar des banques canadiennes, le secteur coopératif et des caisses populaires est aux prises avec des transformations importantes au cours des dernières décennies.

#### **4.1.3 Cas du Mouvement Desjardins au Québec**

Cette section expose le cas du Mouvement Desjardins au Québec. Elle dresse tout d'abord une vue d'ensemble du Mouvement Desjardins. Par la suite, elle s'attarde sur ses restructurations marquantes des dernières décennies, principalement la réingénierie implantée dans les milieux de travail et la refonte en profondeur des structures de cet organisme financier.

##### **4.1.3.1 Vue d'ensemble du Mouvement Desjardins**

Notre étude porte principalement sur les caisses populaires du Mouvement Desjardins, le plus grand groupe financier coopératif au Canada. Le 6 décembre 1900, Alphonse Desjardins fondait à Lévis la première caisse populaire en Amérique du Nord (Poulin, 2000). Sa conception de la caisse populaire reposait avant tout sur l'existence autonome de chaque établissement et sur le caractère associatif de personnes formant les membres de la caisse (Croteau, 2004 : 10). L'instauration de la caisse visait à regrouper le plus grand nombre possible d'individus qui mettaient ensemble leurs modestes épargnes dans le but de se faire crédit. Desjardins souhaitait ainsi faire bénéficier les membres de prêts avantageux. En même temps, il espérait revitaliser la production agricole, artisanale et industrielle de la localité.

Au décès de Desjardins le 31 octobre 1920, plus de 140 caisses regroupant 30 000 membres sont en activité représentant un actif de 6 millions de dollars. De 1933 à 1944, le nombre de caisses populaires passe ainsi de 200 à 877. De même, la seconde guerre mondiale engendre au Québec une prospérité économique propice à la croissance financière des caisses populaires et à la consolidation du réseau. En 1944, les caisses comptent plus de 300 000 membres et leur actif atteint 92 millions de dollars. Durant ces

décennies, le Mouvement des caisses Desjardins ne cesse de croître pour devenir en 1955 la plus importante institution au Québec (Poulin, 2000).

Aujourd'hui, le Mouvement des caisses Desjardins, première institution financière au Québec regroupant plus de 5,7 millions de membres, se compose de deux structures principales : le réseau coopératif et le réseau des sociétés filiales. En 2006, le réseau coopératif rallie 549 caisses du Québec et de l'Ontario et 922 points de services réunis au sein de la Fédération des caisses Desjardins du Québec. Il exerce également des activités au Manitoba et au Nouveau-Brunswick par l'entremise d'une quarantaine de caisses et de 73 points de services. De plus, Il comprend une caisse centrale, un organisme de fonds de société et une société qui exerce le rôle d'agent de capitalisation. Quant aux filiales, elles sont exploitées par un réseau de caisses dans divers secteurs liés entre autres à l'assurance, aux services fiduciaires, au courtage en valeurs mobilières, aux placements et au capital de risque (Rapport annuel du Mouvement Desjardins, 2006).

Selon Malo (1997 : 42), les caisses populaires du Mouvement Desjardins se distinguent des autres institutions financières par leur identité coopérative, appartenant à leurs membres et contrôlées par ces derniers en vertu d'un régime de lois provinciales. De plus, elles exercent un rôle de premier plan dans la prospérité locale. Malgré ces particularités, les vagues de déréglementation et de décloisonnement ont favorisé l'homogénéisation des groupes financiers du point de vue de leurs pratiques fonctionnelles et organisationnelles, étant contraints à des exigences semblables (De Serres, 1997). De plus, selon Croteau (2004 : 182), la caisse de l'avenir, même si du point de vue juridique elle est assimilée à une coopérative de services financiers, est en réalité vidée de son authenticité par son orientation vers des objectifs de haute performance axés sur la vente de produits financiers. En fait, les caisses populaires sont de plus en plus perçues comme des banques.

Les caisses de bases deviennent de plus en plus de simples succursales d'un conglomérat financier semblable aux autres. Lorsque l'objectif en est un de croissance et de survie de l'entreprise, la stratégie de Desjardins de faire face à la concurrence conduit à une conformité certaine avec les autres entreprises financières. Pour respecter son objectif d'entreprise et dans le contexte actuel de globalisation et de changement, le Mouvement Desjardins ne pouvait pas prendre d'autres orientations. La capitalisation externe obligée commande l'homogénéisation des pratiques financières et des stratégies d'entreprises. Desjardins restera-t-il un mouvement populaire ? (Élie, 1997 : 47).

#### 4.1.3.2 Restructurations dans le Mouvement Desjardins

En procédant à la réingénierie de ses milieux de travail dans les années 1990 et à une refonte de ses structures au début des années 2000, le Mouvement Desjardins est en pleine mutation.

L'environnement des caisses Desjardins est en pleine mutation et pose d'importants défis : mondialisation, nouvel environnement légal, nouveaux produits, nouvelle concurrence, etc. La période actuelle est marquée, pour le Mouvement Desjardins, par la redéfinition des structures, des procédures, ainsi que des mécanismes de participation financière et démocratique (Bouchard, 1997 : 9).

À l'instar du reste de l'industrie des services financiers du Canada, le Mouvement Desjardins est confronté aux défis soulevés par la concurrence de plus en plus forte ainsi que les progrès soutenus de la technologie. Plus encore, d'après Durivage (2004), le Mouvement Desjardins est une cible privilégiée par la concurrence dans la mesure où il possède une large part du marché financier au Québec. Avec le décloisonnement des activités financières au début des années 1990, les institutions bancaires peuvent elles aussi offrir non seulement des services bancaires mais également des produits d'assurances, de fiducies et de valeurs mobilières. Dès lors, le Mouvement Desjardins constate que les autres institutions financières s'orientent vers l'offre intégrée de services (Champlain et Dupuis, 2003). De ce point de vue, le contexte de déréglementation et de décloisonnement des services financiers questionne les façons de faire et l'organisation du Mouvement Desjardins (Tremblay et Poulin, 2003), notamment son positionnement commercial, sa performance ainsi que la pertinence de ses structures et de son mode de fonctionnement (Grant *et al.*, 2001).

Ce nouveau contexte a nécessité une redéfinition des pratiques et un virage majeur vers la fonction conseil, l'offre décloisonnée des services financiers et l'automatisation des transactions courantes (Tremblay et Poulin, 2003). C'est dans cette perspective que le Mouvement Desjardins amorce dès 1995 un ambitieux projet de réingénierie des processus d'affaires, impliquant des transformations sur le plan structurel et humain (Durivage, 2004). À cet effet, le concept de réingénierie a été défini par le Mouvement Desjardins de la manière suivante : « La réingénierie est une remise en cause et une redéfinition radicale des processus d'affaires de la caisse, dans le but d'obtenir des gains

de performance exceptionnels en ce qui concerne la qualité des services et les avantages concurrentiels » (*La Revue Desjardins*, no 2, 1995 : 12).

En 1997, l'ouvrage collectif *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins*, sous la direction de Benoît Lévesque, Paul R. Bélanger et Lucie Mager, met en évidence toute l'ampleur des changements en cours à cette époque et les enjeux engendrés par ces transformations. En particulier, le plan d'action du Mouvement Desjardins met le cap sur la vente, la rentabilité, la performance des ressources et le renouveau coopératif (Durivage, 2004).

[...] il s'agit essentiellement de servir plus adéquatement les membres, en libérant les caisses des opérations courantes sans valeur ajoutée et en favorisant les automatismes et le libre-service, de même que les canaux virtuels, tels Accès D. L'industrie bancaire nord-américaine est très avancée dans cette migration des opérations courantes. C'est que, à la faveur des nouvelles technologies, nos concurrents ont compris qu'il y avait de réelles économies à réaliser en automatisant ce type d'opérations, pour se concentrer sur l'offre de services financiers (Claude Béland, Président du Mouvement Desjardins : *La Revue Desjardins*, vol.65, no 3, 1999 : 2).

Concrètement, la réalisation de ce projet de réingénierie au sein du Mouvement Desjardins s'est échelonnée sur plusieurs années. En 1998, les deux tiers des caisses populaires ont déjà modifié leurs processus d'affaires (Tremblay et Poulin, 2003).

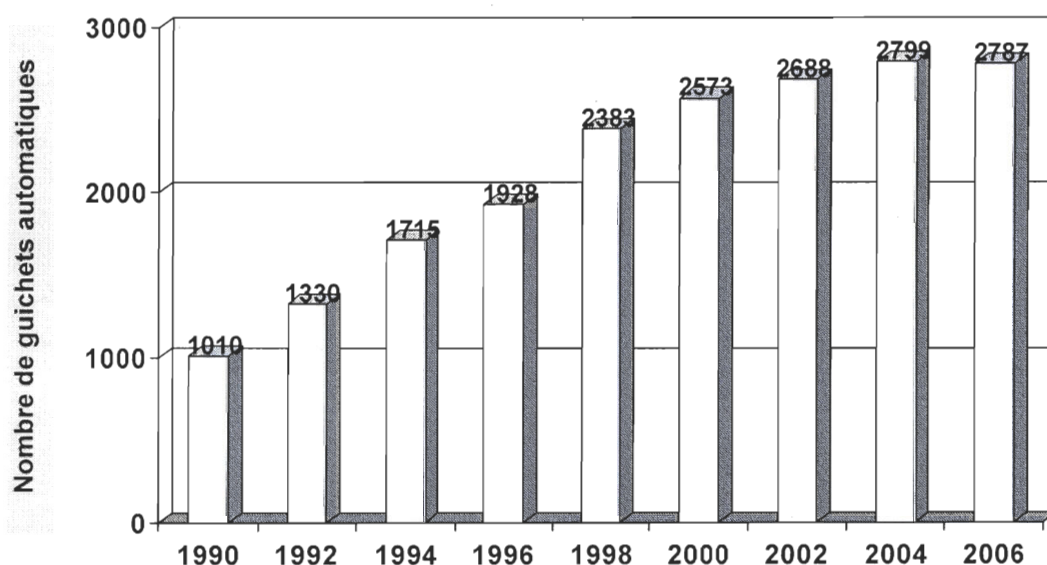
Jusqu'en 2001, le Mouvement Desjardins possède une structure à trois niveaux : les caisses populaires locales, les fédérations régionales et la Confédération. La Confédération assurait la coordination et le leadership du Mouvement et le contrôle des sociétés de services et de portefeuilles (Élie, 1997 : 46). En 2001, le Mouvement Desjardins crée la Fédération des caisses Desjardins, une fédération unique qui intègre dans une seule structure l'ensemble des activités regroupées des dix fédérations régionales des caisses populaires, de la Fédération provinciale des Caisses d'Économie et de la Confédération (Champlain et Dupuis, 2003 ; Lévesque, 2006). Ciblante une plus grande uniformité, cette intégration de la gouvernance et de la gestion centralisée des caisses populaires permet aux établissements d'offrir les mêmes produits et services. Chaque caisse est membre de la Fédération des caisses Desjardins du Québec chargée des orientations générales, de la planification, de la coordination et du suivi de l'ensemble des activités du Mouvement des caisses Desjardins.

Dans de telles perspectives, les technologies de l'information exercent un rôle de levier essentiel car elles permettent aux entreprises de reconfigurer leurs modes de fonctionnement (Hammer et Champy, 2003 : 97-116). À cet effet, le Mouvement Desjardins se dote de changements technologiques et développe des réseaux virtuels qui offrent aux membres des caisses divers services par téléphone ou par Internet (services en ligne Accès D).

La reconfiguration du réseau Desjardins s'est accompagnée de la mise en place d'une technologie de pointe et d'une révision en profondeur des façons de faire. Il y a d'abord eu la refonte du système informatique des caisses (SIC 90), puis la création d'une deuxième centrale informatique (Gilles Drouin : *La Revue Desjardins*, vol. 66, no 2, 2000 : 13).

De même, l'ascension fulgurante durant les dernières années du nombre de guichets automatiques au sein du Mouvement Desjardins est révélatrice d'un effort constant pour inciter les membres à s'orienter vers les transactions automatisées. À titre d'exemple, 1010 guichets automatiques sont dénombrés en 1996 alors que l'année 2006 en recense 2787 (Figure 4.1).

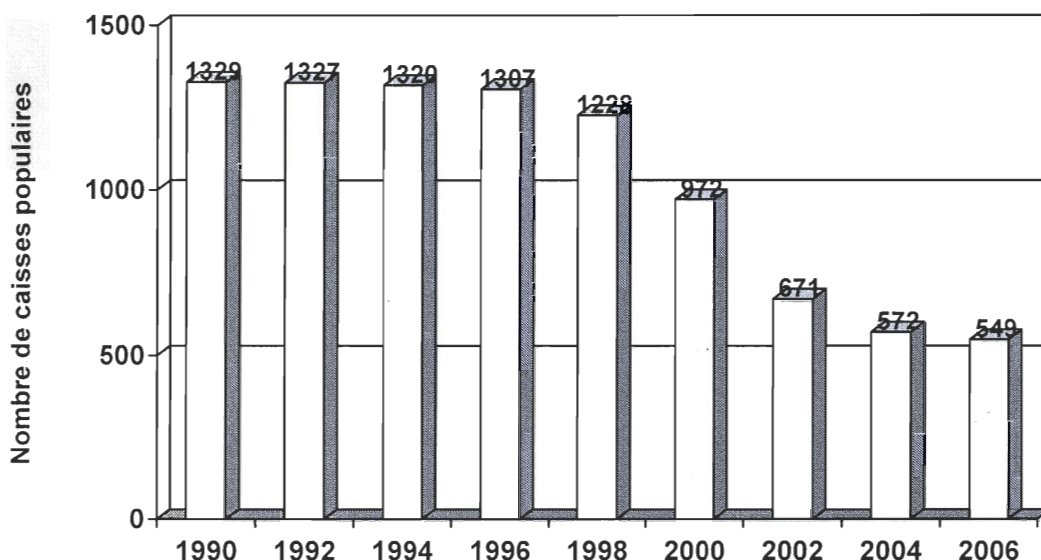
**Figure 4.1 : Évolution du nombre de guichets automatiques dans le Mouvement Desjardins de 1990 à 2006**



Source : Rapports annuels du Mouvement Desjardins de 1990 à 2006

En parallèle à ce nombre sans cesse croissant de guichets automatiques, les dernières années sont fortement marquées par les fusions massives des caisses populaires du Mouvement Desjardins (Figure 4.2).

**Figure 4.2 : Évolution du nombre de caisses populaires dans le Mouvement Desjardins de 1990 à 2006**



Source : Rapports annuels du Mouvement Desjardins de 1990 à 2006

Le nombre de caisses, soit plus de 1300, est demeuré stable au début des années 1990. Depuis la réingénierie, il ne cesse de décroître pour atteindre 549 en 2006. En dix ans, plus de la moitié des caisses (58,6 %) ont disparu. Ce regroupement des caisses populaires en vue de la centralisation des activités et des décisions fait partie intégrante de la stratégie du Mouvement Desjardins.

Une plus grande masse critique et un plus grand nombre d'employés permettent aux caisses regroupées d'offrir une large gamme de services à tous leurs membres, particuliers et entreprises, et de pouvoir compter sur une plus grande force de vente pour faire face à une concurrence qui se fait toujours plus vive (Rapport annuel du Mouvement Desjardins, 1998 : 4).

Ce courant de fusions met de l'avant la volonté des caisses de constituer des unités plus fortes, dotées de ressources compétentes pour les services conseils et capables d'assumer les coûts des nouvelles technologies (Tremblay et Poulin, 2003). Selon ce point de vue, une seule caisse qui possède un actif important aurait une plus grande garantie de

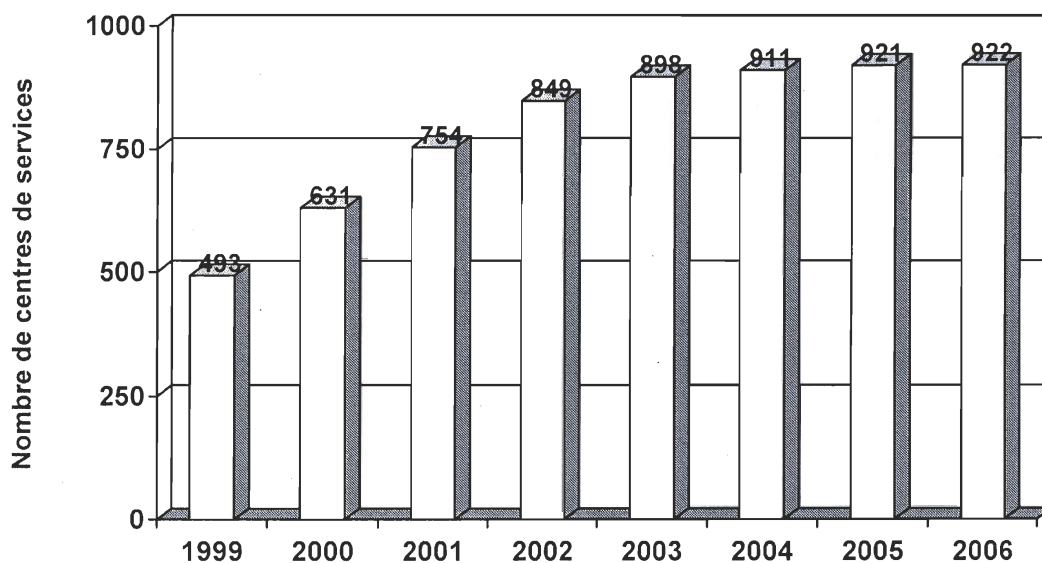


survie que deux caisses comparables dans la mesure où elle requiert moins de personnel et de locaux (Rouzier, 2005). En ce sens, la fermeture des caisses populaires qui résulte des fusions apparaît inévitable pour le Mouvement Desjardins.

Pour diminuer ça [les coûts d'exploitation], ils ont fusionné des caisses. En même temps qu'ils ont rentré les nouveaux systèmes d'informatique, ils ont fusionné des caisses, ils en ont fermées. Chaque petit village pratiquement au Québec avait sa caisse populaire. Ça, ça coûte cher. Ça coûte les coûts d'exploitation, l'électricité et des fois c'est pas rentable pour eux. Ils ont rentré des guichets automatiques, un petit comptoir où il y a une conseillère qui y va une fois semaine ou une fois aux deux semaines, qui va dans les centres pour personnes âgées des choses comme ça. On offre une succursale plus grande, qui va faire tout à la même place, mais ça leur a permis de couper dans les frais (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

En contrepartie de cette réduction massive de succursales traditionnelles, de nouveaux points de services sont créés (Lévesque, 2006). Ainsi, la figure 4.3 campe l'existence de 493 centres de services au Québec en 1999. Ce nombre s'élève à 922 en 2006, soit une hausse de près de 46,5 % en à peine sept ans.

**Figure 4.3 : Évolution du nombre de centres de services dans le Mouvement Desjardins de 1999 à 2006**



Source : Rapports annuels du Mouvement Desjardins de 1999 à 2006

Dans la même optique, la création de centres financiers aux entreprises (CFE) depuis 1997 résulte du regroupement des caisses populaires qui s'unissent pour desservir la clientèle commerciale. En bref, des instances traditionnelles disparaissent par des fusions et des fermetures de caisses au profit de nouveaux modèles d'affaires (Malo et Lejeune, 2002). En vue d'améliorer la qualité de l'offre commerciale, la création de points de services et de centres financiers aux entreprises a contribué à une reconfiguration en profondeur des services (Lévesque, 2006).

Le tableau 4.1 résume l'évolution du portrait des caisses populaires du Mouvement Desjardins au Québec entre 1990 à 2006.

**Tableau 4.1 : Portrait des caisses populaires du Mouvement Desjardins au Québec de 1990 à 2006**

<b>Année</b>	<b>Nombre de caisses affiliées</b>	<b>Nombre de centres de services</b>	<b>Nombre de guichets automatiques</b>	<b>Nombre de Membres</b>
1990	1329	-	1010	4 103 799
1991	1325	-	1215	4 213 004
1992	1327	-	1330	4 653 370
1993	1323	-	1565	4 874 641
1994	1320	-	1715	4 958 196
1995	1318	-	1843	5 061 906
1996	1307	-	1928	5 070 343
1997	1245	-	2105	5 136 206
1998	1228	-	2383	5 167 999
1999	1143	493	2518	5 125 557
2000	972	631	2573	5 068 143
2001	814	754	2633	5 165 173
2002	671	849	2688	5 161 120
2003	608	898	2728	5 162 662
2004	572	911	2799	5 364 497
2005	568	921	2802	5 820 574
2006	549	922	2787	5 770 757

Source : Rapports Annuels du Mouvement Desjardins de 1990 à 2006

Il en ressort que les principales tendances sont à la consolidation et aux regroupements au sein du Mouvement Desjardins, s'apparentant ainsi aux stratégies des autres groupes financiers. De ce portrait général, certains faits marquants comme la forte augmentation des transactions automatisées et la fermeture de nombreuses succursales traditionnelles permettent d'établir un premier aperçu de la stratégie de rationalisation poursuivie par le Mouvement Desjardins.

## **4.2 Changements dans l'organisation du travail et dans les modes de gestion**

Les restructurations effectuées dans le secteur financier ont des conséquences sur l'organisation du travail et les modes de gestion. En s'appuyant principalement sur le cas de la réingénierie dans les caisses populaires du Mouvement Desjardins, cette partie répertorie des changements fondamentaux dans la nature du travail visant une professionnalisation des ressources humaines. De même, elle met en évidence les pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines pour susciter une implication accrue du personnel. Ces changements dans les milieux de travail ont des répercussions contrastées sur les employés qui mettent en valeur les ratés de la réforme visant une plus grande mobilisation des ressources humaines.

### **4.2.1 Changements dans l'organisation du travail**

Les conséquences de la réingénierie sur l'organisation du travail sont nombreuses (Lévesque et Mager, 1997 : 36). Selon Hammer (1996), la réingénierie change la nature du travail. En fait, de plus en plus d'entreprises remettent en cause les organisations traditionnelles tayloriennes (Grant *et al.*, 2001). En vue d'une plus grande flexibilité, qualité et rentabilité, elles expérimentent de nouvelles formes d'organisation du travail vouées à une implication et une créativité accrues chez les employés. « Pour réinventer leurs entreprises, les cadres occidentaux devront abandonner leurs vieilles notions sur l'organisation et la gestion. Ils devront abandonner leurs organisations et procédures opérationnelles pour en créer d'entièrement nouvelles » (Hammer et Champy, 2003 : 10).

La performance des employés est un enjeu central recherché par le Mouvement Desjardins. L'étude de Jalette et Bergeron (2002) auprès de 241 établissements du Mouvement Desjardins montre qu'un mauvais climat entre les employés et l'employeur est associé à une productivité moindre. Selon ces mêmes auteurs, les pratiques centrées sur la mobilisation, l'expression et l'implication sont liées à une plus grande productivité des employés. Pour optimiser la performance, c'est au niveau de l'organisation du travail que la réingénierie préconise le plus grand nombre de changements par rapport au modèle taylorien (Grant *et al.*, 2001). Les études réalisées dans le secteur financier durant les années 1990 mettent déjà l'accent sur les intentions des entreprises pour faire face à la concurrence et aux besoins plus exigeants des clients. Ainsi, les recherches effectuées par Bernier et Teiger (1990) dans les caisses populaires révèlent les stratégies différenciées selon le niveau d'emploi.

Pour les emplois de faible qualification, essentiellement des postes de commis et de caissières au sein du secteur courant et administratif (niveau d'emploi 2 et 3 selon la nomenclature de classification du Mouvement Desjardins), la stratégie prônée cible l'élargissement des tâches envers le service général aux clients afin d'accroître le volume de ventes dans les caisses populaires. Plutôt que d'effectuer des opérations administratives, ponctuelles et courantes désormais automatisées, les employés administratifs doivent centrer leurs activités sur les besoins des membres en leur offrant, dans une approche proactive, un ensemble de produits et services diversifiés et personnalisés (Boivin, 1996). Ainsi, l'importance prépondérante est accordée aux activités relationnelles plutôt qu'aux activités transactionnelles. À cet effet, l'automatisation des activités routinières sans valeur ajoutée (Bélanger, 1997 ; Lévesque, 1997) et la mise en place de nouvelles applications technologiques qui permettent la connexion en réseau entre les caisses populaires ainsi que l'intégration des tâches (Grant *et al.*, 2001) provoquent une forte diminution du travail non qualifié, en l'occurrence les tâches de secrétariat et de commis (Lévesque, 1997).

Avec l'implantation de la gestion des ventes, parce que là un coup toutes les caisses fusionnées, quand 5-6 caisses se fusionnent, c'est pour se donner des services plus pointus, on parle de spécialités, de services professionnels, donc ils mettent en place la gestion des ventes, puis le travail des commis, souvent on les appelle les assistantes ou les adjointes, ils ont plusieurs noms, qui doivent répondre aux demandes des conseillères. Et le travail change parce que c'est une nouvelle approche, c'est beaucoup de téléphones, des prises de rendez-vous, une nouvelle façon de traiter avec les filiales (Entretien n°3a auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Dès lors, le Mouvement Desjardins a procédé à une vaste réorganisation du travail en redéfinissant le contenu des tâches des employés vers une fonction commerciale. En d'autres termes, on passe d'une orientation-produit (attendre que les sociétaires demandent les produits) à une approche-client (aller au devant des besoins concrets des membres (Lévesque et Mager 1997). Pour ce faire, le Mouvement Desjardins a regroupé les postes sous les fonctions liées à la gestion, la vente-conseil et le soutien administratif (Durivage, 2004).

Dans le réseau, la notion de vente ne correspond pas à une mode passagère, mais bien à une nouvelle façon de faire qu'on inscrira dans la culture de l'entreprise. C'est pourquoi on parle de « fonction vente », une fonction qui va s'intégrer au plan d'affaires de la caisse... Il y a beaucoup à faire pour implanter la fonction vente dans le réseau des caisses (Hélène Matte, *En marche!*, vol. 2, no 4, décembre 1997 : 5).

[...] un nombre important de caisses ont « pris le taureau par les cornes » et se sont attaquées aux vrais problèmes : règlement des plaintes au premier contact, réduction de leur effectif dans les secteurs courant et administratif, et automatisation de ces mêmes services, réduction des heures d'ouverture du secteur courant et prolongation de celles du service conseil, etc. Mieux servir nos membres donc, mais à meilleur coût. Ces pratiques gagnantes sont à la fois la raison d'être et la conséquence directe de notre effort de réingénierie. En effet, dès le départ, en 1995, nous avons dit que « la réingénierie, c'était 80 % humain et 20 % technologique ». Pendant un moment, les nouveaux outils technologiques ont pu nous éblouir, masquant temporairement le but de toute cette démarche, mais je crois que, désormais, le sens profond de la transformation de la caisse apparaît dans toute sa limpidité : un changement de culture servi par de nouveaux outils technologiques, dont la première manifestation est le virage vente (Claude Béland, Président du Mouvement Desjardins : *La Revue Desjardins*, vol.65, no 3, 1999 : 2).

Dans cette nouvelle culture axée sur les ventes, le poste de conseiller a beaucoup évolué dans les caisses. En effet, les tâches administratives ainsi que les activités de recouvrement ont été éliminées de ce travail. De plus, les conseillers peuvent désormais accorder des prêts plus élevés sans les faire approuver par le directeur. Par conséquent, ceux-ci sont maintenant plus autonomes (Grant *et al.*, 2001). La réduction du nombre de postes caissiers et l'augmentation du nombre de conseillers dans l'ensemble du milieu bancaire s'inscrivent dans une stratégie d'entreprise visant à transformer non seulement le rôle de la caisse populaire mais aussi à transformer la relation avec la clientèle (Grant *et al.*, 2001).

Avant on faisait tout à la main alors il y avait plus de monde. Aujourd'hui, il y a moins de monde, on est tout informatisé. Par contre, l'informatique il faut être assez rapide aussi. Maintenant, il faut vendre des produits, on en a plus à vendre qu'on en avait avant. Avant, la caissière, c'était un dépôt et un retrait là. Maintenant, il faut qu'ils fassent des offres de service, aller solliciter le membre pour lui demander s'il veut une soumission pour les assurances : assurances auto, assurances habitation des choses comme ça, l'information sur les marges de crédit. C'est eux les caissières qui ouvrent la porte, chose qu'avant elles n'étaient pas habituées de faire. Par contre, avec le nouveau système d'informatique qu'on a, tout se fait tout seul. Ils ont du temps pour solliciter les gens, côté caissières. Côté conseillères niveau N4, N5, N6 en montant, on en a de plus en plus à apprendre. Il y a toujours des nouveaux produits qui arrivent et il faut se mettre à la fine pointe, se mettre à jour (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Cette stratégie de valorisation de la fonction conseil tend ainsi à privilégier la qualification des employés et les activités centrées entre autres sur la sollicitation des clients, la vente et l'analyse des besoins (Bernier *et al.*, 1994 : 18). On assiste dès lors à l'émergence d'un nouveau type de travailleur professionnel orienté vers le client, pour lequel prédominent l'autonomie et la responsabilité (Lévesque et Mager, 1997). Pour ce faire, l'enrichissement des tâches voire la requalification, la polyvalence des tâches et le travail en équipe sont de mise, notamment prégnants chez les employés du Mouvement Desjardins de niveau 4 et plus même si l'instauration de changements est variable d'un milieu de travail à un autre.

Les conseillères sont en équipe, elles ont des réunions de vente à chaque semaine. Avec la directrice des avoirs de la caisse, il y a toute une nouvelle macrostructure qui a été mise en place dans chacune des caisses fusionnées et il y a une réunion de vente à chaque semaine, ils leur donnent des objectifs, ils axent dépendamment de la période de l'année sur la vente de différents produits (Entretien n°3a auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).



On a été dans les premières [caisses] à avoir ça [des équipes de travail]. On est beaucoup en avance sur les autres [...]. Nous, on a trois équipes, l'équipe 1, l'équipe 2, l'équipe 3. Dans l'équipe n°1, on a présentement une N9 qui est planificateur, deux N8 et deux N7 qui sont des conseillères en finances personnelles qui va nous aider à faire les prêts car en principe on ne devrait plus faire de prêts. Je dis en principe car ça ne se passe pas nécessairement comme ça (Entretien n°1 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

L'employé qualifié bénéficie de moyens informatisés en vue de disposer du profil global du client lui permettant de lui offrir d'une manière proactive des solutions financières complètes et personnalisées. Ainsi, les employés utilisent une panoplie de logiciels qui fonctionnent sur des ordinateurs performants. Ces nouvelles applications se destinent à favoriser une plus grande fidélisation du membre afin de l'accompagner tout au long de sa vie financière. Dès lors, la technologie facilite le travail de ces employés à la recherche de l'accroissement du volume de leurs ventes (Grant *et al.*, 2001).

Quant aux gestionnaires, ils deviennent des animateurs plutôt que des superviseurs. Ils donnent des conseils et supportent les équipes de travail dans la résolution de problèmes. Cette redéfinition de l'encadrement s'adjoint d'une compression des niveaux hiérarchiques (Lévesque et Mager, 1997). Le profil de la main-d'œuvre se modifie dans la mesure où les employés scolarisés sont les plus convoités. Ces derniers s'avèrent plus polyvalents, créatifs et habilités à situer leurs fonctions dans l'ensemble du processus (Grant *et al.*, 2001).

Il ressort que la stratégie adoptée par le Mouvement Desjardins vise un changement culturel en recherchant une socialisation des employés à de nouveaux comportements et attitudes concernant la vente de produits et services et l'importance du travail en équipe. À cet effet, l'étude réalisée au sein du Mouvement Desjardins sur les besoins de formation qualifiante des employés de bureau par Boivin (1996) confirme l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel ciblant une plus grande flexibilité des caisses et l'amélioration de la performance par la mise en place, entre autres, de petits groupes de travail, l'implantation de nouveaux outils informatiques et le renforcement de la gestion participative.



En bref, la réorganisation des caisses populaires du Mouvement Desjardins a donné lieu à divers changements organisationnels et culturels auprès de l'ensemble des employés. Les commis et caissières voient leurs tâches radicalement modifiées par la technologie passant d'une logique d'exécution de tâches routinières à une logique de ventes et services. Ces tâches dévalorisées sont effectuées par un plus grand nombre de personnes temporaires ou à temps partiel. À l'opposé, la fonction conseil exercée par des professionnels est au centre des changements.

On s'en va vers une professionnalisation des fonctions chez Desjardins. Il reste que ce sont des caissières. Ça c'est en voie de disparition. Il reste un certain nombre de personnes, mais les personnes qui sont là c'est toutes des personnes à demi-temps. Il n'y a plus ou à peu près plus des caissières à plein temps, donc ça là, cette fonction là, elle est retardée [...]. Les caissières vont disparaître. Les niveaux 3, il va y en avoir de moins en moins. Ce qu'on va retrouver de plus en plus dans les caisses, c'est des niveaux 4 et des niveaux 5 qui vont servir de support à tous les professionnels. Pis évidemment tu vas avoir des 9 qui vont se créer avec le temps, tu vas avoir je pense même éventuellement des 10, qui sont parmi les directeurs de compte, des 10 qui vont être coordonnateurs de différents secteurs d'activités et plus particulièrement aux entreprises (Entretien n°3b auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

En résumé, la transformation du métier se recentre principalement sur les activités ayant une valeur ajoutée (Lévesque, 1997) et cible la vente de produits (Grant *et al.*, 2001). Ainsi, la réingénierie produit un élargissement et un alourdissement des tâches, mais aussi un enrichissement de celles-ci, par le biais, nous le verrons, d'une plus grande autonomie et d'un relèvement des compétences requises.

#### **4.2.2 Changements dans les modes de gestion**

La réingénierie dans le Mouvement Desjardins engendre non seulement des changements dans l'organisation du travail mais également de nouvelles stratégies de gestion permettant de susciter l'adhésion des employés pour une meilleure rentabilité de l'entreprise (Grant *et al.*, 2001). Pour atteindre cet objectif, de nouveaux modes de gestion des ressources humaines liés au recrutement, la promotion, la formation, l'évaluation et la rémunération ont été mis en place.

#### 4.2.2.1 Nouveaux critères de sélection et de formation

La réingénierie a bouleversé les pratiques en matière de recrutement et de formation des ressources humaines en instaurant une nouvelle approche par compétences (Durivage, 2004) qui renouvelle les critères de sélection et de promotion en combinant les connaissances et les habiletés pour exercer une fonction.

Il appert des exigences plus élevées en matière de scolarisation et d'emploi (Lévesque, 1997). Afin de s'entourer d'un personnel plus qualifié, la norme de recrutement devient de plus en plus un diplôme collégial ou universitaire non seulement pour les gestionnaires mais également pour de nombreux employés. Le tableau 4.2 rend compte de ces impératifs selon le niveau d'emploi en incitant à la formation et aux diplômes, tant pour les employés déjà à l'emploi que pour les embauches ultérieures.

**Tableau 4.2 : Critères de formation et d'embauche exigés dans le Mouvement Desjardins**

Nouvelles fonctions	Employé occupant la fonction	Candidat interne	Candidat externe
	Exigences pour 2002	Exigences pour 2002	
Conseiller aux services de convenance	Avoir complété l'AEC	Avoir complété l'AEC	Pas d'embauche prévue
Conseiller aux services financiers (particuliers)	Avoir complété le CPFP ou le Certificat en assurance et en intervention financière	Avoir complété le CPFP ou le Certificat en assurance et en intervention financière	Baccalauréat en administration des affaires plus engagement à compléter le CPFP et obtenir l'accréditation de la CVMQ
Conseiller aux services financiers (entreprises)	Avoir complété le CCC	Avoir débuté le CCC lors de l'embauche et l'avoir complété	Baccalauréat en administration des affaires plus le CC
Directeur général ou gestionnaire	Avoir complété un certificat en administration ou en gestion	Avoir débuté un certificat en administration ou en gestion lors de son embauche et l'avoir complété	Baccalauréat en administration des affaires ou en gestion plus engagement de suivre un programme d'intégration sur la culture organisationnelle de Desjardins

AEC	Attestation d'études collégiales en conseils financiers
CPFP	Certificat en planification financière personnelle
CCC	Certificat en crédit commercial
CC	Crédit commercial (programme court en crédit commercial)
CVMQ	Commission des valeurs mobilières du Québec

Source : Extrait de la Revue *En Marche! Du Mouvement Desjardins*, vol. 2, n° 4, 1997 : 7

Le « virage client » du Mouvement Desjardins s'accompagne d'une exigence d'un diplôme collégial et universitaire pour l'ensemble des ressources humaines.

Le profil type, c'est une personne qui a une scolarité universitaire. Hein, ça c'est clair. Ça c'est évident, c'est d'abord la personne qui a une scolarité universitaire qui est priorisée parmi les autres. Les nouvelles qui arriveraient du marché du travail, celles qui seraient retenues seraient celles qui ont un BAC universitaire, un BAC en administration, et ça leur prend un BAC incluant un certificat en planification financière et évidemment une reconnaissance par l'institut. Être accrédité par l'institut. Alors celles qui sont là juste par leur capacité à faire l'emploi parce qu'elles l'ont fait depuis des années auront de la difficulté à maintenir leur niveau si elles ne vont pas chercher de nouveaux crédits (Entretien n°3b auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Au-delà de la possession de diplômes, une place essentielle est accordée au développement accéléré des compétences par l'entremise de formations visant à modifier non seulement l'organisation du travail mais également à socialiser les employés aux objectifs de l'entreprise. L'obtention de compétences favorise la réalisation d'activités polyvalentes faisant appel au travail d'équipe et à la responsabilisation des employés. D'après une étude réalisée dans le secteur financier au Québec (Bernier *et al.*, 1994), la formation tend de plus en plus à inculquer, outre savoir et savoir-faire, différentes aptitudes et comportements qui renvoient à une socialisation des salariés autour des nouveaux objectifs de l'entreprise. Tous les employés du Mouvement Desjardins doivent acquérir de nouvelles compétences liées à la connaissance des produits et des services, à la gestion et du traitement des données ou aux habiletés de communication (Lévesque, 1997). Par définition, la fonction conseil exige de la personne une mise à jour constante de son information et de ses pratiques. Ce phénomène commande des impératifs en formation et en perfectionnement.

En cinq ans, nous avons reçu plus d'une centaine de solutions d'affaires, de « livrables ». En un semestre, j'ai déjà compté plus de 60 projets et applications à intégrer à nos activités courantes. En parallèle, les employés suivaient une formation ; plus de 30 % du personnel possède au moins un baccalauréat ou un certificat universitaire tandis que plus de 30 % a une formation collégiale. En plein cœur de la réingénierie, nous avons 41 de nos 75 employés qui suivaient des cours de façon assidue, dont 18 pour devenir planificateur financier (Réjean Lemieux, directeur général d'une caisse populaire, *La Revue Desjardins* vol. 67, no 4, 2001 :10).

Conséquemment, moins d'employés se retrouvent dans les tâches de secrétariat et de commis puisque le personnel formé pour la vente et le conseil constitue désormais la catégorie la plus importante. En fait, d'après le témoignage suivant de la direction, les employés à la fine pointe de la connaissance financière et qui ambitionnent à aller à la rencontre des besoins des clients ont l'opportunité de se qualifier pour cette nouvelle fonction liée à vente. À l'inverse, la personne qui refuse de se former continuellement se désiste elle-même du rôle conseil.

Les exigences de la fonction conseil sont dictées par le marché, et non par l'entreprise. C'est le comportement des membres qui nous indique quels standards adopter! Ce que nous visons à développer, ce sont des personnes possédant, bien sûr, des aptitudes relationnelles qui favorisent la proactivité et la conclusion d'ententes avec le membre sur des produits Desjardins, des personnes qui ont de bonnes connaissances techniques et qui sont à l'aise dans la gestion de portefeuille et la planification financière. Je suis persuadé que ceux et celles qui se sont fait un devoir de se tenir à la fine pointe de l'information financière et qui aiment aller au-devant des besoins des membres ont de grandes chances de se qualifier. Mais les personnes qui se sont arrêtées, ou qui refusent de se développer de façon continue, renoncent d'elles-mêmes à jouer un rôle conseil. Car, par définition, la fonction conseil exige de la personne une mise à jour constante de son information et de ses pratiques (Daniel Boulerice, Vice-président Formation et Gestion du changement, *La Revue Desjardins*, vol. 63, no 4. 1997 : 15).

Finalement, l'instauration des profils de compétences techniques et relationnelles (Bélanger, 1997) permet de mesurer, entre autres, la capacité à occuper la fonction conseil orientée vers la vente, les aptitudes à travailler en équipe et le degré d'autonomie dans la prise de décision. Pour ce faire, les candidats postulants au sein du Mouvement Desjardins sont soumis non seulement à des entrevues mais également à une série de tests de personnalité et de connaissances élaborés selon le niveau de poste convoité (Durivage, 2004). Seules les personnes qui obtiennent des résultats satisfaisants sont retenues.

L'établissement de ce profil permet de discriminer entre les employés qui ont les aptitudes à vendre de celles qui ne l'ont pas, que ce soit lors du recrutement ou l'accès à une promotion. En ce sens, la compétence est liée à la capacité de vendre et non plus aux opérations courantes ou à l'ancienneté. En somme, il s'agit d'un changement radical au

niveau des compétences impliquant des nouvelles façons de faire en matière de recrutement, de promotion et de formation.

#### **4.2.2.2 Rémunération incitative et évaluation de la performance**

Une fois le profil de compétences établi, la direction du Mouvement Desjardins veut s'assurer de la motivation de ses ressources humaines. Récemment, elle a implanté des modèles de rémunération incitative afin d'inciter les employés à s'investir en fonction des objectifs de l'entreprise et de la satisfaction de la clientèle. En ajoutant une prime versée en sus du salaire de base, cette forme de rémunération cherche à adjoindre l'amélioration de la rémunération du personnel à celle du rendement de la caisse populaire. La performance, l'atteinte voire le dépassement des objectifs et le mérite de la main-d'oeuvre sont récompensés par un boni et non plus systématiquement par une promotion. Le Mouvement Desjardins a tout d'abord introduit un régime d'intéressement collectif dans les caisses populaires.

[...] un nouveau levier de rémunération fait son apparition : il s'agit du régime d'intéressement des caisses Desjardins. Si les conditions de rentabilité prescrites sont remplies, le régime prévoit que des objectifs précis et sélectionnés à partir du plan d'affaires de la caisse feront l'objet d'une bonification accessible à tous les employés de la caisse. Cette bonification n'est pas récurrente. Attribuée sous forme d'un montant forfaitaire et variable d'une année à l'autre, elle constitue une façon pour la caisse de faire participer le personnel à l'atteinte des résultats recherchés, susceptibles de favoriser son développement. Au début de l'implantation du régime d'intéressement, nous parlons essentiellement de résultats collectifs. Par la suite, les objectifs individuels seront sujets à l'obtention d'un boni (Gilles Drouin, *La Revue Desjardins*, vol. 65, no 5, 1999 : 6).

Les entretiens menés auprès des syndicats et des membres du Groupe de travail sur l'avenir des syndicats chez Desjardins confirment l'émergence dans plusieurs milieux de travail d'une forme de rémunération incitative basée sur les résultats et les performances individuelles. Au moment des entretiens en 2004, les primes individuelles ne sont pas encore instaurées dans l'ensemble des caisses populaires.

Ces bonifications, qu'elles soient sur une base collective ou individuelle, sont variables selon les niveaux d'emploi, la fonction et les ventes effectuées. Les primes collectives sont

fixées en fonction des objectifs et de la performance globale de la caisse tandis que les primes individuelles sont calculées par les cadres de la caisse en fonction de l'atteinte des objectifs de vente déterminés pour chaque employé. Certaines caisses populaires sont plus avancées que d'autres en termes d'implantation de la rémunération incitative. Dans ces milieux, les employés sont concernés par des évaluations à mi-parcours qui permettent de leur donner des rétroactions sur l'atteinte des objectifs. Si l'objectif n'est pas atteint, les gestionnaires évaluent l'effort effectué de manière subjective.

[le régime d'intéressement] Ça tient compte de la performance de la caisse. Parce qu'il y a un bilan, il y a un plan d'affaires qui se fait tous les mois et tenant compte de l'atteinte ou du dépassement, tu as soit un 4 %, un 6 % ou un 8 % en fin d'année sur ton salaire annuel. Ça, c'est pas récurrent, c'est sûr. C'est dépendamment des résultats. Mais le salaire au rendement, c'est en 2007. Rendement individuel avec des cotes satisfaisantes, non satisfaisantes, exceptionnelles et ainsi de suite (Entretien n°3a auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Les années 2000 sont aussi marquées par l'instauration de nouvelles échelles salariales dans le cadre d'un repositionnement salarial. Mis en place dans plusieurs caisses, ce repositionnement consiste à évaluer l'expérience en milieu de travail et le niveau académique de chaque individu pour offrir uniformément le même salaire de base à tout individu occupant une fonction analogue.

C'est l'expérience en milieu de travail et l'académique, les deux combinés ensemble donnaient un résultat X, et le salaire était ajusté. Dans le fond, le repositionnement, c'est de dire « Regarde, tu fais un travail égal, tu as le salaire égal ». C'est ça, scolarité égale. Tous nos niveaux 7 ont le même salaire de base (Entretien n°3a auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Finalement, la direction du Mouvement Desjardins a mis en place dans de nombreuses caisses populaires un système d'évaluation continue des résultats financiers en lien avec la performance réalisée par l'employé.

[L'évaluation au rendement individuel et collectif] est en place depuis quand même un bon bout de temps. Quand arrive le chèque, tout le monde est content. C'est pour tous les niveaux, dépendamment de leur fonction. Chacun a des objectifs particuliers et ça, c'est assez compliqué car on se rend compte qu'il y a des gens qui ont des objectifs qui n'ont comme pas d'allure (Entretien n°1 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

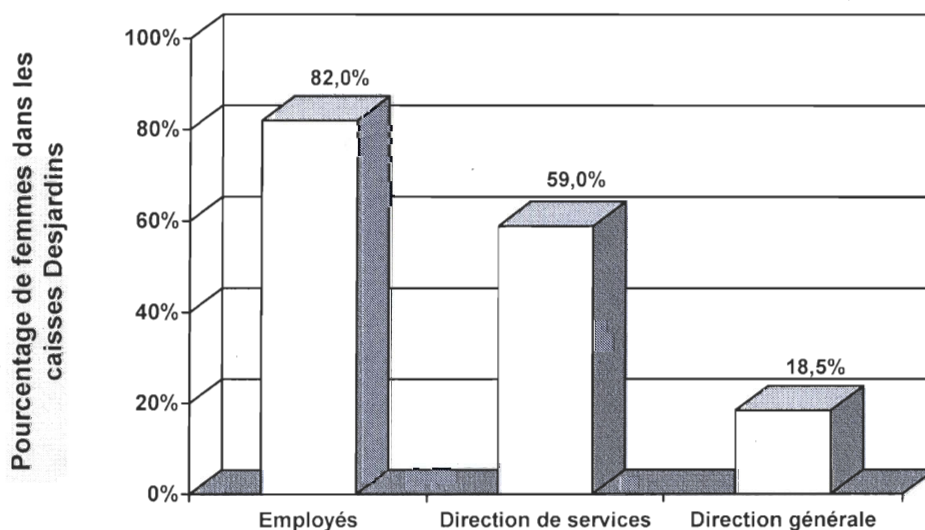


En somme, comme l'évoquent Lévesque et Mager (1997), il s'en suit une tendance à l'individualisation des conditions d'évaluation et de rémunération liées à la performance globale de l'organisation, la contribution du travail en équipe et l'atteinte des objectifs individuels. Dans la mesure où ces changements dans les modes de gestion sont introduits depuis peu de temps dans certaines caisses populaires, il sera d'autant plus pertinent à partir de nos enquêtes quantitatives d'apprécier le nombre d'employés concernés par ces nouvelles pratiques.

#### 4.2.3 Conséquences de ces changements sur les employés

Cette refonte majeure pour les institutions financières interpelle directement les employés qui vivent ces changements (Grant *et al.*, 2001), et plus particulièrement les femmes. En effet, tout comme de nombreuses organisations dans le secteur des services, le Mouvement Desjardins se caractérise par la féminisation de sa main-d'œuvre (Figure 4.4). Plus de huit employés sur dix (82 %) sont des femmes. Par contre, seulement 18,5 % des postes de direction générale sont occupés par des femmes.

**Figure 4.4 : Présence des femmes parmi les employés de caisses selon les niveaux d'emploi**



Source : *La Revue Desjardins*, vol. 67, no 1, 2001 : 13



Les transformations de la nature du travail et des modes de gestion sont appuyées par de nouvelles conditions de travail. Selon Lévesque (1997), ces restructurations supposent une adaptation des employés pour répondre aux besoins exigeants des clients et aux nouveaux systèmes informatiques. En fait, des changements à la fois positifs et négatifs seraient d'inévitables conséquences de la réingénierie. La redéfinition de la structure organisationnelle, de la philosophie de gestion, des postes orientés vers la vente, de l'autonomie dans le travail, des modes de rémunération, des critères de recrutement et des profils de compétences sont autant de transformations qui bousculent l'organisation traditionnelle du travail.

Pour devenir un professionnel, l'éducation et la formation deviennent fondamentales (Lévesque et Mager, 1997 : 36). Selon Bélanger (1997), il se crée pour cet employé professionnel un sentiment d'accomplissement provenant de l'élargissement des compétences, sa créativité dans le travail, la polyvalence requise et sa fonction généraliste. Ce type d'employé bénéficie davantage d'autonomie dans son travail et de la flexibilité des horaires. Ces aspects positifs du travail se distancent de l'entreprise traditionnelle tayloriste reposant sur un ensemble de règles et de surveillance.

En somme, c'est une toute autre organisation du travail qui se met en place. Si on veut caricaturer un peu, on dirait que l'on passe d'un travail spécialisé, relativement routinier, individualisé, avec sécurité d'emploi, promotion selon l'ancienneté, horaires fixes, rémunération stable, à une organisation où le travail est polyvalent, « professionnalisé » (quoique limité par les systèmes experts), créatif, autonome, exigeant sur le plan effectif, avec flexibilité des horaires, des rémunérations et des promotions (Bélanger, 1997 : 62).

Chez nous, les planificateurs financiers sont très autonomes. On a rien rien à dire de ce côté là et il semblerait qu'on soit les plus autonomes. Et ça, on se le fait dire régulièrement. Pas juste par les employeurs mais par les autres aussi. On est beaucoup plus avancé que d'autres dans bien des domaines, par exemple au niveau technologique. On a toujours des logiciels avant les autres. Notre directeur est très très très à l'affût de ça, lui. Il veut toujours faire partie des premiers (Entretien n°1 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Cependant, plusieurs analystes ont développé des points de vue critique sur la réingénierie (Durand, 1996 ; Willmott, 1994). Selon la thèse du néo-taylorisme, les nouvelles technologies de communication et d'information mises en place lors de la réingénierie renforcent le contrôle des directions d'entreprises. Ou encore, la thèse d'un

hyperfordisme dénonce l'exclusion de travailleurs dans l'entreprise. Dans une telle perspective, la réingénierie constituerait un recul plutôt qu'un progrès.

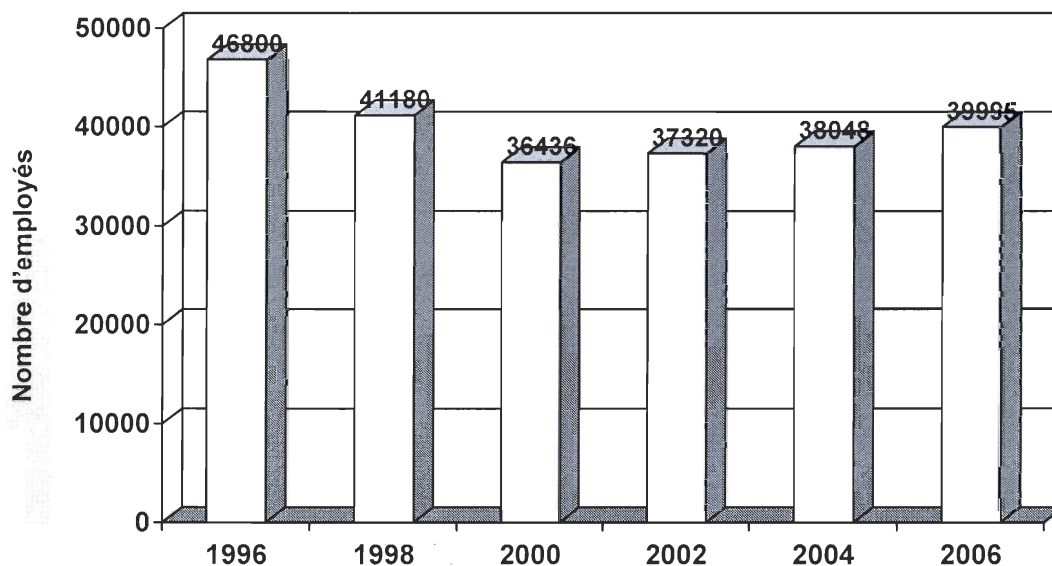
Une thèse plus nuancée, celle de Lévesque et Mager (1997), avance l'idée d'une rationalisation par le processus de réingénierie combinée à une réorganisation du travail plus qualifiante et autonome (par exemple la flexibilité des horaires) qui dépasse la parcellisation des tâches, la déqualification et le contrôle du taylorisme. Il s'ensuit que l'organisation du travail fait appel à une polyvalence et un travail d'équipe initiés par de nouveaux profils de compétences et un discours axé sur une gestion globale des ressources humaines. Cependant, ces changements positifs du point de vue de l'organisation du travail occasionnent des conséquences négatives pour les employés. Tout d'abord, l'élimination des activités sans valeur ajoutée et l'automatisation des tâches routinières conduisent à la disparition des emplois au bas de l'échelle (Bélanger, 1997) et à l'augmentation des emplois précaires. De plus, l'allègement de la structure hiérarchique et l'incapacité de certains cadres à modifier leur comportement en un rôle d'animateur entraînent également des départs (Lévesque et Mager, 1997 : 39). En somme, cette transformation substantielle des processus suppose l'élimination de certains postes de travail (Grant *et al.*, 2001).

[...] les caisses, les vocations ont changé, on a moins d'employés de services. Ce ne sont pas des employés qui rapportent, ce sont des employés qui coûtent de l'argent [...]. Dans les dernières années, rares ont été ceux qui ont pu prétendre que moi sur ma chaise, je suis *safe*. Combien de fois que la caisse, oups annonce une restructuration, elle est plus disproportionnée que ce qui avait été annoncé et donc les gens vivent une certaine insécurité dans leur poste de travail (Membre n°4 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

L'évolution des effectifs du Mouvement des caisses Desjardins, illustrée à la figure 4.5, confirme cette diminution d'emplois, du moins durant les premières années de l'implantation de la réingénierie. Le Mouvement Desjardins a procédé à des réductions massives sans précédent de son effectif suivant sa stratégie de rationalisation des coûts. À cet effet, le guide de gestion des effectifs développé par la Confédération du Mouvement Desjardins (1997) adressé à tous les employeurs des caisses populaires comportait des lignes de conduite à l'égard de la planification de la main-d'œuvre, des

cessations d'emploi, de l'aménagement des temps de travail et des programmes de développement des compétences.

**Figure 4.5 : Évolution du nombre d'employés dans le Mouvement Desjardins de 1996 à 2006**



Source : Rapports annuels du Mouvement Desjardins de 1996 à 2006

Au 31 décembre 1996, le Mouvement Desjardins comptait 46 800 employés au Québec alors qu'il regroupait 39 995 en 2006 (Rapport annuel 1996 ; 2006). Avec cette compression d'effectifs, compensée notamment par l'attrition, les préretraites, le reclassement mais également des mises à pied (Champlain et Dupuis, 2003), il s'est éliminé en dix ans 6805 postes, soit 14,5 % des employés. Plus encore, le portrait des emplois atteint son nombre le plus bas au début des années 2000.

Ce qui est arrivé, c'est que chez Desjardins, ils devaient couper dans leurs coûts d'exploitation. Ils ont commencé à couper dans les employés en 1995. Ils ne s'en sont pas cachés. M. Béland l'avait déjà dit lors d'une entrevue à la télévision qu'il y avait 45 000 employés et que dans 5 ans on se retrouverait avec un bon nombre d'employés en moins. C'était pas juste dans les caisses, ça a été partout à travers le mouvement Desjardins. Ils ont coupé dans les salaires, dans les immeubles, mais en coupant dans les salaires et les immeubles, surtout dans les salaires, ils permettaient aux gens de partir parce qu'ils voulaient mettre moins de personnel, ça a nuit dans l'expertise par exemple. Ils ont perdu du monde qui avait beaucoup d'expérience. Des postes ont été coupés (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Cependant, les dernières années se caractérisent par une hausse des emplois d'un peu plus de 9,6 % entre 2003 et 2006. Cet accroissement du nombre d'emplois s'explique non seulement par un nombre plus important d'employés dans la fonction conseil mais également par une réembauche dans les fonctions de caissières pour pallier à l'augmentation des heures d'ouverture dans certains points de service. Cependant, les postes de caissières recréés sont majoritairement des fonctions à temps partiel.

En 1995 jusqu'en 1997, l'employeur a aboli je vous dirais une bonne quinzaine, au moins 15-16 postes de caissières entre 1995 et 1997. En 2002, on a augmenté les heures des caissières à un de nos points de service au lieu de les diminuer comme c'est fait partout. Nous, on les a augmentées en 2002 et on a refait l'embauche de caissières en 2002 [...]. Pratiquement toutes nos caissières sont à temps partiel régulier. Sur les 32, j'en ai 5 à 35 heures et les autres c'est du temps partiel. Au fil du temps, quand un poste devenait vacant, au lieu de l'abolir, ils le mettaient temps partiel. Ils ont aboli des 35 heures beaucoup en 1995, 1996, 1997. Ces postes là étaient abolis alors les filles qui étaient temps partiel sont demeurées temps partiel. Elles ont une possibilité de faire plus d'heures si elles veulent, mais j'en ai pas. Elles disent : « L'employeur a voulu couper nos heures bein tant pis, on n'en fait pas plus! ». Les nouvelles engagées sont intéressées à faire plus d'heures, mais chez celles qui ont le plus d'ancienneté, ça ne bouge pas (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Ces changements, tant au niveau technologique qu'au niveau de la reconfiguration des produits demandés et offerts sur le marché, ont bouleversé non seulement le fonctionnement de la succursale bancaire traditionnelle mais également le rôle des employés.

La transition du travailleur professionnel représente un océan de changement dans la nature du travail, et il s'ensuit de nombreux changements – un plus grand pouvoir (empowerment) mais une perte de sécurité, une plus grande autonomie mais avec un plus grand danger de burn out, une satisfaction plus grande mais au prix d'une anxiété plus forte (Hammer, 1996 : 51-52).

En plus de la réduction des emplois provenant de la disparition des activités sans valeur ajoutée, certains employés ne pourront pas nécessairement se requalifier rapidement (Lévesque et Mager, 1997 : 46). Autrement dit, non seulement la réingénierie provoque des pertes d'emplois mais elle occasionne aussi des bouleversements pour les employés demeurés à l'emploi dans leurs milieux de travail. Ces employés, craignant de perdre leur

emploi, se trouvent obligés d'acquérir de nouvelles compétences, du point de vue de leurs attitudes relationnelles et de leurs connaissances des produits et services.

L'ambiance, elle est un peu mieux mais il fut un temps où c'était carrément la crainte. Tout le monde avait peur de perdre son emploi. Je vous dirais que même celles qui s'étaient formées, on savait tellement pas comment c'était pour se passer. Ça inquiétait tout le monde finalement. Ça a été impressionnant. On savait jamais qu'est-ce qui pouvait arriver. On avait tout le temps peur qu'ils nous arrivent avec d'autres choses (Entretien n°1 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Il s'en suit une forte appréhension à l'égard des nouvelles exigences imposées à tout moment dans les milieux de travail. D'après un syndicat rencontré en entretien, l'obtention de certaines certifications pour détenir un titre professionnel peut s'avérer difficile, voire même perçue, par certains employés, comme une porte infranchissable. Ce syndicat fournit l'exemple d'une personne qui désire ardemment accéder à un titre mais qui échoue l'examen à chaque fois, au point d'avoir atteint le nombre limite possible de reprises d'examens. Ces personnes exécutent très bien leur travail mais, en étant incapable de réussir les tests imposés, elles ne correspondent plus au profil établi par le Mouvement Desjardins. Cette situation dévalorisante affecte la sécurité d'emploi de ces employés.

Elles ont la capacité de faire l'emploi. Mais elles n'ont pas les aptitudes, c'est-à-dire les études. C'est ce que Desjardins leur propose. D'aller chercher les crédits qui leur manquent pour être reconnues par une maison d'enseignement. Alors la personne par exemple qui ne pourra plus, mettons en 2005 ou 2006, parce que la loi l'oblige à avoir le titre et elle ne l'aura pas, qu'est-ce qu'elle va faire ? Est-ce qu'elle va pouvoir aller déplacer qui elle veut dans la caisse parce qu'elle n'a pas le titre ? Je ne suis pas tout à fait sûr. Je pense que les personnes qui n'auront plus les exigences de base minimum pour faire la job, soit en vertu de la convention et de la loi, elles font face à un problème important. Ce qu'on pense, c'est que ces personnes vont faire face à des congédiements administratifs si elles n'ont plus les aptitudes pour faire leur emploi (Entretien n°3b auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Avec la réingénierie, les exigences académiques sont plus élevées et le critère d'ancienneté, de moindre importance, n'est plus une garantie de promotion. Les employés qui ne correspondent pas aux profils exigés sont exclus de l'entreprise ou du moins des possibilités d'avancement. Les plus aptes à relever ces défis sont valorisés par ces changements tandis que cette situation nuit à d'autres. Dès lors, selon Bélanger (1997), la



requalification mise de l'avant par la direction du Mouvement Desjardins masque des problèmes d'emploi, de formation et de flexibilité.

Le contexte aussi où depuis longtemps les gens avaient l'opportunité de faire reconnaître leurs années de services, leur ancienneté pour avoir une certaine facilité à se mouvoir dans la caisse. Donc, les opportunités de postes reflétaient aussi souvent l'ancienneté et de plus en plus, on va l'axer sur des profils. On va assujettir les gens à des entrevues, des tests de sélection. On en avait beaucoup moins avant. Donc les gens ont perdu des opportunités qui étaient quand même assez acquises (Membre n°4 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

Celles qui restaient et voulaient avoir une promotion, niveau N3, N4, elles avaient pas le choix de rentrer dans les nouvelles technologies et les exigences du poste quand le poste était affiché. Elles devaient aller chercher la scolarité qu'ils demandaient (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

De fait, il existe un clivage entre les employés qui veulent progresser dans leur carrière et celles qui ne souhaitent pas s'investir dans une formation soutenue pour accéder à une promotion. L'entrave à l'investissement dans la formation relève principalement de la priorité accordée à la sphère familiale.

Relève N6 je n'en fais plus. Ils nous permettent pas d'en faire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2001 parce que je n'ai pas voulu aller à l'université faire mon certificat en planification financière. C'est obligatoire maintenant et moi j'ai pas voulu y aller. Moi j'ai fait une sixième année comme secrétaire juridique. Je suis allée faire mon AEC en 1996. J'ai terminé en 2001. J'ai refusé d'aller faire mon certificat parce que j'avais pas le goût d'aller mettre du temps et des énergies à l'université. Premièrement, je regarde les filles qui le font et c'est trop *heavy* pour moi. Je mets trop de temps à la maison. Non, ça ne m'intéresse pas (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

C'est pas généralement l'homme qui tient la maison, c'est la femme, en plus de sa job. Pis, en plus, on lui colle une formation obligatoire pour maintenir son emploi, donc c'est une préoccupation, plus des efforts additionnels. Je pense que la plus grosse contrainte c'est pas la formation, c'est l'obligation de la formation (Entretien n°3b auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Selon un autre syndicat, la proportion des employés qui veulent évoluer dans leur carrière serait de 60 % contre 40 % qui n'aspirent pas à cette ambition. D'après cet entretien, ce pourcentage de 40 %, très élevé, affecte le plan de la relève dans la caisse. D'autant plus

que certains de ces postes sont voués à être éliminés. Dans ce cas, les employés sont rétrogradés à un niveau inférieur d'emploi ou se trouvent contraints de quitter la caisse populaire. Dans la même perspective, un membre du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins met en avant l'absence de motivation de la part de certains employés les plus anciens, en poste depuis de nombreuses années dans la caisse populaire, pour se former afin de faire face à l'évolution du travail.

En bout de ligne, les employés du Mouvement Desjardins se sentent stressés par cette nouvelle culture de vente. Cet état de la situation, qui fait consensus tant du côté de l'employeur que des syndicats, augmente les risques d'épuisement dans les milieux de travail.

Au cours des dernières années la plupart des entreprises ont connu des changements dont les répercussions sur la main-d'œuvre ont été multiples. Le Mouvement Desjardins n'a pas échappé à ce courant. Qu'il s'agisse de fusions ou d'acquisitions d'entreprises, de réingénierie des processus d'affaires ou d'implantation de nouvelles technologies, tous ces changements ont exigé de grands efforts d'adaptation des employés, entraînant chez plusieurs inquiétudes et fatigue. Si l'on ajoute à cela les difficultés liées à la vie familiale et sociale, il est facile de comprendre que le Mouvement Desjardins a connu une croissance appréciable des invalidités de courte et de longue durée, avec, pour conséquence, de fortes augmentations des primes des assurances salaire (Mariane Rouette, *La Revue Desjardins*, vol. 67, no 1, 2001 : 18).

Depuis un certain nombre d'années, il y a de l'épuisement. On a de plus en plus de personnes qui souffrent de dépressions, qui ont beaucoup de difficultés, même avec les assurances de Desjardins, il y a souvent beaucoup de contestations. Il y a beaucoup d'épuisement, ça c'est clair depuis un certain nombre d'années. Il y en avait moins avant. Ça s'explique aussi par le fait que souvent les gens vont s'absenter pour des raisons qui sont tout à fait légitimes et qui de plus en plus s'apparentent à des raisons d'ordre social : congés parentaux, des congés sociaux qui sont de plus en plus utilisés. Et les gens sont pas remplacés. Fait que ça, ça accroît l'épuisement. Même dans les vacances, souvent, il y en a qui sont pas remplacés. C'est du *patchage*, ça déborde (Membre n°4 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

Ainsi, ce changement de culture orientée vers la vente crée des pressions considérables pour les employés. Cependant, cette situation fluctue d'un milieu de travail à un autre ; certaines caisses étant plus exigeantes sur les objectifs à atteindre.



Les membres sont essouffés parce que c'est un vrai casse-tête et de rencontrer les objectifs de la caisse, et de faire son travail de sollicitation. Il y a des gens qui ont commencé dans les caisses populaires à donner des services alors que là on a fait des vendeuses avec elles. Pour plusieurs, c'est difficile. Il y a comme une épuration qui se fait. On a des gens qui avaient des fonctions niveau 6 et ils ont appliqué sur des postes de niveau 2 ou dénombrement, parce qu'ils n'en pouvaient plus avec leur pression. Avec les rayons des ventes, ça se passe pas partout dans les caisses, il y a des caisses qui sont moins exigeantes, ou les caisses qui performant plus sont moins harcelantes sur le fait d'atteindre les objectifs (Entretien n°3a auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

De plus, la reconnaissance de l'effort provoque des effets pervers. Pour maximiser le montant des primes, certains employés cherchent constamment à surpasser leurs objectifs de vente. De surcroît, la prime dans la performance de la caisse est calculée différemment selon les niveaux d'emploi occupés agrémentant ainsi les clivages entre les catégories professionnelles.

L'évaluation individuelle, nous dans notre tête, notre mentalité c'est qu'on est une gang, on veut travailler ensemble et c'est ensemble qu'on veut atteindre nos objectifs. On a toujours pour objectif qu'on a tous besoin de plus petits que nous et de plus grands que nous. Mon directeur commence à changer de cette idée là parce que je lui ai parlé récemment des primes d'intéressement. Elles étaient moins élevées aux N2, N3 et plus élevées aux N4 et plus. Cette prime, c'est selon la performance de la caisse. Nous N2, N3, ils ont eu 4 % et les N4 et plus ont eu 6 %. L'employeur dit bien nous les N4 et plus travaillent plus, ils amènent de l'eau au moulin, c'est eux qui font nos ventes. Moi, j'ai essayé de faire comprendre à mon directeur qu'il avait besoin de la réceptionniste N2 pour que le membre soit assis dans mon bureau. Si ça ne répond pas bien à l'accueil ou au téléphone, ils ne viendront pas à la caisse. Moi, je ne prendrai pas ma petite valise pour aller cogner chez le monsieur pour qu'il vienne chez nous. Je ne suis pas une vendeuse. J'offre des produits et service à des gens. Pour eux, ce n'est pas ça la mentalité. Il faut vendre, vendre (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

En bref, la récolte des données qualitatives nous guide sur une série de pistes à investiguer lors de l'analyse des données quantitatives. Les changements mis en place au sein du Mouvement Desjardins misant sur une professionnalisation des ressources humaines ont des conséquences notables sur les employés. La perte de leur emploi pour les uns, des gratifications pour les autres ; une dépréciation de la fonction de caissière, une valorisation de la fonction conseil ; autant d'exemples qui induisent un possible clivage selon les catégories professionnelles.

### 4.3 Évolution du syndicalisme dans les caisses du Mouvement Desjardins

Cette partie dépeint tout d'abord le portrait des relations de travail dans le Mouvement Desjardins. Elle met l'accent sur la structure décentralisée des relations de travail, le comportement de l'employeur puis celui du syndicat ainsi que l'évolution des relations de travail. Par la suite, les données qualitatives de la recherche nous permettent de présenter quelques constats sur l'adhésion au syndicalisme des employés du Mouvement Desjardins et plusieurs pistes d'innovations syndicales qui mettent en valeur certaines initiatives de la part des syndicats pour s'adapter aux changements.

#### 4.3.1 Portrait des relations de travail

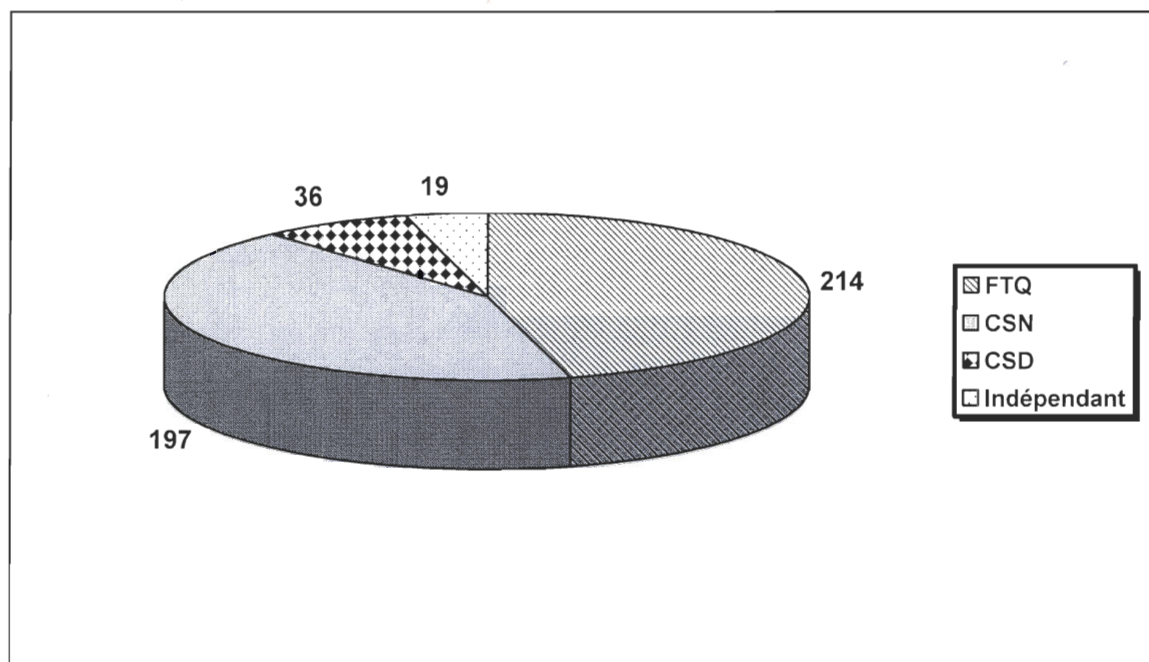
De façon générale, l'industrie des services financiers est faiblement syndiquée, la couverture syndicale se restreignant à 7,2 % en 2003 (Jackson, 2005 : 77). Cependant, la couverture syndicale des établissements de caisses d'épargne et de crédit comprenant les caisses populaires du réseau Desjardins et leurs points de services est plus élevée que celle des banques. À ce propos, les données fournies par le Ministère du travail du Québec font état de 466 caisses locales d'épargne et de crédit syndiquées en 2007<sup>23</sup>.

Le régime de représentation syndicale du Mouvement Desjardins relève, tout comme les autres organisations du Québec, du *Code du travail* (Section 1.1.2.4). En ce sens, la prépondérance des rapports de travail se situent au niveau de l'établissement (Murray et Verge, 1999). Tout comme l'indiquent Lévesque et Murray (2003), ce régime de travail est fortement décentralisé puisqu'un employeur et un syndicat négocient en vue d'une convention collective relative à l'unité d'accréditation de l'établissement. Même s'il existe quelques syndicats régionaux qui regroupent plusieurs établissements du Mouvement Desjardins d'une même région, la norme générale réfère à une accréditation par établissement. Cependant, cet établissement peut regrouper plusieurs points de services.

<sup>23</sup> Le secteur d'activité des caisses locales d'épargne et de crédit regroupe les établissements de caisses d'épargne et de crédit constituées en vertu de la *Loi sur les caisses d'épargne et de crédit du Québec*. Chaque caisse locale constitue un établissement autonome qui reçoit des fonds de ses membres principalement sous forme des dépôts (épargnes avec ou sans chèques et dépôts à terme). Ces établissements octroient des prêts à leurs membres et leur fournissent d'autres services financiers. Cette classe comprend les caisses d'économie, les caisses d'établissement, les caisses non-affiliées et les caisses populaires. Les caisses populaires représentent environ 95 % de ce secteur d'activité.

Quant aux formes d'affiliation des syndicats locaux, elles sont plus diversifiées (Murray et Verge, 1999). La figure 4.6 présente la répartition actuelle des syndicats par centrale. Les centrales de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ) et de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) représentent majoritairement ce secteur.

**Figure 4.6 : Répartition des 466 caisses d'épargne et de crédit syndiquées selon la centrale syndicale en 2007 (incluant plusieurs points de service)**



Source : Données transmises directement par le Ministère du travail du gouvernement du Québec

L'historique de l'évolution des relations de travail dans le Mouvement Desjardins guide notre compréhension de la situation actuelle des syndicats dans les caisses populaires. À cette fin, Lévesque (1991) repère trois étapes chronologiques caractérisant les relations de travail dans le Mouvement Desjardins. Une première phase, des origines aux années 1960, se distingue par une identité coopérative mutuelle entre les membres et les employés ainsi que par un mode de gestion traditionnel et paternaliste de la part de la direction. Au début des années 1960, deux changements, étroitement liés, fragilisent cette communauté d'intérêts. D'une part, cette époque s'assimile à des transformations sociétales liées à la révolution tranquille qu'il s'agisse de l'État providence, de politiques keynésiennes ou de la société de consommation. D'autre part, le Mouvement Desjardins s'ajuste à ces changements par la diversification des activités, l'ouverture au crédit de consommation ou la création de filiales. Cette période de bouleversements marque les

premiers pas de la syndicalisation dans les caisses populaires. Neuf caisses syndiquées sont comptabilisées en 1969.

La deuxième phase des relations de travail du Mouvement Desjardins mise de l'avant par Lévesque (1991) se situe entre 1970 et 1980. À partir de 1970, le Mouvement Desjardins, en s'ouvrant sur la clientèle des entreprises, affecte ses valeurs sociales et communautaires. L'introduction par la partie patronale d'un programme de rationalisation de la gestion des ressources humaines (système GORH) déclenche une vague massive de syndicalisation dans le sens où les caisses populaires sont perçues comme des entreprises comme les autres par la partie syndicale. 56 caisses populaires se trouvent être syndiquées entre 1970 et 1975. La syndicalisation des caisses s'accélère entre 1976 et 1980, 112 caisses obtiennent une accréditation syndicale (De Kerstrat, 1997).

La troisième phase identifiée par Lévesque (1991) s'initie par la récession de 1981 qui oblige le Mouvement Desjardins à réduire ses coûts de masse salariale en définissant une nouvelle politique de ressources humaines. Déjà à cette époque, la partie patronale cherche à harmoniser les caisses non syndiquées et les caisses syndiquées. L'accentuation de l'informatisation et de la rationalisation s'accompagne d'une mise en valeur du travail des professionnels, souvent non syndiqués, du secteur conseil. Cette revalorisation du travail exige un changement dans les règles du jeu. En cherchant l'identification de chaque employé à l'entreprise, le Mouvement Desjardins se met à concurrencer le syndicalisme en proposant des salaires et des conditions de travail en échange d'une participation individualisée. À l'inverse de la partie patronale, le syndicat n'accorde pas de place centrale à l'organisation du travail, du moins à cette époque et poursuit la défense sur des aspects traditionnels, comme le salaire par exemple.

Durant les années 1980, les caisses populaires sont devenues le lieu où les relations de travail sont conflictuelles. Certains conflits ont été particulièrement intenses comme la grève de trois mois en 1981 dans certaines caisses de la région de Montréal et de sept mois dans 17 caisses de cette même région en 1985 (De Kerstrat, 1997). Pendant ce temps, le mouvement syndical poursuit son expansion. En 1997, approximativement 400 caisses populaires sur 1300 sont syndiquées (Lévesque *et al.*, 1997). Il s'agit d'un taux très élevé pour le secteur bancaire. À vrai dire, les débuts de la réingénierie ont été marqués par une vague de syndicalisation dans les caisses populaires.

Depuis qu'il y a eu la réforme en 95, quand il y a eu l'annonce de la réforme, il y a eu plusieurs travailleuses de caisses qui ont voulu se syndiquer, la réingénierie, c'est ça, parce que c'était gros ce qu'ils annonçaient, c'était épeurant, il y a même des filles qui ont été déclassées, ça a été assez effrayant, il fallait qu'elles retournent aux études, ils se sont syndiqués beaucoup mais de ces caisses là, il y en a beaucoup qui sont repartis, parce que la syndicalisation pouvait pas contrer la réingénierie. Premièrement, la réingénierie était annoncée. Tout le monde le savait. Alors le syndicat, ce qu'il a fait, c'est qu'il a dit, on va essayer de minimiser les pots cassés. C'est ce que le syndicat a pu faire dans les caisses. Donc après ça, la vague, la baisse de syndicalisation a toujours été en s'accroissant et même depuis quelques années, on vit des révocations. Les caisses disparaissent, suite soit avec une fusion avec une caisse non syndiquée ou suite à dire, regarde, la caisse a côté, elle n'est pas syndiquée et elle a la même chose que moi. Pis nous on paye une cotisation [...]. Pis là, l'avènement du droit de repositionnement, la syndicalisation peut pas contrer ça, c'est gros, y'en a qui ont eu jusqu'à 20 % d'augmentation, la pression sur les syndicats était forte d'accepter ça, plus forte que les pertes subies en évaluation de toute sortes qu'ils doivent subir maintenant. Dans aucun autre secteur de syndicalisation, j'ai vu ça, j'ai jamais vu ça quelque chose comme ça (Membre n°5 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

Cependant, en demeurant sur la défensive, les syndicats perdent du terrain : « On est en perte de vitesse. On est même dans un courant de désyndicalisation » (Membre n°4 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins). S'en suit une vague de désyndicalisation initiée par les fusions de caisses syndiquées avec des caisses non syndiquées et le fait qu'il n'existe plus aux yeux des employés de différences entre une caisse syndiquée et une caisse non syndiquée en termes de conditions de travail, sur le plan salarial et des avantages sociaux par exemple.

Sur le pouvoir de négocier, il y a le salaire mais faut partir bien avant ça. T'as les fonds de pensions et les assurances qui ont été des éléments déclencheurs. Moi, à ma connaissance, on n'a jamais après rien négocié là dedans. L'assurance, on a réussi à négocier les pourcentages mais sur l'imposition du régime, on a jamais été capable de rien faire sur ça. Le troisième étant le salaire qui est venu enclencher ça et sur la notion individualiste, c'est toute la notion incitative qui a commencé je pense depuis 5 ans tranquillement avec des petits bonus et là on est vraiment rendu à l'étape que ton salaire va être basé sur ta performance (Membre n°6 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

S'en suit une altération du climat de relations de travail entre les parties. « Depuis toute la réingénierie et la restructuration, les deux combinées, avec toute la réorganisation chez Desjardins au niveau des relations de travail, depuis ce temps, c'est carrément une dégradation (Entretien n°3b auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins) ». Malgré tout, un témoignage d'un syndicat nous informe d'une attitude de coopération possible entre la partie patronale de la caisse populaire locale et l'unité syndicale venant se substituer à une approche traditionnelle plus combative entre les deux parties. « On réussit peut-être à se parler, ce que d'autres ne réussissent pas à faire parce qu'ils ont trop un climat de....comme anciennement. Nous on s'est dit : les syndicats de combat, ça n'a peut-être plus leur place. Maintenant, c'était plus des syndicats où il fallait discuter et essayer de raisonner (Entretien n°1 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins) ».

#### **4.3.2. Comportement des parties**

Pour mieux comprendre cette vague de désyndicalisation, nous avons cherché à cerner le comportement de l'employeur et du syndicat. L'acteur syndical semble subir la réorganisation des caisses populaires. Il se retrouve affaibli par l'imposition unilatérale des changements de la part de la haute direction du Mouvement Desjardins et par sa difficulté à s'imposer dans une négociation.

##### **4.3.2.1. Comportement de l'employeur**

D'après plusieurs recherches (Bélanger, 1997 ; Grant *et al.*, 2001 ; Lévesque et Mager, 1997) menées auprès du Mouvement Desjardins, le processus de réingénierie a été implanté de façon autoritaire dans l'ensemble des caisses populaires locales de la part de haute direction. En effet, la conception et la planification du projet de réingénierie et les modes de gestion ont été élaborés unilatéralement au sommet de la hiérarchie du Mouvement Desjardins, soit par la haute direction et des experts externes (Grant *et al.*, 2001). Autrement dit, la réingénierie a été imposée par l'employeur (Lévesque et Mager, 1997). Son implantation du haut vers le bas reflète d'ailleurs le stratagème prôné par les



créateurs Hammer et Champy du concept de réingénierie, conçu à l'origine pour des milieux non syndiqués.

La participation est perçue sur le mode individuel. On ne parle jamais de syndicat, de négociation, d'approche collective; on doit conclure que Desjardins favorise une gestion individualisée du changement. Aucune garantie collective n'est accordée sur les promotions, la rémunération, les horaires, l'emploi (Bélanger, 1997 : 63).

L'acteur syndical est inexistant dans le projet de réingénierie et dans le discours du Mouvement Desjardins basé sur une gestion individualisée et paternaliste (Lévesque et Mager, 1997). De plus, la haute direction du Mouvement Desjardins qui ne souhaite pas impliquer les syndicats dans ses discussions stratégiques procèdent à de multiples fusions des caisses populaires syndiquées avec des caisses non syndiquées qui déroutent l'organisation syndicale. L'agencement d'une gestion globale et centralisée ainsi que la recherche de l'uniformité dans le fonctionnement des caisses populaires visent notamment à réduire les marges de manœuvre locales et à réduire la spécificité de chaque milieu de travail.

À cet effet, même les directions du niveau local ont été exclues du processus de réingénierie. Tel est le constat de Grant *et al.* (2001) de la recherche menée auprès de quatre caisses populaires syndiquées et non syndiquées. D'après cette étude, les directeurs des caisses populaires ne bénéficiaient pas de réelles latitudes sur l'orientation des transformations à effectuer localement. Cette recherche met également en évidence la faible implication des employés dans la planification des stratégies. Même si certains employés avaient été mis à contribution lors du processus de réorganisation, notamment en commentant la rédaction du plan d'affaires, ils ne se sentaient pas véritablement pris en compte dans l'élaboration des stratégies décisives.

Malgré tout, afin de faciliter la réorganisation dans les milieux de travail, les directeurs des caisses disposaient d'une certaine marge de manœuvre locale dans la détermination des conditions de l'implantation des changements. Pour ce faire, les directions locales s'appuyaient sur deux publications. D'une part, le guide de gestion des effectifs du Mouvement Desjardins (1997) mettait en exergue le rôle des gestionnaires dans la mobilisation des ressources humaines autour du projet de réingénierie. En adoptant un mode de gestion des ressources humaines sur l'identification des employés à leur milieu



de travail, ces politiques recherchaient un sentiment d'appartenance accru de la part des employés vis-à-vis de leur caisse et du Mouvement Desjardins. L'instauration du régime d'intéressement en est un exemple. Du même coup, ces tactiques visaient à réduire l'influence du syndicat dans le dossier de la réingénierie (Grant *et al.*, 2001). Dans une perspective d'aplatissement de la structure hiérarchique, ce guide prévoyait également un style de gestion orienté vers le *coaching*. En réalité, les études de Grant *et al.* (2001) nous indiquent que les directions des caisses pouvaient adopter des styles de gestion différents.

D'autre part, chaque caisse populaire devait concevoir un plan d'affaires de gestion sur la mise en œuvre de la réingénierie en visant l'augmentation de leur volume de ventes. Ce plan d'affaires s'articulait autour de six principes de gestion, soit les résultats financiers, la satisfaction des membres, la gestion des ventes, le développement coopératif, la gestion du risque et la performance des ressources (Grant *et al.*, 2001).

En s'appuyant sur le guide de gestion des effectifs (1997) et sur le plan d'affaires de la caisse populaire, chaque direction locale a ainsi mis en œuvre les innovations prescrites par la haute direction du Mouvement Desjardins. Plusieurs études (Grant *et al.*, 2001 ; Lévesque et Mager, 1997) mettent de l'avant la stratégie de non-implication des syndicats de la part de l'employeur du Mouvement Desjardins mais également des directions des caisses populaires. Nos entretiens auprès des syndicats nuancent chaque milieu de travail, en indiquant des comportements distincts de la part des directions locales.

C'est pas tellement transparent avec moi l'employeur. Il fait toutes ses petites affaires et quand tout est prêt, il nous fait une belle réunion et là il nous le dit. Il va arriver, comme quand il a fait les restructurations ou quand il a augmenté les heures. Il n'est pas venu voir le syndicat pour dire « on prévoit augmenter les heures, comment les employés voient ça ? ». C'est pas ça qu'il a fait. Il a fait son bilan, il a fait ses indications, il a appelé les membres de la caisse pour savoir comment ils voyaient ça. Il a passé ça à son conseil d'administration : on a besoin de ça, ça, ça. Ensuite il est arrivé au syndicat : « Bein là on va faire une réunion aux employés pour dire qu'on augmente les heures des caissières et qu'on crée 12 postes au service financier ». Vous ne pouvez pas augmenter les heures! Il faut regarder de quelle façon on fait ça. « On va faire ça plus tard! » il a dit. Il est pas venu nous voir pour savoir si les salariés allaient bien le prendre (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Nous, on considère que c'est nécessaire [les changements]. Et c'est peut-être pour ça qu'on a avancé plus vite que les autres. Parce que l'employeur, quand ça, ça a commencé, il est tout de suite venu vers le syndicat pour nous dire pourquoi on faisait ça et de quoi ça dépendait et il nous a demandé notre collaboration et nous, on a hésité longtemps, on s'est informé beaucoup et on a vu qu'effectivement il y avait des affaires à changer dans l'organisation du travail, si on voulait demeurer compétitifs. Parce que si on n'est plus compétitifs, on va perdre nos jobs. Alors de ce côté-là, nous on a peut-être eu cette chance-là, l'employeur est venu nous voir et nous a dit : écoutez, on n'a pas bein bein le choix mais on vous demande de travailler ensemble. Et nous, on l'a fait (Entretien n°1 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Les témoignages de ces exécutifs syndicaux mettent en évidence des conduites contrastées de la part des directions dans les milieux de travail, notamment vis-à-vis de leur degré d'ouverture avec le syndicat.

#### **4.3.2.2 Comportement du syndicat**

Cette stratégie de non-implication des syndicats locaux de la part de l'employeur a été renforcée par le sentiment d'impuissance ressenti par les syndicats des caisses populaires. Le sentiment d'une perte de contrôle des unités syndicales locales au sein du Mouvement Desjardins durant la réorganisation dans les milieux de travail est généralisé, que ce soit dans la littérature (Grant *et al.*, 2001) ou auprès des membres du Groupe de travail de la CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins. Les syndicats se trouvent malgré eux devant le fait accompli de la réorganisation dans les milieux de travail « Syndicalement, on n'a pas eu le choix d'embarquer » (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Le fondement de ce constat provient de la centralisation des décisions et des stratégies dictées par le sommet de la hiérarchie du Mouvement Desjardins. Écartés de cette planification, les syndicats n'ont plus l'emprise sur les enjeux majeurs de négociation collective dont plusieurs éléments ne relèvent plus du niveau local. Les entretiens menés auprès des syndicats ou du groupe de travail font ressortir à maintes reprises l'exemple du repositionnement salarial qui permet la classification uniforme des salaires faisant en sorte que les dirigeants des syndicats locaux se sentent dépourvus de tout pouvoir sur la négociation de la rémunération.

Exclus des discussions stratégiques, le rôle des syndicats dans les caisses populaires se restreint au niveau des relations de travail quotidiennes dans chaque milieu de travail (Grant *et al.*, 2001). Par exemple, la démarche syndicale se confine à recevoir et à transmettre de l'information sur les changements aux employés. Autrement dit, l'implication syndicale se cantonne à un niveau opérationnel. Une telle perspective réserve le niveau stratégique aux seules mains de la haute direction du Mouvement Desjardins.

Conséquemment, les réactions des exécutifs des syndicats locaux sont essentiellement défensives devant les initiatives effrénées de la haute direction : « C'est toujours réactionnaire, on n'est pas proactif » (Membre n°4 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

Syndicalement parlant, on s'oppose pas aux nouvelles façons de faire parce que, tu sais, on est dans une ère de changement. Desjardins a décidé de faire les choses autrement, on sait que c'est dangereux pour les emplois, tout ça, tout ce qu'on réussit à faire c'est... On met tout en oeuvre pour que les personnes en poste maintiennent leur poste, parce que dans la convention collective, ils voulaient mettre une clause où on pouvait faire passer des tests aux gens, puis s'ils étaient pas qualifiés, ils leur enlevaient le poste. Ça, on n'a pas voulu ça (Entretien n°3a auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

En définitive, se sentant dépourvus face aux changements imposés, la principale préoccupation des syndicats, tout du moins durant le processus de réingénierie, focalise sur la sauvegarde des emplois et le maintien des acquis.

Le premier enjeu était le maintien des acquis. L'amélioration de l'application du droit à l'ancienneté. L'amélioration dans le chapitre des vacances. L'amélioration au niveau du système de formation. L'amélioration dans le système de remplacement, qui était rendu presque désuet, difficile à appliquer. Pis après ça, il y avait le défi des salaires (Entretien n°3b auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Compte tenu de cette absence d'espace pour des relations collectives, les syndicats perdent du terrain dans les caisses populaires du Mouvement Desjardins et les révocations d'accréditations se multiplient. À moins d'un renouvellement des pratiques syndicales dans ce milieu, cette vague pourrait se poursuivre massivement dans les années futures.

### 4.3.3 Adhésion à l'égard du syndicalisme

Quelles sont les conséquences de l'émergence des professionnels sur le syndicalisme ? La professionnalisation des ressources humaines engendrée par la réorganisation dans les milieux de travail interroge le regard que portent ces employés à l'égard du syndicalisme. Autant la littérature abonde sur les principes de réingénierie dans le secteur financier, autant les questions actuelles sur le lien entre le syndicalisme et la professionnalisation sont peu traitées dans les recherches du secteur bancaire. Sur ce point, nos enquêtes quantitatives visent à porter un éclairage sur le rapport des professionnels à l'égard du syndicalisme. Dans cette attente, il est possible de tracer plusieurs tendances générales à partir de nos données qualitatives.

Le point de départ de la réflexion mise de l'avant par le Groupe de travail sur l'avenir des syndicats chez Desjardins est le suivant : un nombre accru de professionnels dans le Mouvement Desjardins, occupant des postes de niveau 6 et plus, ne se reconnaissant pas dans les conventions collectives traditionnelles, seraient moins enclins à la syndicalisation.

Depuis un an et demi, on a engagé 15-16 nouveaux employés. Tous les conseillers qui ont été engagés ont tous leur planification financière. La dernière qui a été engagée a un BAA. Elle a un BAC en administration des affaires. Elle est conseillère chez nous de niveau 6. Les nouvelles engagées ont toutes des DEC. C'est des gens qui, d'après moi, sont plus ou moins enclins à la syndicalisation [...]. Soit ils ont des gros diplômes, dans la façon dont ils ont suivi leurs cours, le syndicat c'était pas une bonne affaire, ou bien ils ont occupé des postes de directeur adjoint ou des choses comme ça [...]. Certains ont vécu une restructuration dans leur banque et ils viennent chez nous et c'est pas des gens qui sont enclins vers le syndicalisme. Ça peut être dangereux dans le futur pour le syndicat (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Suivant cette logique, les entretiens réalisés insistent sur le fait que les conventions collectives usuelles ne sont plus adaptées au statut professionnel : « Les professionnels trouvent que les conventions collectives qui parlent d'un horaire de 9 à 5, d'une tâche, ne sont plus adaptées. Ce sont des personnes qui gèrent leur agenda » (Membre n°6 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins). Ce type de main-d'œuvre revendique des clauses particulières dans la convention collective liées à leur propre situation professionnelle, elle-même prônée par les changements dans les milieux de travail. « La seule différence qu'on a vue dans la dernière négociation, il y avait un

groupe, qui s'appelle les professionnels, qui avait des demandes particulières » (Entretien n°3b auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Ainsi, au sein d'une même convention collective, des dispositions particulières sont applicables à certains niveaux professionnels. Par exemple, l'autonomie au travail prodiguée aux niveaux d'emploi élevés est conséquente avec les requêtes sur les horaires flexibles « Les horaires flexibles s'appliquent surtout aux employés de niveau 7, 8 et 9 » (Entretien n°1 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins). Ou encore, tous les employés de niveau N4 qui possèdent une licence pour vendre des fonds de placement font partie du bureau des services financiers soumis au code de déontologie. De plus, les planificateurs financiers, la plupart du temps des niveaux 8 ou 9, sont régis par un ordre professionnel. Les employés qualifiés réclament des protections supplémentaires face à ces organismes qui engendrent de plus grandes responsabilités professionnelles. À titre d'illustration, contrairement au code de déontologie, un employé peut être contraint par un employeur de vendre un produit à un client qui ne lui est pas nécessairement adapté afin d'atteindre ses objectifs de vente. Dans les faits, les conventions collectives ne tiennent pas encore compte de ces phénomènes encore récents.

À plusieurs reprises, les syndicats rencontrés en entretien nous font part du constat d'une nouvelle démarche qui n'existait pas réellement il y a quelques années encore. Certains individus, la plupart de niveau professionnel, ne reconnaissant pas l'utilité du syndicat, cherchent à bénéficier de certains avantages personnels par une négociation directe avec l'employeur en outrepassant le syndicat.

Y'en a qui ont essayé de se négocier des salaires. Ils sont venus me voir et m'ont dit « je vais le faire! » Moi je leur dis que si tu le fais, je vais le savoir. Je vais le savoir et si tu l'as, je vais aller le négocier pour tous les autres. Elle me répond que c'est pas correct. Je dis : « Oui c'est correct. Si t'es une N6 à la caisse, bein toutes les N6 devraient être pareilles ». On fait toutes le même travail. Ça coupe le goût à la fille d'aller se négocier quelque chose. Il y a des petites ententes côté vacances. Je vais annuler ma semaine de vacances parce que le département est mal pris, mais je vais la reporter dans une période où le ratio est complet. L'employeur va céder, il va le donner, mais ça, il est pas supposé (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Une telle situation crée un clivage entre les catégories professionnelles qui affecte le syndicalisme. Certains niveaux d'emploi se sentent pauvrement représentés par le syndicat. La plupart du temps, ce sont les niveaux professionnels, garants de l'avenir du Mouvement Desjardins, qui se perçoivent délaissés ou qui jugent que le syndicat nuit à leur aspiration de carrière. Plus rarement, dans d'autres cas, ce sont plutôt les employés les moins qualifiés de niveau N2 et N3, les fondateurs des syndicats dans les caisses populaires, qui ne se reconnaissent plus dans le syndicat. Ne voulant pas nécessairement se former, ces employés recherchent une protection de leur emploi dévalorisé par l'employeur et craint l'incapacité du syndicat d'y parvenir. En ce sens, la démarcation entre ceux qui se sont formés et ceux qui y refusent s'accroît. Notamment, le repositionnement salarial mis en place par le Mouvement Desjardins contribue à une différenciation professionnelle accrue.

Un autre problème très très important, c'est le clivage qu'ils ont fait entre les postes N2 à N5 et N6 et plus car ils les ont vraiment séparés en ne donnant pas d'augmentations aux postes N2, N3 et en donnant des augmentations de plus en plus importantes aux N4, N5, N6, N7 [...]. Il y a un clivage entre les deux groupes, le clivage se présente vraiment à partir des N6 et plus. Il y a des différences. Il y a des employés qui se sont sentis très très très valorisés sur le coup et d'autres complètement dévalorisés. Alors regarde, nous on sert à rien ici dans cette entreprise là, la diversité à cet égard chez nous, ça va être là. Et c'est important de mettre le doigt là-dessus et de voir qu'est-ce qu'on peut faire pour ça (Membre n°2 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

Je dirais que c'est les fondatrices des syndicats les N2 et N3. Si on prend Desjardins il y a 15-20 ans, on va parler de 20 ans, le monde allait porter leur épargne, c'était des caissières qui parlaient. Le monde n'avait pas de placement de portefeuilles, c'était pas la vision Desjardins, le monde se sent aujourd'hui trahi, mis sur la voie d'évitement, ce monde là c'est sur que pour eux autres, par rapport aux niveaux supérieurs, qui eux autres c'est l'avenir de Desjardins, tout était fait en fonction du bas, le bas a été carrément mis sur la voie d'évitement et ils quitteraient Desjardins que Desjardins, ça le fatiguera pas, ça fera même plaisir à Desjardins. Ça lui permet de faire de l'attrition (Membre n°6 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

Outre ces différentes perceptions selon les catégories professionnelles, d'autres clivages liés à l'âge ou à l'ancienneté se manifestent dans les milieux de travail : « Les 40 ans et plus ont fait syndiquer la boîte, se sont battus pour obtenir des acquis. Ils ne veulent pas les perdre. Mais les 40 ans et moins, la plupart, ne connaissent pas ça a été quoi les



batailles pour arriver à atteindre ces acquis » (Membre n°3 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

La plupart des jeunes qu'on a dans nos syndicats, ce qui revient souvent, c'est on sait bien, les vieux ont l'ancienneté, ont ceci, ont ça. Tant qu'à moi, la volonté à rester syndiqué ou à comprendre les vertus d'être syndiqué pour les jeunes, c'est pas mal mitigé. S'ils sont dans un contexte où ils sont actuellement syndiqués, ils se sentent privés d'une certaine équité parce que parfois, il y a la polarisation des bénéfices (Membre n°4 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

Cette diversité de la main-d'œuvre complexifie la situation syndicale dans les milieux de travail. Plus encore, la perte du pouvoir de négociation sur les salaires, l'ancienneté et les assurances font en sorte que les employés s'interrogent sur la pertinence d'être syndiqués.

Je pense que les gens n'ont plus foi dans le syndicat. On entend souvent dire qu'il n'y a comme plus de différences entre les avantages à être syndiqués et les avantages de ceux qui ne sont pas syndiqués. Ils ont autant sinon plus (Membre n°3 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

Face à cette situation, le Groupe de travail sur l'avenir des syndicats chez Desjardins met de l'avant un problème majeur du point de vue de la mobilisation de leurs membres, de leur participation à la vie syndicale et de la relève dans l'exécutif syndical. « Se sentir impliqué au niveau de ton syndicat. C'est très très très difficile d'aller chercher de nouveaux membres, un nouveau souffle pour rentrer à l'exécutif » (Membre n°1 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

Outre le constat d'une moindre participation des membres dans les assemblées générales, plus évidente en dehors des périodes de négociation collective, les conditions de militantisme sont de plus en plus difficiles. Les moyens de communication entre le syndicat et leurs membres sont réduits ; les sites Internets syndicaux et le courrier électronique semblent peu utilisés. Plus encore, il est difficile dans certains milieux de travail de parler du syndicat.



Si on revient à la vie syndicale, chez nous, on ne peut pas parler de syndicat. S'il y a un problème syndical et que j'arrête la fille, je me fais taper sur la tête. T'as pas le droit, t'as pas le droit. Tu ne peux pas parler de syndicat sur la job. Tu travailles sur la job. Chez nous, on utilise beaucoup les pauses-café pour expliquer l'information. Des fois, c'est cinq jours semaine, c'est toutes les pauses. Mais c'est sûr que l'Internet, on s'en sert pas. On n'aurait même pas le temps. J'ai pas le droit et j'aurais pas le temps (Membre n°1 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

Il est également ardu de disposer des journées de libérations syndicales qui engendrent une surcharge de travail incombant aux autres employés de la caisse. Ou encore, une journée de libération syndicale est perçue comme une journée perdue sur les ventes de produits. Il est à noter qu'un seul syndicat du Mouvement Desjardins, structuré régionalement, bénéficie d'un poste de présidence libérée à temps plein.

Je sais que les caisses, beaucoup de caisses ont des banques de libérations et plusieurs ne les utilisent pas. Et à mon sens, ils auraient droit. C'est leur vision de ne pas les utiliser. Je pense que souvent ils ne les utilisent pas car il y a deux phénomènes. Un, quand ils prennent une journée, leur boss ne les remplace pas, ça fait une surcharge. Et l'autre élément, c'est que la surcharge tombe sur ses camarades de travail. Et ça le boss, il fait systématique parce que de même, ce sont les autres filles qui font de la pression (Membre n°6 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

Mais quand une conseillère prend des libérations syndicales, pendant qu'elle fait ça, elle ne fait pas ses ventes et ne fait pas ses offres de service. Quand il va arriver le temps de notre prime d'intéressement où tranquillement pas vite ils nous amènent à l'évaluation au rendement... Même chez nous, lorsqu'il y a un nouveau produit, ils font des petits concours à l'interne. La fille qui vend le plus risque de gagner un forfait week-end avec son conjoint. Ça crée de la compétition entre nous à l'intérieur de la caisse. La fille dit : « si moi je fais du syndicat et que je m'absente une dizaine de jours par année plus mes vacances, je vais perdre mes ventes ». Ils disent qu'ils n'ont pas le temps parce qu'on ne fait pas ça le jour. On ne peut pas faire du syndicat sur le temps de travail, jamais! (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

En résumé, l'adhésion des employés du Mouvement Desjardins à l'égard du syndicalisme est difficile à capter. La diversité de la main-d'œuvre en termes de catégories professionnelles, d'âge ou d'ancienneté complexifie le rapport entre les employés et le syndicalisme. Cette situation met en relief toute l'importance des actions syndicales à entreprendre afin de susciter une plus grande acceptation syndicale de la part des employés, tant les plus qualifiés que les moins qualifiés.

#### 4.3.4 Quelques pistes d'innovations syndicales

Devant ce portrait assombri en matière d'adhésion au syndicalisme, les syndicats sont à la quête du levier qui déclencherait la revitalisation du syndicat auprès de leurs membres aux besoins plus diversifiés. Les entretiens mettent en évidence l'urgence pour les syndicats d'évoluer au même titre que le Mouvement Desjardins qui a, quant à lui, déjà procédé à une réorganisation en profondeur. À cette fin, plusieurs pratiques syndicales innovatrices témoignent de l'expérience positive des syndicats dans certains milieux de travail. Autrement dit, les unités syndicales ont cherché à se repositionner dans ce contexte de changements en innovant sur de nouveaux enjeux en matière de négociation collective. En effet, divers thèmes avant-gardistes de négociation ont été mis sur la table au niveau local. Certains exemples issus de nos entretiens liés à la flexibilité des horaires, au harcèlement psychologique ou à l'ergonomie témoignent de ces requêtes proactives de la part de plusieurs syndicats.

Nous, c'est une de nos innovations syndicales, je vous dirais [les horaires flexibles]. On a ça depuis que l'équipe des planificateurs existe. C'est pas répandu dans toutes les caisses. Je vous dirais que c'est encore une nouvelle demande au niveau des planificateurs. Ils veulent avoir encore plus de latitude. Il y en a déjà beaucoup mais ils veulent prendre sur plus long terme. Vous voyez, nous, on doit faire 140 heures par mois. C'est nous qui déterminons notre horaire, l'employeur n'a rien à voir dans notre horaire. Moi, c'est une des raisons pourquoi je ne travaille jamais le vendredi. Moi, c'est une chose que j'apprécie énormément. À ce moment là, ça ne nous dérange pas quand ils ont besoin de moi de travailler deux soirs pour ne pas travailler le vendredi. On trouve ça important. Comme on fonctionne sur rendez-vous, le boss, il ne voit aucun problème à ça. L'employeur le sait, il sait qu'il peut nous faire confiance, il sait qu'on est des professionnels. L'employeur nous considère comme des professionnels depuis longtemps (Entretien n°1 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Avec le comité, on va élaborer une politique de prévention de harcèlement psychologique en milieu de travail, suite à la loi du premier juin 2004. Je voulais absolument avoir une politique de harcèlement à la caisse. On va former un comité qui est toujours de six membres, trois côté employeur, trois côté syndical pour élaborer la politique. Personne ne pourra dire qu'il n'y a pas d'information sur la politique de harcèlement à la caisse (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Je voulais avoir une analyse ergonomique de nos postes de travail. J'ai dit à mon employeur en 1999-2000, on est une population vieillissante. Les filles ne vont pas travailler ailleurs, ils restent ici. En restant ici, vous nous avez changé tous nos bureaux, tous nos postes de travail, mais il y en a pas un qui est adéquat avec les ordinateurs, la chaise. On va se ramasser avec des bursites, des tendinites. Pourquoi pas faire venir un ergonomiste, faire analyser nos postes de travail J'ai été trois ans et demi à aller en CRT et toujours demander. Finalement, tout le monde l'a eu son clavier, sa chaise, les écouteurs pour ne pas avoir les épaules toutes penchées au téléphone. On travaille au téléphone à la journée longue. Tout le monde est bien équipé. Ça lui a coûté 45 000\$ mais ça m'a pris quatre ans pour y arriver (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Dès lors, de nouveaux enjeux de négociation considèrent la diversité de la main-d'oeuvre. D'autres exemples, des clauses liées à la conciliation du travail, de la famille et des études, notamment la possibilité d'aménagement du temps de travail ou l'existence de congés de maladies pour enfants, visent à faciliter les conditions de formation et des mères présentes sur le marché du travail.

Nous, dans notre caisse, travail, famille et études, c'est très important là. Faut que les filles aient le temps d'être à la maison, le temps d'étudier et le temps de travailler. La conciliation travail-famille et même la conciliation famille-travail-études, c'est quelque chose que le syndicat encourage beaucoup dans les négociations (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Les syndicats du Mouvement Desjardins s'interrogent également sur les moyens de pression les plus adaptés à la situation actuelle. Les méthodes conventionnelles liées notamment à une grève ne paraissent plus aussi efficaces que dans le passé. D'une part, la technologie permet d'opérer une caisse même en cas de grève. D'autre part, la grève ne semble pas être un moyen de pression convoité par les professionnels.

L'autre élément que j'ai vu et qui fait peut-être que c'est démobilisant pour les personnes de caisses, on a eu quelques caisses qui ont fait des conflits pour revendiquer et changer des choses mais souvent ce monde là sort longtemps dehors et au bout de la ligne, sans méchanceté, il rentre pas grand chose de plus. Et ça n'affecte pas bein bein les rendements de Desjardins [...]. Il y a un aspect qui est beaucoup plus virtuel qu'il y a 15-20 ans avec Accès D, même notre façon de négocier, il faut qu'elle évolue avec ça parce que tu pourrais fermer une caisse demain matin pis toutes ses opérations pourraient se faire encore à 80 % à mon sens (Membre n°6 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

On voit de moins en moins ça [la grève] plausible comme moyen de pression. Alors là, on essaie de trouver d'autres choses. On est rendu là à penser à quelque chose au cas où on en aurait besoin pendant les négos. Il faut essayer de trouver. Ça peut être des affaires au niveau de l'habillement peut-être. Pis encore là, on est des professionnels. On trouve ça de plus en plus difficile des moyens de pression à ce niveau là, parce que encore là à cause du code de déontologie, ça nous inquiète un peu. Est-ce que l'employeur peut faire des représailles. C'est tout ça qu'on est en train de regarder (Entretien n°1 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Malgré le constat d'une certaine démotivation à agir collectivement, il ne s'avère pas moins que d'autres syndicats parviennent à mobiliser leurs membres malgré la diversité qui les compose. Les deux témoignages ci-dessous rendent compte de la disparité dans les caisses populaires. Malgré les différences entre les individus, il est possible selon l'expérience d'un syndicat de se mobiliser face aux comportements d'injustice de l'employeur.

Il y a une démotivation à agir collectivement. C'est beaucoup axé vers l'individualisme et ça fait en sorte que, on en parlait récemment entre collègues, on se disait, il n'était pas rare avant de voir une fille qui se faisait refuser un congé sans solde, mettons de dire, hey, on va aller faire une vigile en face de la maison du boss. À cette heure de se réunir collectivement, faire des moyens comme ça, si c'est pas dans le cadre d'une négociation, c'est plus difficile. Il y a comme un désintéressement. C'est ses affaires à elle [...]. Si on n'est pas dans un contexte de négociation, on dirait que dans la vie syndicale de tous les jours, agir collectivement, c'est devenu de plus en plus difficile (Membre n°4 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).

La force de notre syndicat, c'est qu'on se tient toutes. On se tient entre nous autres. On est un groupe de femmes, ce n'est pas facile de travailler dans un monde de femmes! On est 90, c'est sûr et certain qu'on a de tous les tempéraments, de tous les types, de tous les âges. Y'en a qui sont plus aimées que d'autres, j'en ai qui sont critiquées négativement... S'il arrive quelque chose à cette salariée, comme j'ai déjà vu dans le passé, tout le monde on s'est mobilisé pour cette fille là même si elle n'était pas la plus aimée de tout le monde. Ce que l'employeur avait fait vis-à-vis d'elle, c'était inacceptable. On se tient entre nous autres (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Devant la centralisation accrue du Mouvement Desjardins, les syndicats sont eux-mêmes à l'affût de la structure la plus adéquate pour représenter leurs membres. À cet effet, les syndicats ont nommé des délégués dans les milieux de travail pour faire face à la prolifération des points de services.

On a des délégués dans chaque point de service parce que l'exécutif n'est pas partout. Dans chaque point de service, on a deux délégués qui sont nommés, qui sont nos yeux, nos oreilles et qui représentent les salariés si jamais il y a une mesure disciplinaire qu'un employeur veut faire envers une salariée. Elle a le droit d'être représentée. Si un membre de l'exécutif n'est pas dans ce point de service là, bien au moins on a une déléguée qui peut assister à la réunion. Elles sont nos yeux, nos oreilles, sont nos intermédiaires (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins).

Le débat sur l'éventualité d'une nouvelle structure syndicale est d'actualité et préoccupe fortement le groupe de travail. Actuellement, la forme dominante est celle d'une représentation collective caisse par caisse, incluant parfois les points de services. Cette forme de représentation couvrant un seul milieu de travail dans le Mouvement Desjardins est tout à fait conséquente avec la représentation traditionnelle en Amérique du Nord. Une possibilité de renouvellement de la structure syndicale consisterait à regrouper l'ensemble des caisses populaires syndiquées afin de procéder à une négociation centralisée provinciale qui permettrait à l'acteur syndical unifié de faire face à la haute direction du Mouvement Desjardins : « On n'aura pas le choix de passer par là ». (Entretien n°1 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins). Ou encore, à mi-chemin entre la négociation centralisée et celle dite caisse par caisse, la négociation regroupée par région est une alternative déjà en vigueur mais encore peu répandue. Devant les clivages des catégories professionnelles, certains se demandent même s'il n'y aurait pas lieu de créer un syndicat de professionnels, séparés des employés de services. Cette diversité de propositions démontre à quel point ce débat ne fait pas consensus.

Nous autres, on a une question à se dire. On est-tu mieux de mettre tout le monde dans un même syndicat, créer un syndicat de professionnels ? Est-ce qu'ils croient encore à la coexistence des employés de services avec les employés professionnels ? Moi, ça m'intrigue. Si on s'aperçoit qu'il n'y a pas personne qui pense encore qu'ils peuvent être encore avec les employés de services, ça risque de nous donner un indicatif (Membre n°4 du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats chez Desjardins).



En somme, les pistes des syndicats reflètent toute la complexité de l'action syndicale dans les milieux de travail. Les uns en réaction, les autres en action. Malgré le constat généralisé sur un syndicat démuni devant tant de changements imposés unilatéralement par le haut sommet du Mouvement Desjardins, ces quelques exemples d'innovations syndicales témoignent, malgré tout, d'une possible marge de manœuvre pour l'acteur syndical et de l'importance du pouvoir syndical : « C'est sûr que l'employeur, si on lui cède une parcelle de place, qu'il voit une faille dans le syndicat, alors il va la prendre. S'il voit que le syndicat est pas fort, il va en profiter (Entretien n°2 auprès d'un syndicat CSN du Mouvement Desjardins) ».

#### **4.4 Conclusion**

Cette phase qualitative a mis de l'avant plusieurs thèmes essentiels à la compréhension de notre étude auprès des établissements du Mouvement Desjardins, que ce soit les innovations dans les milieux de travail du secteur bancaire, leurs implications sur les employés, sur les relations de travail et plus généralement sur le syndicalisme.

Dans un premier temps, une description succincte de l'évolution générale du secteur financier canadien a abordé l'ampleur des mutations de ce secteur en termes notamment de concurrence, de décloisonnement du secteur financier, de technologies et de diversification des produits. Face à ces changements, les institutions financières ont procédé à la réingénierie de leurs processus d'affaires. Le cas du Mouvement Desjardins au Québec témoigne de cette volonté de changements sans précédent dans le secteur financier depuis le milieu des années 90.

Dans un deuxième temps, nos données qualitatives ont mis en évidence une série de transformations de l'organisation du travail et des politiques de ressources humaines au sein du Mouvement Desjardins qui complexifient le rapport au travail des employés. Cette réorganisation dans les milieux de travail atteint différemment les catégories professionnelles. Les employés les moins qualifiés, la plupart du temps des commis et des caissières, voient leurs tâches routinières s'informatiser au profit d'une nouvelle orientation vers la vente de produits et de services. Les transformations visent à supprimer les tâches sans valeur ajoutée pour la rentabilité des caisses populaires. Par contre, la réingénierie

valorise la fonction conseil exercée par les employés les plus qualifiés en vue d'une plus grande professionnalisation des ressources humaines. Pour ce faire, de nouvelles pratiques individualisées de gestion en matière de recrutement, formation, promotion, évaluation et rémunération s'évertuent à une plus grande implication du personnel qualifié. Les conséquences de ces changements sur le rapport au travail des employés sont très ambivalentes. En plus d'une éradication massive d'emplois, une complexe combinaison de valorisation pour les uns et de dévalorisation pour les autres se chevauche dans les milieux de travail. Il sera particulièrement intéressant d'approfondir ce compte-rendu des entretiens lors de l'analyse de nos données quantitatives afin de mieux comprendre le vécu de ces employés dans leurs milieux de travail après cette vague de restructurations.

Dans un troisième temps, le caractère centralisé des relations de travail au sein du Mouvement Desjardins dans le cadre d'un secteur financier faiblement syndiqué a été présenté. La haute direction du Mouvement Desjardins se distingue par son comportement autoritaire dans la mesure où les changements ont été établis unilatéralement par ce dernier. Cependant, même si l'employeur de chaque caisse populaire était tributaire des principes directeurs mis en place par la haute direction, il disposait d'une certaine marge de manœuvre lors de l'implantation des changements et dans son style de gestion. Par contre, l'acteur syndical a été écarté du processus de réingénierie. Se sentant démuni face aux restructurations imposées, le syndicat réagit aux initiatives de l'employeur de façon défensive, ne parvenant pas à se pourvoir d'un rôle proactif dans la mise en place des changements. Un essoufflement de la syndicalisation dans les caisses populaires est manifeste. Sur le plan du syndicalisme plus généralement, les professionnels, de plus en plus nombreux, se désintéressent des syndicats, ne décelant pas les avantages qu'ils pourraient en dégager. Cependant, plusieurs initiatives innovatrices de la part de syndicats relevées lors de nos entretiens confortent plusieurs pistes à investiguer en termes d'actions syndicales à entreprendre pour susciter l'intérêt de la diversité de la main-d'oeuvre.

En bref, ces grandes tendances sur le secteur financier et particulièrement sur le Mouvement Desjardins au Québec ont contribué à une certaine entrée en matière sur les identités syndicales. Ce chapitre met en valeur toute l'importance d'approfondir ces thèmes afin de mieux comprendre le fonctionnement d'une multitude de milieux de travail ainsi que le vécu des employés et des syndicats dans cet univers de changements.



## **CHAPITRE V**

### **OPÉRATIONNALISATION ET MISE EN CONTEXTE DES FACTEURS EXPLICATIFS DES IDENTITÉS SYNDICALES**

## Introduction

Ce chapitre liste les facteurs explicatifs des identités syndicales découlant du modèle conceptuel (Section 2.3.1). Il vise à opérationnaliser et à exposer les statistiques descriptives pour les variables contrôles de la recherche, les variables indépendantes répertoriées ainsi que pour les indicateurs qui leur sont associés. Pour y parvenir, le sondage téléphonique auprès des 576 employées du Mouvement Desjardins affiliées à la CSN constitue les données primaires de notre recherche.

Cinq parties, guidées par les différentes approches du modèle conceptuel sur les identités syndicales, structurent ce chapitre. Premièrement, la présentation des variables contrôles permet de dresser le profil général des employées syndiquées du Mouvement Desjardins. Deuxièmement, les facteurs explicatifs des identités syndicales provenant des approches traditionnelles sont explicités. Troisièmement, l'opérationnalisation des variables s'attarde à celles liées aux théories sur les nouvelles identités professionnelles des femmes. Quatrièmement, les facteurs extraits de l'approche « située » sont exposés. La dernière partie synthétise l'ensemble des variables et indicateurs qui composent le modèle sur les identités syndicales soumis à l'étude.

L'opérationnalisation de ces variables s'accompagne d'une mise en contexte de la plupart de ces facteurs explicatifs des identités syndicales en recourant également aux résultats de l'enquête postale auprès des syndicats du secteur financier. Telle est l'originalité pour agrémenter ce chapitre quelque peu technique. En particulier, ce questionnaire postal a permis de récolter 40 réponses de la part des syndicats CSN du secteur financier dont la plupart proviennent de syndicats du Mouvement Desjardins. Tant les syndicats petits et grands sont représentés dans cette étude même si une majorité de syndicats du secteur financier se composent de moins de 60 membres. Ainsi, plus du tiers des syndicats répondants (36,1 %) comptabilisent moins de 20 membres, 38,9 % se situent entre 20 à 59 membres, plus d'un syndicat sur dix regroupent de 60 à 99 adhérents (11,1 %) ou 100 membres et plus (13,9 %). Ce point de vue des syndicats vise à enrichir la compréhension du milieu de travail dans le secteur financier.

## **5.1 Variables contrôles**

Plusieurs caractéristiques socioprofessionnelles retenues en guise de variables contrôles permettent de dresser globalement le profil des employées du Mouvement Desjardins affiliées à la CSN. Plusieurs études sur le syndicalisme intègrent ces caractéristiques socioprofessionnelles dans leurs analyses. Entre autres, Charlwood (2002) tient compte du degré de scolarité, de l'âge, du nombre d'années d'ancienneté et du statut d'emploi.

### **5.1.1 Degré de scolarité**

En se basant sur les réponses de la question suivante : « Quelle est la dernière année de scolarité que vous avez complétée ? », plus de la moitié des répondantes (51,6 %) ont suivi des études collégiales. Quant au grade universitaire, il concerne 26,1 % des employées interrogées tandis que le niveau secondaire rejoint 22,3 % des personnes. Même si les niveaux de scolarité varient, plus des trois quarts des employées ont complété des études collégiales ou universitaires.

### **5.1.2 Âge**

À partir de la date de naissance demandée pour laquelle les réponses s'échelonnent entre 1942 et 1987, trois tranches d'âge ont été élaborées. La première catégorie de 39 ans et moins regroupe 26,5 % des répondantes. La deuxième catégorie, la plus nombreuse, composée des femmes de 40 à 49 ans, répertorie près de la moitié des participantes (48,6 %). Finalement, une personne sur quatre (24,9 %) est âgée de 50 ans et plus. L'âge moyen des employées interrogées du Mouvement Desjardins se situe à près de 43 ans et demi, ce qui est somme toute assez élevée.

### 5.1.3 Nombre d'années d'ancienneté

La première question de l'enquête demandait aux employées de nous fournir leur nombre d'années d'ancienneté au sein du Mouvement Desjardins. Considérant que les réponses s'évaluaient de moins d'une année à 39 ans, une classification s'est imposée. En se basant sur une ancienneté moyenne très élevée de près de 17 ans, trois catégories dissocient les répondantes. Deux personnes sur dix (20,1 %), les moins nombreuses, appartiennent à la première catégorie relative à une ancienneté de 10 ans et moins. Les deux autres groupes se composent chacun de quatre employées sur dix, tant celles qui ont une ancienneté de 11 à 20 ans (39,4 %) que les plus anciennes détentrices de plus de 20 années au sein du Mouvement Desjardins (40,5 %). Cette stabilité au sein du Mouvement Desjardins est particulièrement notable compte tenu du discours actuel sur la mobilité accrue des travailleurs.

### 5.1.4 Statut d'emploi

Pour établir les catégories relatives au statut d'emploi, les employées devaient nous indiquer si leur poste était régulier à temps complet, régulier à temps partiel ou temporaire/occasionnel. Ces trois statuts sont les seules options possibles dans le Mouvement Desjardins d'après les informations transmises par le Groupe de travail CSN. Une très forte majorité d'employées du Mouvement Desjardins (78,1 %) bénéficient d'un poste régulier à temps complet. 14,2 % occupent un poste régulier à temps partiel et 7,7 % un poste temporaire ou occasionnel. Ces deux dernières catégories ont été combinées afin de couvrir toutes les personnes cantonnées dans un poste précaire (temporaire, occasionnel ou à temps partiel) (21,9 %).

Les réponses des 40 syndicats du secteur financier de l'enquête postale permettent d'apprécier l'évolution du nombre de postes permanents et du recours à des employés temporaires ou occasionnels au cours des dernières années. Selon le point de vue de ces syndicats, le nombre de postes permanents évolue différemment d'un établissement à un autre. Même si quatre syndicats sur dix (43,2 %) rapportent une stabilité en termes de postes permanents au cours des trois années précédant l'enquête, le tiers des syndicats (32,4 %) y notent une augmentation à l'inverse de 24,3 % d'entre eux qui déplorent plutôt

une diminution de la situation. Par contre, au cours de la même période, les syndicats sont plus nombreux à constater une augmentation du recours à des employés temporaires ou occasionnels (43,2 %) dans les établissements du secteur financier ou du tout du moins un maintien dans les chiffres (40,5 %) qu'une diminution (16,2 %). Le tiers des syndicats parviennent à assurer un nombre minimal d'heures de travail à leurs membres comparativement à 25,0 % d'entre eux qui ne réussissent pas à le faire.

## 5.2 Facteurs explicatifs liés aux approches traditionnelles

Le comportement arbitraire de l'employeur, la coopération patronale-syndicale et l'insatisfaction liée aux conditions de travail sont les principales sources de renforcement des identités syndicales identifiées sous l'angle des approches traditionnelles (matérialiste ou instrumentale).

### 5.2.1 Comportement de l'employeur

Selon les études de Lévesque *et al.* (2005 : 417), un employeur qui cherche à contourner la convention collective renforce la pertinence du syndicalisme pour les membres. Pour capter ce comportement arbitraire de l'employeur, nous avons posé aux employées syndiquées du Mouvement Desjardins la question suivante : « Diriez-vous que la direction de votre établissement prend souvent, quelquefois, rarement ou jamais des décisions arbitraires ? » (Tableau 5.1).

**Tableau 5.1 : Comportement de l'employeur**

	Catégories	Pourcentage
Diriez-vous que la direction de votre établissement prend souvent, quelques fois, rarement ou jamais des décisions arbitraires ? (n=576)	Souvent (n=87)	15,1 %
	Quelquefois (n=177)	30,7 %
	Rarement (n=192)	33,3 %
	Jamais (n=54)	9,4 %
	Ne sais pas, ne répond pas (n=66)	11,5 %
Comportement de l'employeur (n=576)	Arbitraire (n=264)	45,8 %
	Autres (n=312)	54,2 %

Les résultats bruts à cette question laissent percevoir un jugement divisé entre les répondantes. Afin de baliser les réponses mentionnant un comportement arbitraire de l'employeur, les catégories « Souvent » et « Quelquefois » ont été fusionnées. Les autres possibilités pour lesquelles le recours à des décisions arbitraires de la part de la direction de l'établissement n'a pas été mis en évidence ont été regroupées sous la catégorie « Autres ».

45,8 % des employées interrogées rapportent l'existence de décisions arbitraires de la direction de leur établissement. Cette même proportion se retrouve parmi les réponses des 40 syndicats du secteur financier qui ont participé à l'enquête postale sur le renouveau syndical. En effet, 46,2 % des syndicats s'accordent à dire que les membres de la direction prennent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective (23,1 % sont en désaccord ; 30,8 % ne sont ni en accord, ni en désaccord). En fait, la perception des employées et du syndicat quant au comportement de l'employeur est très similaire. De plus, les opinions des syndicats sont divisées sur l'évolution de ce comportement arbitraire de l'employeur. Trois syndicats sur dix (30,6 %) notent une diminution des décisions arbitraires de la direction de leur établissement au cours des trois années précédant l'enquête tandis que quatre d'entre eux sur dix (41,7 %) dénoncent l'accroissement de telles attitudes. En bref, la conduite de l'employeur est très variable d'un établissement à un autre.

### **5.2.2 Coopération patronale-syndicale**

Plusieurs études (Deery *et al.*, 1994 ; Mageneau *et al.*, 1988) mettent en évidence une appartenance accrue à l'égard de l'organisation et du syndicat en présence de relations coopératives entre l'employeur et le syndicat. En outre, les employés sont plus susceptibles de s'identifier à la fois à l'employeur et au syndicat lorsqu'ils perçoivent un climat de relations de travail harmonieux impliquant que ces deux parties n'ont pas à être des rivaux pour parvenir à susciter l'adhésion de l'employé à sa propre organisation (Snape *et al.*, 2000 : 222). À cet égard, deux questions (Tableau 5.2) ont permis d'évaluer le degré de coopération patronale-syndicale : « Selon vous, votre syndicat considère-t-il la direction de l'établissement comme un partenaire ou un adversaire ? ». « Et à votre avis,

la direction de l'établissement considère-t-elle le syndicat comme un partenaire ou un adversaire ? ».

**Tableau 5.2 : Coopération patronale-syndicale**

	Catégories	Pourcentage
Selon vous, votre syndicat considère-t-il la direction de l'établissement comme un partenaire ou un adversaire ? (n=576)	Comme un partenaire (n=337)	58,5 %
	Comme un adversaire (n=180)	31,3 %
	Ni l'un, ni l'autre (n=33)	5,7 %
	Ne sais pas, ne répond pas (n=26)	4,5 %
↳	Comme un partenaire (n=337)	58,5 %
	Autres (n=239)	41,5 %
Et à votre avis, la direction de l'établissement considère-t-elle le syndicat comme un partenaire ou un adversaire ? (n=576)	Comme un partenaire (n=271)	47,0 %
	Comme un adversaire (n=239)	41,5 %
	Ni l'un, ni l'autre (n=31)	5,4 %
	Ne sais pas, ne répond pas (n=35)	6,1 %
↳	Comme un partenaire (n=271)	47,0 %
	Autres (n=305)	53,0 %
Coopération patronale-syndicale (n=576)	Coopération patronale-syndicale (n=258)	44,8 %
	Autres (n=318)	55,2 %

Les employées du Mouvement Desjardins sont plus nombreuses à percevoir un partenariat à l'égard de l'employeur par leur syndicat (58,5 %) que celle de la direction de l'établissement vis-à-vis du syndicat (47,0 %). Trois répondantes sur dix (31,3 %) jugent que l'employeur est un adversaire pour le syndicat et plus de quatre répondantes sur dix (41,5 %) considèrent que leur employeur perçoit le syndicat comme un opposant. Près d'une répondante sur dix n'a pas d'opinion tranchée quant au degré de collaboration de chacune des parties.

Afin d'évaluer les attitudes coopératives entre l'employeur et le syndicat du point de vue des employées du Mouvement Desjardins, la catégorie « Comme un partenaire » a été séparée des autres réponses pour chacun des deux énoncés. Par la suite, une recodification des données a permis de sélectionner les réponses présentant un double partenariat. En effet, la coopération entre le patronat et le syndicat concerne les cas où nous retrouvons simultanément une relation réciproque de partenariat entre le syndicat et la direction de l'établissement. Ce climat de relations coopératives est relevé par 44,8 % des répondantes.



Les réponses des syndicats du secteur financier de l'enquête sur le renouveau syndical permettent d'approfondir la compréhension du climat de relations de travail dans cet univers professionnel (Tableau 5.3). Le questionnaire demandait aux syndicats d'indiquer leur degré d'accord ou de désaccord sur une série d'énoncés caractérisant les comportements des membres de la direction de leur établissement, leur propre attitude à l'égard de la direction de leur établissement ainsi que l'évolution de certains aspects liés aux relations de travail au cours des trois années précédant l'enquête.

**Tableau 5.3 : Climat de relations de travail selon les syndicats CSN du secteur financier**

Le comportement des parties	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord
<b>Les membres de la direction :</b>			
Partagent beaucoup d'informations avec le syndicat (n=39)	46,1 %	20,5 %	33,3 %
Font confiance au syndicat (n=39)	43,5 %	33,3 %	23,1 %
Cherchent à impliquer le syndicat dans les décisions touchant le fonctionnement quotidien de l'établissement (n=39)	53,8 %	23,1 %	23,0 %
Cherchent à diminuer la crédibilité du syndicat auprès des employé(e)s (n=38)	31,6 %	34,2 %	34,2 %
Demandent constamment au syndicat de faire des concessions (n=39)	23,1 %	35,9 %	41,0 %
<b>Le syndicat :</b>			
Partage beaucoup d'informations avec la direction (n=37)	40,5 %	32,4 %	27,0 %
Travaille conjointement avec la direction pour régler les problèmes (n=37)	10,8 %	13,5 %	75,7 %
Cherche à s'impliquer dans les décisions (n=37)	5,4 %	24,3 %	70,3 %
Fait confiance à la direction (n=37)	43,2 %	37,8 %	18,9 %
Met beaucoup d'énergie sur la coopération patronale-syndicale (n=39)	10,2 %	20,5 %	69,2 %
<b>Évolution des relations de travail au cours des trois années précédant l'enquête</b>	<b>Diminué</b>	<b>Stable</b>	<b>Augmenté</b>
La coopération patronale-syndicale (n=38)	31,6 %	44,7 %	23,7 %
Le nombre de griefs (n=36)	30,6 %	55,6 %	13,9 %
La confiance du syndicat à l'égard de l'employeur (n=38)	36,8 %	50,0 %	13,2 %
L'implication du syndicat dans la gestion de l'établissement (n=38)	34,2 %	50,0 %	15,8 %

Même si une majorité de syndicats (69,2 %) du secteur financier mettent beaucoup d'énergie sur la coopération patronale-syndicale, le comportement entre les parties s'avère complexe. Environ quatre syndicats sur dix estiment que les membres de la direction ne font pas confiance au syndicat ou que le syndicat ne se fie pas à l'employeur. Près de deux syndicats sur dix pensent le contraire. D'ailleurs, les syndicats sont plus nombreux à signaler une perte de confiance à l'égard de l'employeur au cours des dernières années (36,8 %) qu'une augmentation de cette dernière (13,2 %). De plus, même si le syndicat cherche majoritairement à s'impliquer dans les décisions (70,3 %) et à travailler conjointement avec la direction pour régler les problèmes (75,7 %), ils demeurent une minorité à partager des informations avec la direction (27,0 %). En outre, l'implication du syndicat dans la gestion de l'établissement a régressé pour le tiers des syndicats (34,2 %) comparativement à 15,8 % d'entre eux qui constatent plutôt une augmentation.

Pour 46,1 % des répondants syndicaux, les membres de la direction partagent beaucoup d'informations avec le syndicat. Le tiers des syndicats (33,3 %) indiquent la situation inverse. Pour plus de la moitié des syndicats (53,8 %), la direction ne cherche pas à impliquer le syndicat dans les décisions touchant le fonctionnement quotidien de l'établissement. De plus, l'employeur demande constamment au syndicat de faire des concessions (41,0 %). Quant à chercher à diminuer la crédibilité du syndicat auprès des employés, les opinions sont très partagées. Plus de trois syndicats sur dix (31,6 %) désapprouvent la proposition contrairement à un tiers des syndicats (34,2 %) qui sont en accord ou encore ni en accord, ni en désaccord avec l'énoncé. Globalement, même si la coopération patronale-syndicale (44,7 %) et le nombre de griefs (55,6 %) demeurent stables, trois syndicats sur dix perçoivent une dépréciation de ces indices. Quelques syndicats perçoivent une amélioration de la coopération patronale-syndicale (23,7 %) tandis que d'autres (13,9 %) rapportent une hausse du nombre de griefs. En bref, le portrait du climat de relations de travail dans les établissements est très contrasté.

### **5.2.3 Évaluation des conditions de travail**

Selon Barling *et al.* (1992), l'insatisfaction liée aux conditions de travail accentue l'adhésion au syndicalisme. L'évaluation des conditions de travail a trait au salaire et aux aspects plus généraux du travail.

### 5.2.3.1 Insatisfaction liée au salaire

La littérature sur le *Union Commitment* est centrée sur une perception instrumentale du syndicat et la recherche de l'amélioration des bénéfices par leurs membres (Sverke et Sjöberg, 1995 : 233). En particulier, l'insatisfaction à l'égard du salaire est liée à une plus grande propension à vouloir se syndiquer (Barling *et al.*, 1992).

Afin d'évaluer le degré d'insatisfaction liée au salaire, la question suivante a été posée aux employées du Mouvement Desjardins : « Par rapport à votre salaire, êtes-vous satisfaite, insatisfaite ou ni l'un, ni l'autre ? » (Tableau 5.4).

**Tableau 5.4 : Insatisfaction liée au salaire**

	Catégories	Pourcentage
Par rapport à votre salaire, êtes-vous satisfaite, insatisfaite ou ni l'un, ni l'autre ? (n=574)	Satisfaite (n=352)	61,3 %
	Insatisfaite (n=149)	26,0 %
	Ni l'un, ni l'autre (n=73)	12,7 %
Insatisfaction liée au salaire (n=576)	Insatisfaction (n=149)	25,9 %
	Autres (n=427)	74,1 %

Les personnes sont majoritairement satisfaites (61,3 %) de leur rémunération. Cependant, environ un quart des répondantes sont quant à elles insatisfaites. 12,7 % n'ont pas d'opinion sur leur degré de satisfaction quant à leur salaire. Ce facteur sur l'insatisfaction liée au salaire catégorise les employées déçues par leur salaire (25,9 %) comparativement à toutes les autres possibilités (74,1 %).

En se basant sur les informations recueillies par l'enquête auprès des syndicats, la rémunération moyenne annuelle brute (en excluant les primes et le temps supplémentaire) des employées du secteur financier s'élève à 30 115 \$. Parmi les syndicats qui ont répondu en termes de taux d'horaire, ce dernier se situe en moyenne à 15,65 \$/heure.

### 5.2.3.2 Évaluation des conditions générales de travail

Au-delà de la recherche des gains quantitatifs, une insatisfaction plus générale des conditions de travail renforce l'identification syndicale (Barling *et al.*, 1992). De la même manière, les données qualitatives du chapitre IV sur le contexte du secteur financier recommandent de tenir compte de l'évaluation générale des conditions de travail qui dépasse la seule satisfaction liée au salaire. Trois aspects des conditions de travail sont pris en compte (Tableau 5.5).

**Tableau 5.5 : Évaluation des conditions générales de travail**

	Catégories	Pourcentage
<p>Dans votre milieu de travail, diriez-vous que les pressions pour rencontrer les normes de la direction sont fortes ou faibles ? (n=571)</p> <p>↳</p>	<p>Faibles (n=118) Ni l'un, ni l'autre (n=75) Fortes (n=378)</p> <p>Fortes pressions (n=378) Moindres pressions (n=193)</p>	<p>20,7 % 13,1 % 66,2 %</p> <p>66,2 % 33,8 %</p>
<p>Dans votre milieu de travail, diriez-vous que l'épuisement professionnel est un problème très, assez, peu ou pas du tout important ? (n=573)</p> <p>↳</p>	<p>Pas du tout important (n=5) Peu important (n=74) Assez important (n=245) Très important (n=249)</p> <p>Importance de l'épuisement (n=494) Moindre importance (n=79)</p>	<p>0,9 % 12,9 % 42,8 % 43,5 %</p> <p>86,2 % 13,8 %</p>
<p>Au cours des trois dernières années, diriez-vous que votre charge de travail a augmenté, diminué ou qu'elle est restée la même ? (n=572)</p> <p>↳</p>	<p>Diminuée (n=17) Stable (n=201) Augmentée (n=354)</p> <p>Charge de travail accrue (n=354) Moindre charge (n=218)</p>	<p>3,0 % 35,1 % 61,9 %</p> <p>61,9 % 38,1 %</p>
Évaluation des conditions générales de travail (n=567)	<p>Très défavorables (n=238) Assez défavorables (n=193) Plus favorables (n=136)</p>	<p>42,0 % 34,0 % 24,0 %</p>

Tout d'abord, les pressions sur la performance est un indicateur clé d'une surcharge de travail utilisé par O'Toole et E. Lawler III (2006 : 111). De plus, l'épuisement professionnel est omniprésent dans la littérature sur la réorganisation du travail. À cet égard, la thèse de l'intensification du travail souligne les problèmes croissants en santé psychologique en termes d'épuisement professionnel lié au stress (Burchell, 2006 : 21 ; Harley *et al.*, 2007 : 613). Finalement, Lévesque *et al.* (1998, 2005) considèrent l'évolution de la charge de travail au cours des trois années précédant l'enquête dans leur étude sur les identités syndicales.

Les deux tiers des répondantes (66,2 %) sont assujetties à de fortes pressions pour rencontrer les normes de la direction contrairement à deux personnes sur dix (20,7 %) qui ne vivent pas de telles contraintes dans leur milieu de travail. À cet égard, pour 67,5 % des syndicats du secteur financier, les pressions exercées sur la productivité et la performance de leurs membres ont augmenté dans les trois dernières années précédant l'enquête tandis qu'un syndicat sur quatre souligne que ces astreintes sont demeurées stables. Seulement 7,5 % des syndicats indiquent qu'elles ont diminué.

L'épuisement professionnel dans les établissements du Mouvement Desjardins est un problème important pour la plupart des répondantes (86,2 %). De façon générale, près de trois syndicats sur dix (29,7 %) du secteur financier relèvent une augmentation des problèmes de santé reliés au travail alors que les autres notent plutôt un maintien (45,9 %), voire une diminution (24,3 %) de ces problèmes.

Quant à la charge de travail, elle s'est accentuée au cours des dernières années pour un grand nombre de répondantes (61,9 %) même si elle est demeurée stable pour 35,1 % d'entre elles. Ils sont huit syndicats sur dix à rapporter cet accroissement de la charge de travail de leurs membres contrairement à 21,1 % d'entre eux qui ne relèvent pas de changement dans la charge de travail dans leur établissement. La charge de travail est une source importante de tensions dans les relations patronales-syndicales pour un très grand nombre de syndicats (69,2 %).

Ces résultats mettent en évidence une certaine dégradation des conditions de travail pour un grand nombre d'employées du Mouvement Desjardins du point de vue des pressions, de l'épuisement professionnel et de la charge accrue de travail. Afin d'évaluer l'ampleur de

cette détérioration, la variable sur l'évaluation des conditions générales de travail vise à combiner ces trois indices. Trois stades de conditions de travail ont ainsi été élaborés. Les conditions de travail très défavorables regroupent 42,0 % des répondantes qui ont à la fois mentionné que leur charge de travail avait augmenté dans les dernières années, que l'épuisement professionnel était un problème important et que les pressions de la direction étaient fortes. Les conditions assez défavorables concernent environ le tiers des individus (34,0 %) qui ont relevé deux aspects défavorables parmi les trois énoncés. Les conditions plus favorables (24,0 %) sont issues des autres réponses tout en excluant les valeurs manquantes de chacun des énoncés. Ce dernier groupe est touché par un seul facteur de dégradation ou par aucune de ces conditions. De fait, seule une minorité de répondantes bénéficie de conditions acceptables en matière de qualité de vie au travail.

### **5.3 Facteurs explicatifs liés aux nouvelles identités professionnelles des femmes**

Les facteurs explicatifs référant aux nouvelles identités professionnelles des femmes concernent autant les innovations dans les milieux de travail que le nouveau rapport au travail des femmes.

#### **5.3.1 Innovations dans les milieux de travail**

Même s'il n'existe pas de liste précise proprement dite, la plupart des recherches mettent de l'avant plusieurs conditions pour caractériser des nouveaux lieux productifs (Handel et Gittleman, 2004). De fait, les indicateurs retenus pour caractériser les nouveaux milieux de travail concernent l'ampleur des changements, les équipes de travail et la flexibilité des horaires ainsi que plusieurs pratiques individualisées liées à l'implication dans la formation, l'évaluation de la performance et le salaire au rendement.

### 5.3.1.1 Ampleur des changements

Le milieu financier fait face à de nombreux changements (voir le chapitre IV sur le contexte financier). Aussi, la mesure de la variable cherche à identifier l'intensité de ces changements. Les types de changements réfèrent aux changements technologiques et aux modifications dans les tâches (Tableau 5.6). En effet, Powell et Snellman (2004) soulignent les changements fondamentaux en matière de technologie dans leurs recherches sur l'économie du savoir. Quant à Walsworth et Verma (2007 : 226), les tâches de travail sont désormais axées sur la compétence et la variété contrairement aux emplois traditionnels taylorisés.

**Tableau 5.6 : Ampleur des changements**

	Catégories	Pourcentage
Au cours des trois dernières années, y a-t-il eu des changements technologiques touchant votre travail ? (n=576)	Oui (n=510) Non (n=66)	88,5 % 11,5 %
Toujours au cours des trois dernières années, y a-t-il eu des changements importants dans la répartition ou le contenu de vos tâches ? (n=572)	Oui (n=393) Non (n=179)	68,7 % 31,3 %
Ampleur des changements (n=572)	Changements importants (n=366) Peu ou pas (n=206)	64,0 % 36,0 %

Les employées interrogées sont massivement concernées par les changements technologiques (88,5 %) et les modifications dans leurs tâches (68,7 %) au cours des dernières années. L'indicateur sur l'ampleur des changements a été construit en deux catégories selon que les répondantes soient touchées par l'un ou l'autre de ces changements ou par les deux changements à la fois. Au cours des trois dernières années précédant l'enquête, 64,0 % des répondantes ont vécu simultanément des changements technologiques et des modifications dans leurs tâches.

L'enquête auprès des syndicats confirme l'ampleur de la réorganisation du travail dans le secteur financier. D'après plus de sept syndicats sur dix, des changements technologiques majeurs à l'équipement ou au processus de travail (73,7 %) ou des modifications importantes dans le contenu ou les méthodes de travail des employés (79,5 %) ont eu lieu



dans leur établissement. En combinant les changements technologiques et les modifications dans les tâches, six syndicats sur dix (60,5 %) estiment que leurs membres ont été touchés simultanément par ces innovations. Ces données sont approximativement les mêmes que les informations fournies par les employées du Mouvement Desjardins.

En ce qui concerne plus spécifiquement les modifications dans le contenu ou les méthodes de travail des employées, elles ont principalement été implantées unilatéralement par la direction (80,6 %) même si le syndicat cherche à s'y impliquer en proposant sa propre conception des modifications (48,4 %). Toutefois, plus de deux syndicats sur dix (22,4 %) évitent de prendre position face à ces changements dans les tâches contrairement à un syndicat sur quatre (25,8 %) qui les appuie.

Plus globalement, assurer une meilleure organisation du travail est une priorité jugée très (17,5 %) ou assez (65,0 %) élevée par les syndicats. Les syndicats sont également nombreux (65,8 %) à nous faire part que la réorganisation du travail est une source de tensions dans les relations patronales-syndicales au sein de leur établissement.

#### **5.3.1.2 Équipe de travail**

La recherche de la participation des employés dans la prise de décision organisationnelle et la résolution de problèmes occasionnent la mise en place d'équipes de travail (Walsworth et Verma, 2007 : 226). Tout comme l'étude dans le secteur des services menée par Harley *et al.* (2007), le sondage téléphonique auprès des employées du Mouvement Desjardins posait directement la question suivante : « Faîtes-vous partie d'une équipe de travail ? ». Les équipes de travail sont fortement répandues dans les établissements du Mouvement Desjardins puisque les trois quarts (76,6 %) des employées font partie d'une équipe de travail.

Cependant, les entretiens qualitatifs auprès des syndicats nous apprennent qu'il s'agit bien souvent de petites équipes de travail au sein desquelles une professionnelle très qualifiée est jumelée avec une assistante moins qualifiée. Conséquemment, seulement 15,8 % des syndicats CSN du secteur financier nous font part de l'existence d'équipes de travail dans leur établissement pour assumer les responsabilités dans l'organisation du

travail et dans la réalisation d'un ensemble de tâches. Toutefois, selon près de quatre syndicats sur dix (40,5 %), les milieux de travail ont des groupes qui permettent aux employés de se réunir afin de discuter de problèmes de qualité.

#### **5.3.1.3 Flexibilité des horaires**

Morris et Pillinger (2006 : 220) rapportent l'existence d'initiatives en matière de flexibilité d'horaires auprès de la main-d'œuvre féminine, notamment dans le secteur financier britannique. Dans le même sens, le sondage téléphonique demandait aux employées de se prononcer sur cette latitude en matière d'aménagement de leurs horaires. En particulier, nous leur avons posé la question suivante : « Pouvez-vous aménager vous-même vos horaires de travail ? ». Seulement 19,1 % bénéficient d'horaires flexibles dans le cadre de leur travail.

Plus globalement, améliorer les horaires est une priorité jugée très (20,5 %) ou assez (25,6 %) élevée par les syndicats du secteur financier. Les horaires de travail provoquent des tensions dans les relations patronales-syndicales pour seulement le tiers des syndicats (35,0 %). Une minorité des syndicats du secteur financier se penche sur le thème des horaires de travail.

#### **5.3.1.4 Formation**

Les changements organisationnels requièrent une plus grande attention sur la formation et le développement des employés (Walsworth et Verma, 2007 : 226). D'ailleurs, les exigences de formation ont maintes fois été relevées dans les entretiens qualitatifs auprès des syndicats et du Groupe de travail de la CSN sur l'avenir du Mouvement Desjardins. De même, la formation est un thème omniprésent dans les revues publiées par le Mouvement Desjardins. Les résultats du sondage téléphonique (Tableau 5.7) confirment ce recours à la formation puisque 71,1 % des employées ont suivi un cours ou une formation reliée à leur travail au cours des douze mois précédant l'enquête contrairement à 28,9 % des personnes interrogées. Parmi celles qui ont eu de la formation, nous leur avons demandé s'il s'agissait d'une formation qu'elles avaient choisi volontairement de

suivre ou qu'elles devaient obligatoirement suivre. En effet, lors des entretiens, les syndicats ont surtout fait mention du problème de la formation obligatoire. Elles sont plus nombreuses à nous faire part d'une obligation de formation (58,9 %) que d'une formation volontaire (24,0 %) ou partiellement volontaire (17,1 %).

**Tableau 5.7 : Formation**

	Catégories	Pourcentage
Au cours des douze derniers mois, avez-vous suivi un cours ou une formation reliée à votre travail ? (n=576)	Oui (n=409)	71,1 %
	Non (n=166)	28,9 %
S'agissait-il d'une formation que vous avez choisi de suivre (volontaire) ou que vous deviez suivre (obligatoire) ? (n=409)	Formation volontaire (n=98)	24,0 %
	Formation obligatoire (n=241)	58,9 %
	Les deux (n=70)	17,1 %
Formation (n=575)	Formation volontaire (n=168)	29,2 %
	Formation obligatoire (n=241)	41,9 %
	Pas de formation (n=166)	28,9 %

Cet indicateur sur la formation tient compte à la fois de l'absence ou de la présence de formation au cours de la dernière année de l'enquête ainsi que du caractère volontaire ou imposé de ces apprentissages. En combinant ces deux énoncés, la présence de cours se divise entre la formation volontaire (ou partiellement volontaire) (24,0 %) et la formation obligatoire (41,9 %). La formation prescrite demeure ainsi la catégorie la plus importante.

Pour plus de la moitié des syndicats du secteur financier (57,5 %), les qualifications requises pour effectuer le travail dans le secteur financier ont augmenté dans les trois années précédant l'enquête même si seulement 23,7 % d'entre eux rapportent une augmentation du budget global de formation des employés au cours de la même période. Pour près de sept syndicats sur dix (68,4 %), la situation est demeurée stable du point de vue du budget de formation.

### **5.3.1.5 Évaluation de la performance**

De plus en plus de recherches portent sur l'évaluation de la performance des travailleurs, le plus souvent basée sur le jugement des superviseurs (Brown et Heywood, 2005). L'approche la plus commune est l'existence d'un système formel d'évaluation de la performance (Jackson et Schuler, 2003). À la question : « Votre performance au travail est-elle évaluée selon votre rendement individuel ? », plus de six répondantes sur dix (63,2 %) répondent par l'affirmative. Les employées sont ainsi majoritairement concernées par ce type de nouvelle pratique en ressources humaines.

Plus encore, d'après quasiment tous les syndicats (95,0 %) du secteur financier, les employées sont soumises à une évaluation périodique de leur performance au travail. Les syndicats sont plus nombreux que les employées à nous faire part de cette pratique dans les établissements. Cet écart peut être attribuable au délai d'un an encouru entre le sondage téléphonique auprès des employées du Mouvement Desjardins et l'enquête auprès des syndicats de la CSN. Durant cette période, la mise en œuvre de l'évaluation de la performance s'est multipliée dans les établissements financiers. Il faut également souligner que l'évaluation de la performance est répandue dans la plupart des établissements (le lieu de référence des syndicats) mais pas nécessairement auprès de l'ensemble des employées dans un même milieu de travail. En outre, le système d'évaluation de la performance est une source de tensions dans les relations patronales-syndicales pour plus de deux tiers des syndicats (67,5 %). Cet important pourcentage n'est pas étranger au système de rémunération incitative mis en vigueur par la direction du Mouvement Desjardins qui suscite une discorde importante entre les parties.

### **5.3.1.6 Salaire au rendement**

Les nouvelles pratiques s'accompagnent également de systèmes de compensation non traditionnels basés sur le mérite issu de l'évaluation de la performance individuelle ou de groupe (Walsworth et Verma, 2007 : 226). Les réponses à la question : « Est-ce que votre salaire varie selon votre rendement individuel ? » indiquent que plus du tiers (34,5 %) des employées reçoivent une rémunération incitative au moment du sondage téléphonique. Cette forme de rémunération variable est appliquée dans de nombreux établissements

puisque 76,9 % des syndicats nous en informent. Elle concerne des primes liées tant aux performances individuelles (83,3 %), de groupes (83,9 %) ou de l'entreprise (83,9 %) mais également des primes liées à l'acquisition de nouvelles compétences d'après un tiers des syndicats (34,5 %). Selon trois syndicats sur dix (29,7 %) du secteur financier, la part des salaires provenant des primes et des formes de rémunération variable au cours des trois années qui ont précédé l'enquête sur le renouveau syndical a augmenté.

### **5.3.2 Nouveau rapport au travail des femmes**

Le nouveau rapport au travail des femmes est appréhendé par plusieurs indicateurs : le degré de professionnalisation, l'attachement au travail, l'influence au travail, les finalités du travail, les possibilités de promotion, les perspectives de mobilité externe, les sociabilités et la famille. À l'encontre de la thèse critique sur les nouveaux modèles productifs, les changements et les nouvelles pratiques sont associés à des aspects positifs des employés du point de vue de l'autonomie, l'identification et la satisfaction (Francfort *et al.*, 1995 ; Harley *et al.*, 2007 : 607).

#### **5.3.2.1 Degré de professionnalisation**

La diversité des identités professionnelles est mise de l'avant par Francfort *et al.* (1995). Notamment, le degré de professionnalisation est une composante majeure du nouveau rapport au travail des femmes. Le secteur des services est particulièrement segmenté en termes de qualification de la main-d'œuvre (Appelbaum *et al.*, 2000). En fait, la démarche qualitative auprès du Groupe de travail de la CSN sur l'avenir du Mouvement Desjardins nous a permis d'établir les niveaux de qualification. Dans la mesure où le Mouvement Desjardins est composé de niveaux d'emploi débutant par N2, nous avons demandé aux répondantes de nous indiquer leur niveau N d'emploi<sup>24</sup>. Les réponses des employées se répartissent entre N2 et N8 (Tableau 5.8).

---

<sup>24</sup> Lors de la construction de l'échantillon d'enquête, les syndicats CSN du Mouvement Desjardins nous avaient également fourni cette information (Section 3.2.2). En comparant ces informations avec celles recueillies auprès des répondantes, quelques changements dans les niveaux professionnels sont dus aux promotions obtenues entre-temps.

**Tableau 5.8 : Degré de professionnalisation**

	Catégories	Pourcentage
Quel est votre niveau N d'emploi ? (n=576)	N2 (n=122)	21,2 %
	N3 (n=157)	27,3 %
	N4 (n=89)	15,5 %
	N5 (n=70)	12,2 %
	N6 (n=84)	14,6 %
	N7 (n=37)	6,4 %
	N8 (n=17)	3,0 %
Degré de professionnalisation (n=576)	Très qualifié (n=138)	24,0 %
	Assez qualifié (n=159)	27,6 %
	Peu qualifié (n=279)	48,4 %

Le regroupement de ces divers degrés de qualification se fie à la construction de l'échantillon conformément aux trois catégories professionnelles identifiées avec le Groupe de travail sur l'avenir des syndicats chez Desjardins de la CSN. Les postes peu qualifiés composés des niveaux 2 et 3 de classification regroupent 48,4 % des répondantes. Les postes assez qualifiés représentant les niveaux 4 et 5 concernent 27,6 % des employées. Finalement, les niveaux 6 et plus, constituant 24,0 % des réponses, représentent les postes professionnels très qualifiés. Ces résultats sont représentatifs de la distribution réelle par niveau au sein du Mouvement Desjardins. Même si la tendance s'oriente vers la professionnalisation des fonctions, les employées les moins qualifiées demeurent les plus nombreuses. Pour seulement trois syndicats sur dix du secteur financier, il existe des tensions entre les différentes catégories professionnelles.

### 5.3.2.2 Attachement au travail

La littérature féministe sur le rapport positif des femmes à l'emploi (Gadéa, 2003 ; Nicole-Drancourt, 1991) et les études sur les nouvelles identités au travail comme celles de Francfort *et al.* (1995) justifient de considérer le caractère affectif du travail de la part des employées du Mouvement Desjardins (Tableau 5.9).



**Tableau 5.9 : Attachement au travail**

	Catégories	Pourcentage
En général, diriez-vous que vous avez envie d'aller travailler ou que vous préféreriez ne pas y aller ? (n=575)	Préfère aller travailler (n=476)	82,8 %
	Préfererait ne pas y aller (n=32)	5,6 %
	Ca dépend des jours (n=67)	11,7 %
Attachement au travail (n=576)	Préfère aller travailler (n=138)	82,6 %
	Autres (n=159)	17,4 %

Ainsi, la question suivante a été posée aux employées : « En général, diriez-vous que vous avez envie d'aller travailler ou que vous ne préféreriez ne pas y aller ? ». Les femmes sont très majoritairement attachées à leur travail puisque 82,8 % préfèrent travailler comparativement à seulement 5,6 % qui pensent le contraire. Seulement 11,7 % des employées nuancent leurs réponses à nous disant que cet engagement varie d'une journée à une autre.

La recodification de la variable sur l'attachement au travail vise à comparer les répondantes qui aiment aller travailler (82,6 %) avec toutes les autres possibilités (incluant la valeur manquante) (17,4 %).

### 5.3.2.3 Influence au travail

Le nouveau rapport au travail est centré sur une plus grande autonomie au travail (Appelbaum, 2004 ; Heckscher, 1988 ; Stone, 2004). Selon Francfort *et al.* (1995), le degré d'implication dans l'activité concerne l'engagement effectif dans la fonction. Dès lors, nous avons demandé aux employées du Mouvement Desjardins de nous préciser leur degré d'influence sur leur travail (Tableau 5.10).



**Tableau 5.10 : Influence au travail**

	Catégories	Pourcentage
Diriez-vous que vous avez beaucoup d'influence, une certaine influence ou peu d'influence sur la façon dont votre travail est organisé ? (n=574)	Beaucoup d'influence (n=144)	25,1 %
	Une certaine influence (n=266)	46,3 %
	Peu d'influence (n=164)	28,6 %
Influence au travail (n=576)	Beaucoup d'influence (n=144)	25,0 %
	Autres (n=432)	75,0 %

Un quart des répondantes mentionnent leur très grande latitude dans leur travail. Cette catégorie est dissociée de toutes les autres afin de mettre en évidence cet aspect des nouvelles identités professionnelles. La catégorie « Autres » (incluant les valeurs manquantes) (75,0 %) combine les autres niveaux d'influence regroupant ainsi les répondantes aux prises avec une certaine influence ou peu d'influence.

#### 5.3.2.4 Finalités du travail

Les études sur les nouvelles identités professionnelles menées par Francfort *et al.* (1995) mettent l'accent sur les finalités du travail. Cet indicateur expose les raisons pour lesquelles les employées travaillent qu'il s'agisse d'un moyen strict de subsistance, de réalisation et d'épanouissement ou de l'acquisition d'un statut pour progresser dans une carrière. En demandant aux employées du Mouvement Desjardins d'indiquer ce qui est le plus important pour elles dans un travail entre le salaire, les possibilités de mettre en avant leurs habiletés ou l'avancement dans la carrière, il est possible de catégoriser les répondantes quant à leurs principales finalités du travail (Tableau 5.11).

**Tableau 5.11 : Finalités du travail**

	Catégories	Pourcentage
Qu'est-ce qui est le plus important pour vous ? Le salaire, les possibilités de mettre en valeur mes habiletés ou les possibilités d'avancement de carrière ? (n=561)	Le salaire (n=163)	29,1 %
	La mise en valeur des habiletés (n=175)	31,2 %
	La carrière (n=103)	18,4 %
	Le salaire et les habiletés (n=30)	5,3 %
	Les habiletés et la carrière (n=7)	1,2 %
	Les trois (n=83)	14,4 %
Finalités du travail (n=561)	Au-delà du salaire (n=398)	70,9 %
	Strictement le salaire (n=163)	29,1 %

La répartition brute à cette question sur les finalités met de l'avant une multitude de combinaisons possibles. Dès lors, la reconstruction de la variable vise à dissocier entre les femmes qui travaillent uniquement pour le salaire et celles qui développent de nouveaux liens avec le travail quels qu'ils soient. La conception traditionnelle du travail relative à une identité instrumentale regroupe 29,1 % des répondantes. En d'autres termes, ces personnes travaillent avant tout strictement pour le salaire. Parmi les femmes développant un nouveau rapport au travail qui dépasse la seule instrumentalité du travail, la mise en valeur des habiletés (31,2 %) et l'avancement dans la carrière (18,4 %) sont respectivement les choix qui regroupent le plus grand nombre de réponses. Environ deux personnes sur dix développent un rapport plus hybride avec le travail combinant plusieurs possibilités en même temps. Ces personnes sont considérées dans le groupe sur les nouvelles finalités du travail dans la mesure où elles ne travaillent pas strictement pour le salaire. De nouveaux liens avec le travail sont ainsi prisés par ces femmes. En bref, les nouvelles finalités du travail rejoignent sept répondantes sur dix (70,9 %). C'est donc dire que la plupart des femmes du Mouvement Desjardins travaillent pour d'autres aspects que la seule perspective traditionnelle liée au salaire.

### 5.3.2.5 Promotions

Le parcours professionnel est un thème contemporain de plus en plus présent dans les études. En se basant sur les recherches de Mageneau *et al.* (1988), de plus grandes opportunités de promotions contribuent à une identification accrue pour l'organisation. Autrement dit, ces promotions offertes deviennent une alternative pour améliorer les conditions de travail au détriment de l'approche collective offerte par les syndicats (Snape *et al.*, 2000 : 212).

De plus, les possibilités d'avancement de carrière et la mobilité ne sont plus vouées aux seuls hommes. Les femmes veulent également accéder à des promotions. Il s'agit de vérifier si elles ont les possibilités d'y parvenir. À cet égard, la question : « Diriez-vous que vos possibilités de promotion et d'avancement de carrière sont très bonnes, assez bonnes ou pas très bonnes ? » permet aux employées d'évaluer leurs perspectives de promotions. Seulement 13,5 % des répondantes jugent très bonnes leurs opportunités de promotions. Plus de la moitié d'entre elles (53,7 %) les considèrent assez bonnes. Finalement, près d'un tiers des femmes interrogées (32,8 %) ne pensent pas bénéficier de bonnes perspectives d'avancement. L'évaluation sur l'évolution de carrière est ainsi disparate mais les très fortes possibilités sont limitées à quelques employées seulement.

D'après près de la moitié des syndicats du secteur financier (48,6 %), les possibilités d'obtenir des promotions pour les employés se sont maintenues au cours des dernières années. Cependant, 27,0 % des syndicats estiment qu'elles ont diminué contrairement à 24,0 % qui font valoir une légère amélioration. Pour quatre syndicats sur dix, l'attribution des promotions engendre des tensions dans les relations patronales-syndicales.

### 5.3.2.6 Mobilité externe

La propension à quitter l'entreprise est considérée dans plusieurs études sur l'appartenance syndicale comme celles de Guest et Dewe (1988) ou de Charlwood (2002). Cet indicateur de la mobilité externe répond à toute la littérature sur la trajectoire des professionnels plus susceptibles de changer d'entreprise au cours de leur carrière (Osterman *et al.*, 2001). Plus précisément une faible satisfaction du travail montre les intentions accrues de la main-d'œuvre de quitter leur établissement (Shields et Ward,

2001). À la question posée : « Si vous pouviez obtenir de meilleures conditions de travail ailleurs, est-ce que vous changeriez d'emploi ? », les opinions sont très divisées entre celles qui n'hésiteraient pas à quitter leur établissement (46,5 %) et celles qui le ne feraient pas (48,3 %) (Tableau 5.12).

**Tableau 5.12 : Mobilité externe**

	Catégories	Pourcentage
Si vous pouviez obtenir de meilleures conditions de travail ailleurs, est-ce que vous changeriez d'emploi ? (n=561)	Oui (n=261)	46,5 %
	Non (n=271)	48,3 %
	Ne sais pas (n=29)	5,2 %
Mobilité externe (n=576)	Changerait d'emploi (n=261)	45,3 %
	Autres (n=315)	54,7 %

Les personnes qui changeraient d'emploi concernent 45,3 % des répondantes par comparaison à toutes les autres catégories incluant les 15 valeurs manquantes et les 29 personnes qui ne savaient pas.

Ces résultats questionnent le sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'établissement dans la mesure où de nombreuses répondantes, même si l'ancienneté dans le Mouvement Desjardins est élevée, sont prêtes à quitter leur emploi pour un autre milieu de travail. Les pratiques de ressources humaines convoitant l'engagement non seulement dans le travail mais aussi pour l'entreprise ne donnent pas les effets escomptés au moment du sondage téléphonique.

### 5.3.2.7 Sociabilités au travail

Un corpus de littérature de plus en plus imposant (Beck, 2000 ; Castells, 1996) suggèrent que les attitudes individualistes tendent à s'accroître. Cette tendance présume que les orientations collectivistes et que les valeurs traditionnelles de la classe de travail, communes parmi les travailleurs manuels, sont dépassées et remplacées par un nouvel individualisme (Furaker et Berglund, 2003 : 579). Le processus d'individualisation peut impliquer un décroissement des valeurs des employés à l'égard des syndicats et une

augmentation à vouloir négocier individuellement avec les employeurs (Furaker et Berglund, 2003).

Les comportements relationnels, notamment ceux entre les collègues de travail, sont identifiés par Francfort *et al.* (1995) pour mesurer la nature et le niveau de relation. Cette évaluation des relations avec les collègues cherche à déterminer le degré de cohésion entre les collègues de travail en relevant le caractère individualiste de la personne ou donnant lieu à des relations au sein d'un collectif et la possibilité de conflit entre les individus dans le milieu de travail (Tableau 5.13).

**Tableau 5.13 : Sociabilités au travail**

	Catégories	Pourcentage
Lorsque vous avez un problème dans votre milieu de travail, est-ce que vous aimez mieux le régler seule ou en groupe ? (n=574)	Seule (n=308) En groupe (n=124) Ça dépend (n=142)	53,7 % 21,6 % 24,7 %
Caractère individualiste (n=576) ↳	Seule (n=308) Autres (n=268)	53,5 % 46,5 %
Vous êtes en conflit avec vos collègues de travail (n=575)	Souvent (n=9) Quelquefois (n=33) Rarement (n=176) Jamais (n=357)	1,6 % 5,7 % 30,6 % 62,1 %
Possibilité de conflits (n=576) ↳	Possibilité de conflits (n=218) Autres (n=358)	37,8 % 62,2 %
Sociabilités au travail (n=576)	Faibles (n=129) Moyennes (n=268) Fortes (n=179)	22,4 % 46,5 % 31,1 %

Le degré de sociabilités au travail est déterminé selon deux énoncés. Le premier détermine si la personne préfère régler seule ou en groupe un problème dans son milieu de travail. Plus de la moitié des répondantes (53,5 %) optent pour le régler seules. Le deuxième cherche à évaluer la possibilité de conflits entre les collègues de travail. Une grande majorité (62,1 %) n'ont jamais de conflit. L'éventualité de conflits, la plupart du temps survenant rarement, regroupe 37,8 % des participantes au sondage. En combinant ces deux indices, l'indicateur sur les sociabilités au travail se construit en trois catégories. Les faibles sociabilités (22,4 %) regroupent les employées qui peuvent avoir des conflits et

qui préfèrent régler les problèmes toutes seules. Les sociabilités moyennes (46,5 %) représentent les femmes plus individualistes ou qui ont des possibilités de conflits. Finalement, les femmes sans jamais de conflit et qui aiment mieux régler les problèmes en groupe (31,1 %) sont caractérisées par de fortes sociabilités au travail.

L'enquête postale auprès des syndicats nous informe de la perception des syndicats du secteur financier sur leurs membres quant à leurs valeurs individualistes ou collectives. En outre, d'après 35,0 % des syndicats, leurs membres privilégient les intérêts individuels au détriment des intérêts collectifs comparativement à une même proportion de syndicats (37,5 %) qui pensent le contraire. De même, plus du tiers des syndicats (35,9 %) soutiennent que les valeurs individualistes de leurs membres ont augmenté alors que pour un autre tiers (33,4 %), elles ont plutôt diminué. Les opinions des syndicats quant aux valeurs de leurs membres sont très partagées.

#### **5.3.2.8 Enfants à charge**

Généralement, la variable sur la présence d'enfants à la maison est peu incluse dans les études sur le rapport identitaire entre le membre et son syndicat (Snape *et al.*, 2000). Pourtant, la conciliation travail-famille fait partie de la construction de l'identité féminine. Ce thème de la conciliation travail-famille s'est imposé dès l'entrée massive des femmes dans la sphère de l'emploi (Crompton et Brockmann, 2006 : 103). Ces enjeux liés aux femmes débordant ceux du milieu du travail conduiraient à de nouvelles demandes pour les syndicats (Kirton et Healy, 2004 : 306). Dès lors, la diversité se retrouve parmi les femmes elles-mêmes (Colgan et Ledwith, 2000) entre celles qui ont des enfants et celles qui n'en ont pas. Il s'agit dès lors de distinguer entre les femmes qui ont des responsabilités familiales et celles qui n'ont pas d'enfant à charge (Tableau 5.14).

**Tableau 5.14 : Enfants à charge**

	Catégories	Pourcentage
<b>Combien d'enfants de moins de 18 ans habitent chez vous ? (n=571)</b>	Aucun (n=268)	46,9 %
	1 (n=117)	20,3 %
	2 (n=154)	26,7 %
	3 (n=27)	4,7 %
	4 (n=4)	0,7 %
	6 (n=1)	0,2 %
<b>Enfants à charge (n=571)</b>	Au moins un enfant à charge (n=303)	53,1 %
	Aucun enfant à charge (n=268)	46,9 %

Les données révèlent que 46,9 % des employées interrogées du Mouvement Desjardins n'ont aucun enfant à charge. Toutes celles qui ont au moins un enfant à charge ont été regroupées ensemble. Ces dernières représentent 53,1 % des répondantes. Ces résultats montrent que les responsabilités parentales sont omniprésentes parmi les femmes travaillant dans le Mouvement Desjardins.

#### **5.4 Facteurs explicatifs liés à l'approche « située »**

Les actions syndicales et les aspects liés à la socialisation à l'égard du syndicat sont les sources de renforcement des identités syndicales au sein de l'approche « située ».

##### **5.4.1 Actions syndicales**

Les actions syndicales s'appuient sur le cadre des trois ressources de pouvoir mises de l'avant par Lévesque et Murray (2003). Elles concernent les actions proactives et démocratiques ainsi que les alliances externes organisées par le syndicat. Un syndicat proactif, démocratique et capable de développer des liens avec l'externe est plus garant de renforcer l'adhésion syndicale des professionnelles de l'économie du savoir.



#### 5.4.1.1 Actions syndicales proactives et démocratiques

Le caractère proactif du syndicat est une condition de renforcement de l'identification du membre vis-à-vis de son syndicat (Lévesque et Murray, 2003). En effet, les changements dans les milieux de travail impliquent une redéfinition des stratégies syndicales dans l'entreprise. Tixier (1992) suggère par exemple des stratégies plus actives des syndicats lors de la mise en place des changements organisationnels ; les stratégies syndicales défensives dans le nouvel univers de travail ne suffisent plus.

Plus encore, selon Hyman (1996) et Lévesque et Murray (2003), la capacité d'action des syndicats est directement liée à la démocratie syndicale. La démocratie représente le défi le plus important pour les syndicats (Flynn *et al.*, 2004). D'après Lévesque *et al.* (2005), la démocratie interne du syndicat est l'élément clé pour générer les identités collectives. Nous parvenons ici à l'essence même du renforcement des identités syndicales dans la mesure où la démocratie syndicale forge la cohésion sociale entre les travailleurs.

Un seul facteur évalue le caractère proactif et démocratique du syndicat<sup>25</sup>. Il est préférable ici de regrouper les énoncés afin de constituer une mesure générale des actions syndicales. En effet, comme il est difficile pour un membre d'un syndicat de se prononcer sur les types d'actions mises en œuvres par leur syndicat, la variable construite tente de pallier à cette limite en demeurant suffisamment large lors de l'évaluation de la perception sur les comportements des syndicats. De plus, afin d'assurer une tendance très forte du caractère proactif et démocratique du syndicat, seules sont retenues les employées tout à fait en accord avec les énoncés proposés.

---

<sup>25</sup> Le caractère proactif et la démocratie syndicale sont regroupés ensemble car ils sont fortement liés (V de Cramer = 0,459\*\*\*) dans le choix de réponses des femmes interrogées.

Le tableau 5.15 expose la démarche de la construction de la variable sur les actions proactives et démocratiques.

**Tableau 5.15 : Actions syndicales proactives et démocratiques**

	Catégories	Pourcentage
Mon syndicat tient compte de l'opinion des employées avant de prendre une décision (n=576)	Tout à fait d'accord (n=245) Assez d'accord (n=222) Peu d'accord (n=69) Pas du tout d'accord (n=21) Ne sais pas, ne répond pas (n=19)	42,5 % 38,5 % 12,0 % 3,6 % 3,3 %
↳	Tout à fait d'accord (n=245) Autres (n=331)	42,5 % 57,5 %
Mon syndicat m'a bien accueillie quand je suis devenue membre du syndicat (n=576)	Tout à fait d'accord (n=339) Assez d'accord (n=135) Peu d'accord (n=34) Pas du tout d'accord (n=37) Ne sais pas, ne répond pas (n=31)	58,9 % 23,4 % 5,9 % 6,4 % 5,4 %
↳	Tout à fait d'accord (n=339) Autres (n=237)	58,9 % 41,1 %
V de Cramer = 0,427*** ↓		
Actions syndicales démocratiques (n=576)	Tout à fait d'accord (n=204) Autres (n=372)	35,4 % 64,6 %
Mon syndicat prend des initiatives pour améliorer la qualité de vie dans mon milieu de travail (n=576)	Tout à fait d'accord (n=200) Assez d'accord (n=219) Peu d'accord (n=90) Pas du tout d'accord (n=36) Ne sais pas, ne répond pas (n=31)	34,7 % 38,0 % 15,6 % 6,3 % 5,4 %
Actions syndicales proactives (n=576)	Tout à fait d'accord (n=200) Autres (n=376)	34,7 % 65,3 %
V de Cramer démocratie et proactif = 0,459*** ↓		
Actions syndicales proactives et démocratiques (n=576)	Proactives et démocratiques (n=131) Proactives ou démocratiques (n=142) Ni proactives, ni démocratiques (n=303)	22,7 % 24,7 % 52,6 %

Tout d'abord, deux énoncés sont pris en compte pour constituer la variable sur la démocratie du syndicat. D'une part, selon les études de Mageneau *et al.* (1988), l'identification syndicale est liée au degré d'influence des membres sur les décisions syndicales. En ce sens, Lévesque *et al.* (1998, 2005) décrivent le fonctionnement démocratique du syndicat en demandant le degré d'accord aux membres d'un syndicat sur l'énoncé suivant : « Mon syndicat tient compte de l'opinion des employés avant de prendre une décision ». Ce même indicateur est utilisé lors du sondage téléphonique auprès des employées du Mouvement Desjardins. 42,5 % des répondantes sont tout à fait d'accord avec cet énoncé.

D'autre part, la littérature sur le *Union Commitment* traite de l'accueil du membre dans un syndicat. La perception d'avoir été bien accueilli dans le syndicat en tant que membre favorise l'adhésion syndicale (Barling *et al.*, 1992). Aussi, l'énoncé suivant « Mon syndicat m'a bien accueillie quand je suis devenue membre d'un syndicat » est inséré dans la construction de la mesure sur la démocratie du syndicat. 58,9 % approuvent très fortement cet énoncé. Les actions démocratiques du syndicat se construisent à partir des 35,4 % répondantes tout à fait en accord avec ces deux types de fonctionnement du syndicat.

Par la suite, les actions proactives mises de l'avant par Lévesque et Murray (2003) ont trait à la capacité stratégique du syndicat d'établir leurs propres propositions et de mener des projets autonomes. Autrement dit, les initiatives syndicales sont essentielles. À cet égard, les actions proactives se définissent par le degré d'accord à l'énoncé suivant : « Mon syndicat prend des initiatives pour améliorer la qualité de vie dans mon milieu de travail ». Plus du tiers des participantes (34,7 %) sont très en accord avec ce principe.

Finalement, les actions proactives et démocratiques combinent les deux résultats, la valeur du V de Cramer sur le degré d'association (0,459\*\*\*) justifiant ce regroupement. Selon 22,7 % des répondantes, leur syndicat met en œuvre des actions à la fois proactives et démocratiques. Une personne sur quatre (24,7 %) indique plutôt que leur syndicat recourt à une seule de ces actions, qu'elle soit proactive ou démocratique. Un syndicat ni proactif, ni démocratique est perçu par une majorité de répondantes (52,6 %).

#### **5.4.1.2 Actions syndicales proactives et démocratiques du point de vue des syndicats CSN du secteur financier**

L'enquête postale comporte toute une série de questions permettant d'apprécier les principales stratégies relatives au fonctionnement démocratique et proactif développé par les syndicats CSN du secteur financier.

##### **5.4.1.2.1 Démocratie interne**

Les données recueillies contribuent à établir le portrait typique de l'exécutif des syndicats CSN du secteur financier. En moyenne, quatre à cinq personnes forment l'exécutif qui se rencontre cinq à six fois par année. Plus de quatre répondants sur dix (42,1 %) mentionnent l'existence de postes vacants au sein de leur syndicat. Les femmes se retrouvent dans tous les exécutifs syndicaux. Par contre, peu de syndicats ont des exécutifs sur lesquels siègent des personnes de minorité visible (7,4 %) ou occupant normalement un poste précaire (11,5 %). 44,8 % des syndicats ont des personnes de moins de 5 ans d'ancienneté au travail dans leur exécutif et 85,7 % des exécutifs syndicaux se composent d'au moins une personne qui y siège depuis moins de 3 ans. Malgré tout, une moitié des exécutifs syndicaux rapporte qu'au moins une personne prendra sa retraite au cours des cinq prochaines années.

En moyenne, une ou deux assemblées générales sont organisées par les syndicats. Ce nombre varie toutefois d'un syndicat à un autre. Une seule assemblée par année a lieu pour la moitié des syndicats. 27,5 % organisent deux assemblées et 22,5 % ont 3 assemblées et plus. Le pourcentage moyen de participation des membres aux assemblées générales se situe à 56,5 % en temps normal et s'élève à 83,2 % en période de négociation.

Très peu de syndicats ont un conseil syndical (10,5 %), des délégués syndicaux (13,2 %), des représentants à la prévention (15,8 %) ou d'autres personnes libérées sur une base régulière (5,3 %) pour s'occuper des questions syndicales. Seulement 7,9 % des syndicats disposent d'au moins un comité, programme ou structure pour représenter les groupes

spécifiques (les jeunes, minorités visibles, précaires, etc.). Ces ressources internes sont ainsi très limitées dans les syndicats CSN du secteur financier.

Les principaux moyens de communication utilisés par le syndicat pour rejoindre leurs membres concernent principalement le contact direct et la communication via Internet. En effet, les rencontres individuelles ou en petits groupes (70,3 %) et l'envoi d'informations par courriel aux membres (52,7 %) sont de loin les moyens de communication les plus répandus. Un journal, un communiqué ou un bulletin du syndicat distribué dans les établissements (25,0 %) plutôt que posté au domicile des membres (2,6 %), la chaîne téléphonique (16,2 %) et les tournées départementales ou d'établissement (13,5 %), sont, dans une moindre mesure, les autres moyens de communication utilisés.

L'enquête auprès des syndicats du secteur financier permet de recueillir la perception des membres de leur syndicat. D'emblée, il existe un fort appui pour le syndicat puisque la majorité des syndicats indiquent que leurs membres recourent régulièrement au syndicat pour résoudre les problèmes (78,9 %), se fient au syndicat pour représenter leurs intérêts professionnels (78,4 %), cherchent à faire appliquer la convention collective (78,4 %), font confiance au syndicat (68,4 %) et suivent les recommandations d'actions mises de l'avant par le syndicat (65,8 %).

Malgré cet appui des membres à l'égard de leur syndicat, leur identification aux objectifs du syndicat et leur participation à la vie syndicale sont loin d'être acquises dans tous les milieux de travail du secteur financier. Pour seulement 39,5 % des syndicats, les membres s'identifient aux objectifs du syndicat. De plus, une faible proportion des syndicats indique que leurs membres participent à la vie syndicale dans leur établissement (28,9 %) ou que les membres appuient les campagnes sociopolitiques et professionnelles de la CSN, de la fédération et du syndicat (8,1 %). Les syndicats sont plus nombreux à constater une diminution de ces indices au cours des trois dernières années précédant l'enquête quant à l'évolution de la participation de leurs membres à la vie syndicale (36,8 %), l'identification des membres aux objectifs du syndicat (34,2 %) et la participation des membres aux campagnes de leur syndicat, de leur Fédération ou de la CSN (47,4 %). De même, pour 26,3 % des syndicats du secteur financier, la confiance de leurs membres s'est amoindrie

dans les dernières années contrairement à seulement 15,8 % qui pensent qu'elle a augmenté.

#### **5.4.1.2.2 Caractère proactif des syndicats**

Le caractère proactif des syndicats est peu ancré parmi les syndicats CSN du secteur financier. En effet, la très grande majorité des syndicats (94,4 %) n'ont aucun plan stratégique pour le développement futur des activités de leur syndicat. D'ailleurs, ils se jugent sévèrement quant à leur capacité de mettre de l'avant leurs propres projets. Seulement un syndicat sur dix pense avoir une certaine capacité de le faire contrairement à 42,5 % des syndicats qui n'y parviennent pas (47,5 % des syndicats jugent cette capacité ni faible, ni élevée).

Plus globalement, la mise en place de diverses politiques et techniques est variable d'un syndicat à un autre. La communication des informations aux membres et à l'exécutif suite à une participation aux instances syndicales (59,5 %), des enquêtes ou des sondages auprès des membres (27,8 %), l'utilisation d'un réseau informatique de communication entre les officiers, les conseillers et les délégués (25,0 %), un plan ou une politique pour augmenter la participation des membres à la vie syndicale (22,2 %) et un système pour assurer le suivi des appels téléphoniques des membres (13,9 %), sont les techniques les plus couramment utilisées. Peu de syndicats ont une politique sur la consommation équitable (8,6 %), un plan pour la syndicalisation des employés non syndiqués (5,6 %) ou pour assurer la relève (5,6 %) ou encore un site Internet pour communiquer avec leurs membres (2,8 %).

#### **5.4.1.3 Alliances externes : l'exemple du regroupement entre syndicats**

La capacité d'action des syndicats consiste finalement à créer des alliances avec la communauté ou avec d'autres syndicats (Lévesque et Murray, 2003), et ce, afin d'élargir la défense des enjeux au-delà du milieu du travail.

Il est très difficile de demander aux membres d'un syndicat d'évaluer les pratiques syndicales en matière d'alliances externes. Le sondage téléphonique ne comportait pas de questions relatives à cette mesure. En effet, les membres ne sont pas nécessairement au courant des types de liens tissés entre le syndicat et d'autres organismes ou syndicats d'autant plus que la gamme des alliances possibles est très élargie.

Pour remédier partiellement à ces limites, et afin de ne pas exclure complètement cet aspect de l'approche « située » lié aux actions syndicales, l'exemple du regroupement entre les syndicats a été choisi pour illustrer un type d'alliances externes. Plus particulièrement, il existe au sein des syndicats du Mouvement Desjardins quatre regroupements régionaux. Ce type de syndicat représente plusieurs établissements du Mouvement Desjardins au sein d'une même région. Cette information a été recueillie en consultant différentes personnes du Groupe de travail CSN sur l'avenir du Mouvement Desjardins. En connaissant la provenance syndicale des répondantes, il a été possible de greffer manuellement dans la base de données cette information aux employées.

D'après cette opération, 31,9 % des répondantes sont membres d'un syndicat régional comparativement à la majorité d'entre elles (68,1 %) qui appartiennent à un syndicat plus traditionnel basé sur le syndicalisme industriel dans un seul établissement.

L'enquête auprès des syndicats CSN du secteur financier propose une vue d'ensemble sur les alliances externes développées par leur syndicat. À vrai dire, ces syndicats sont très peu branchés avec l'externe. Les échanges d'informations ou d'actions coordonnées se réalisent principalement avec d'autres syndicats de la CSN de leur région (41,7 %) ou issus de la même fédération (25,0 %). Ils sont encore moins nombreux à échanger avec d'autres syndicats de l'employeur (10,8 %), d'une autre centrale (5,6 %) ou des groupes communautaires de leur région (8,1 %). Les échanges avec des syndicats hors Québec sont inexistantes.

L'évolution de ces échanges ne démontre guère plus de signe de développement avec l'externe. Les tendances aux échanges avec d'autres syndicats ont augmenté au cours des dernières années pour une très faible minorité de syndicats, que ce soit les échanges avec d'autres syndicats de leur fédération et/ou de la CSN (11,1 %) ou avec d'autres



syndicats de leur employeur (8,3 %). Plus encore, trois syndicats sur dix (30,6 %) ont diminué leur participation à des coalitions dans leur région.

Il ressort de ce portrait que les actions proactives et démocratiques ainsi que les liens syndicaux externes concernent un faible nombre de syndicats du secteur financier. Ces données posent problème pour la situation actuelle des syndicats.

#### 5.4.2 Socialisation

La socialisation considère le fait d'occuper un poste dans un syndicat et la perception de l'entourage vis-à-vis du syndicalisme, deux aspects de la socialisation porteurs de renforcement des identités syndicales.

##### 5.4.2.1 Fonctions syndicales

Les recherches de Barling *et al.* (1991) évoquent la relation positive entre le fait d'occuper un poste dans le syndicat et l'identification à l'égard de ce dernier. Le tableau 5.16 présente cet aspect lié aux fonctions syndicales.

**Tableau 5.16 : Fonctions syndicales**

	Catégories	Pourcentage
Occupez-vous actuellement un poste au sein de votre syndicat (ex. : membre de l'exécutif) ? (n=576)	Oui (n=104) Non (n=472)	18,1 % 81,9 %
Si non, avez-vous déjà occupé un poste au sein de votre syndicat ou d'un autre syndicat ? (n=470)	Oui (n=147) Non (n=323)	31,3 % 68,7 %
Fonctions syndicales (n=574)	Actuellement (n=104) A déjà occupé (n=147) N'a jamais occupé (n=323)	18,1 % 25,6 % 56,3 %

Le questionnaire comportait tout simplement la question suivante : « Occupez-vous actuellement un poste au sein de votre syndicat (ex. : membre de l'exécutif) ? ». 18,1 % des employées interrogées exercent au moment du sondage une telle fonction. Afin d'approfondir ces données, une autre question s'adressait à toutes les répondantes qui avaient répondu par la négative (81,9 %) : « Avez-vous déjà occupé un poste au sein de votre syndicat ou d'un autre syndicat ? ». Telle est la situation pour 31,3 % des personnes qui n'occupent pas de poste actuellement.

En combinant ces diverses possibilités, les catégories sur le fait d'occuper un poste au sein d'un syndicat se répartissent de la façon suivante : 18,1 % occupent un tel poste et 25,6 % l'a déjà exercé dans le passé. Plus de la majorité des répondantes (56,3 %) n'ont jamais occupé de fonction au sein d'un syndicat.

Les données recueillies auprès des syndicats du secteur financier permettent d'établir le profil typique des personnes actives dans leur syndicat. 90,0 % des répondants à l'enquête sont des femmes. L'âge moyen se rapproche de 47 ans. Ainsi, les personnes de moins de 35 ans regroupent seulement 5,3 % des répondants, celles entre 35 et 49 ans sont majoritaires (50,0 %) et les personnes de 50 ans et plus représentent 44,7 % des répondants. Par ailleurs, les personnes possèdent surtout un diplôme du collégial (61,5 %). 25,7 % des répondants ont un titre universitaire tandis que 12,8 % ont des études secondaires. Autrement dit, la très grande majorité des représentants des directions syndicales ont effectué des études postsecondaires. En matière de responsabilités familiales, 40,5 % ont au moins un enfant de moins de 18 ans à charge.

En moyenne, les répondants à l'enquête auprès des syndicats sont membres de la CSN depuis environ 13 ans. Une très forte majorité d'entre eux (75,0 %) sont présidents de leur syndicat et occupent ainsi un poste électif (84,6 %). En moyenne, ces personnes occupent leur poste depuis environ 5 ans. 31,6 % d'entre eux l'ont obtenu depuis seulement un an et 23,6 % l'exercent depuis 10 ans ou plus. Avant d'occuper ce poste, les deux tiers (55,3 %) des personnes ont eu d'autres fonctions dans leur syndicat ou dans un autre syndicat. Au cours des trois dernières années, les répondants ont reçu, en moyenne, moins de deux jours de formation à propos de leur travail syndical, que ce soit de leur fédération, de la CSN ou d'une autre source.

Quant à l'investissement dans leur travail syndical, la préoccupation de premier ordre pour près de huit répondants sur dix concerne les campagnes reliées à la négociation collective et à l'amélioration des conditions de travail. Pour moins d'un répondant sur dix, la principale préoccupation concerne plutôt les questions reliées à leur métier ou à leur profession ou les questions sociales et politiques.

De manière générale, les répondants évaluent de façon positive leur expérience syndicale. La majorité d'entre eux apprécient leur travail syndical (77,8 %) et exercent de l'influence sur les décisions prises dans leur syndicat (75,0 %). De plus, ils perçoivent l'utilité de leur fonction puisqu'ils sont nombreux à souligner que leur travail syndical améliore la qualité de vie des membres (56,8 %). Ce travail syndical leur permet aussi de développer pleinement leurs capacités (43,2 %).

De même, plus de la moitié des répondants mentionnent qu'ils ont le sentiment que leur travail est apprécié (52,8 %). Ils se sentent bien appuyés par leur fédération et la CSN dans leur travail syndical (59,5 %) ainsi que par leurs collègues de travail (64,9 %) et les membres du syndicat (45,9 %). Cependant, même s'il ne s'agit pas d'une majorité de répondants, certains vivent plus difficilement que d'autres leur expérience syndicale. En effet, près de deux personnes sur dix (18,9 %) se sentent stressées par sa fonction syndicale. De plus, 27,0 % croient que le travail syndical exige trop d'investissements sur les plans personnel et affectif. De même, pour certains répondants, il est difficile de concilier le travail syndical avec leur développement professionnel (24,3 %) ou avec la vie hors-travail (8,6 %).

#### **5.4.2.2 Socialisation de l'entourage**

En matière de socialisation, Fullagar *et al.* (1994) suggèrent que l'adhésion au syndicalisme dépend des attitudes générales à l'égard des syndicats. Ainsi, la socialisation cherche à recueillir la perception favorable ou défavorable de l'entourage immédiat du membre salarié vis-à-vis d'un syndicat (Tableau 5.17).

**Tableau 5.17 : Socialisation de l'entourage**

	Catégories	Pourcentage
Diriez-vous que votre entourage immédiat (conjoint, amis, famille) est tout à fait, assez, peu ou pas du tout favorable aux syndicats ? (n=562)	Tout à fait favorable (n=141)	25,1 %
	Assez favorable (n=264)	47,0 %
	Peu favorable (n=102)	18,1 %
	Pas du tout favorable (n=36)	6,4 %
	Ni favorable, ni défavorable (n=19)	3,4 %
Socialisation de l'entourage (n=576)	Tout à fait favorable (n=141)	24,5 %
	Autres (n=435)	75,5 %

Parmi la gamme de réponses possibles à la question posée : « Diriez-vous que votre entourage immédiat (conjoint, amis, famille) est tout à fait, assez, peu ou pas du tout favorable aux syndicats ? », la socialisation de l'entourage distingue la catégorie « tout à fait favorable » partagée par 24,5 % des répondantes par rapport à tous les autres choix de réponses représentés notamment par celles qui indiquent que leur entourage est assez favorable (47,0 %) ou seulement peu ou pas du tout favorable (24,5 %).

Du côté des réponses recueillies auprès des syndicats CSN du secteur financier, 42,1 % d'entre eux estiment que leur famille parle surtout en bien des syndicats contrairement à 18,4 % qui indiquent le contraire. De même, trois syndicats sur dix (31,6 %) considèrent que leurs amis parlent surtout en bien des syndicats alors que 23,7 % des syndicats pensent l'inverse. Ce n'est donc pas tous les représentants des syndicats qui ont un entourage favorable au syndicalisme.

### 5.5 Synthèse des facteurs explicatifs des identités syndicales et conclusion

Le tableau 5.18 permet de résumer les statistiques descriptives de tous les facteurs explicatifs liés aux identités syndicales, tant les variables contrôles que les variables indépendantes et leurs indicateurs. L'angle d'approche, les variables et les indicateurs, leur nature (ordinaire ou nominale), les catégories de réponse et les fréquences sont présentés.

**Tableau 5.18 : Statistiques descriptives des facteurs explicatifs des identités syndicales**

	Variables	Indicateurs	Nature	Catégories	Fréquences
Caractéristiques socioprofessionnelles	Degré de scolarité (n=574)		Ordinale	1=Universitaire (n=150) 2=Collégial (n=296) 3=Secondaire (n=128)	1=26,1 % 2=51,6 % 3=22,3 %
	Âge (n=574)		Ordinale	1=39 ans et moins (n=152) 2=40 à 49 ans (n=279) 3=50 ans et plus (n=143)	1=26,5 % 2=48,6 % 3=24,9 %
	Nombre d'années d'ancienneté (n=576)		Ordinale	1=10 ans et moins (n=116) 2=De 11 à 20 ans (n=227) 3=Plus de 20 ans (n=233)	1=20,1 % 2=39,4 % 3=40,5 %
	Statut d'emploi (n=576)		Nominale	1=Partiel/temporaire (n=126) 2=Temps complet (n=450)	1=21,9 % 2=78,1 %
Approches traditionnelles	Comportement de l'employeur (n=576)		Nominale	1=Arbitraire (n=264) 2=Autres (n=312)	1=45,8 % 2=54,2 %
	Coopération patronale-syndicale (n=576)		Nominale	1=Coopération (n=258) 2=Autres (n=318)	1=44,8 % 2=55,2 %
	Évaluation des conditions de travail	Insatisfaction liée au salaire (n=576)	Nominale	1=Insatisfaction (n=149) 2=Autres (n=427)	1=25,9 % 2=74,1 %
		Évaluation des conditions générales de travail (n=567)	Ordinale	1=Très défavorables (n=238) 2=Assez défavorables (n=193) 3=Plus favorables (n=136)	1=42,0 % 2=34,0 % 3=24,0 %
Théorie des identités professionnelles	Innovations dans les milieux de travail	Ampleur des changements (n=572)	Nominale	1=Importants (n=366) 2=Peu ou pas (n=206)	1=64,0 % 2=36,0 %
		Équipe de travail (n=572)	Nominale	1=Oui (n=438) 2=Non (n=134)	1=76,6 % 2=23,4 %
		Flexibilité des horaires (n=576)	Nominale	1=Oui (n=110) 2=Non (n=466)	1=19,1 % 2=80,9 %
		Formation (n=575)	Nominale	1=Volontaire (n=168) 2=Obligatoire (n=241) 3=Pas de formation (n=166)	1=29,2 % 2=41,9 % 3=28,9 %
		Évaluation de la performance (n=568)	Nominale	1=Oui (n=359) 2=Non (n=209)	1=63,2 % 2=36,8 %
		Salaire au rendement (n=566)	Nominale	1=Oui (n=195) 2=Non (n=371)	1=34,5 % 2=65,5 %

Théorie des identités professionnelles	Nouveau rapport au travail des femmes	Degré de professionnalisation (n=576)	Ordinale	1= Très qualifié (n=138) 2= Assez qualifié (n=159) 3= Peu qualifié (n=279)	1=24,0 % 2=27,6 % 3=48,4 %
		Attachement au travail (n=576)	Nominale	1=Préfère travailler (n=476) 2=Autres (n=432)	1=82,6 % 2=17,4 %
		Influence au travail (n=576)	Nominale	1=Beaucoup d'influence (n=144) 2=Autres (n=432)	1=25,0 % 2=75,0 %
		Finalités du travail (n=561)	Nominale	1=Au-delà du salaire (n=398) 2=Strictement le salaire (n=163)	1=70,9 % 2=29,1 %
		Promotions (n=564)	Ordinale	1=Très bonnes (n=76) 2=Assez bonnes (n=303) 3=Pas très bonnes (n=185)	1=13,5 % 2=53,7 % 3=32,8 %
		Mobilité externe (n=576)	Nominale	1=Changerait d'emploi (n=261) 2=Autres (n=315)	1=45,3 % 2=54,7 %
		Sociabilités au travail (n=576)	Ordinale	1=Faibles (n=129) 2=Moyennes (n=268) 3=Fortes (n=179)	1=22,4 % 2=46,5 % 3=31,1 %
		Enfants à charge (n=571)	Nominale	1=Au moins un enfant (n=303) 2=Pas d'enfant (n=268)	1=53,1 % 2=46,9 %
Approche « située »	Actions syndicales	Actions syndicales proactives et démocratiques (n=576)	Ordinale	1=Proactif et démocr. (n=131) 2=Proactif ou démocr. (n=142) 3=Ni l'un, ni l'autre (n=303)	1=22,7 % 2=24,7 % 3=52,6 %
		Regroupement entre syndicats (n=576)	Nominale	1=Oui (n=184) 2=Non (n=392)	1=31,9 % 2=68,1 %
	Socialisation	Fonctions syndicales (n=574)	Nominale	1=Actuellement (n=104) 2=A déjà occupé (n=147) 3=N'a jamais occupé (n=323)	1=18,1 % 2=25,6 % 3=56,3 %
		Socialisation syndicale par l'entourage (n=576)	Nominale	1=Tout à fait favorable (n=141) 2=Autres (n=435)	1=24,5 % 2=75,5 %

En somme, ce chapitre visait l'opérationnalisation des variables qui font partie intégrante du modèle conceptuel sur les identités syndicales. Ainsi, quatre variables contrôles relatives au degré de scolarité, à l'âge, à l'ancienneté et au statut d'emploi sont représentatives des caractéristiques socioprofessionnelles des individus.

Les variables indépendantes et les indicateurs de la recherche ont également été rapportés. Le comportement arbitraire de l'employeur, la coopération patronale-syndicale, l'insatisfaction liée au salaire et aux conditions plus générales de travail sont les sources de renforcement du syndicalisme priorisées dans les approches traditionnelles.

L'originalité du modèle consiste en l'apport des sources d'affaiblissement des identités syndicales issues de la théorie sur les nouvelles identités professionnelles des femmes. Ainsi, l'ampleur des changements, les équipes de travail, la flexibilité des horaires, l'implication dans la formation, l'évaluation de la performance et le salaire au rendement, caractérisent les changements dans les milieux de travail. De même, le nouveau rapport au travail des femmes est opérationnalisé par le degré de professionnalisation, l'attachement au travail, l'influence, les finalités, les perspectives de promotions et de mobilité externe, les faibles sociabilités au travail et la présence d'enfants à charge.

En revanche, les actions syndicales du point de vue du fonctionnement démocratique et proactif et du regroupement entre les syndicats et la socialisation, tant le fait d'occuper un poste dans le syndicat que la socialisation de l'entourage, représentent des sources de renforcement des identités syndicales dans une approche « située ».

La présentation des statistiques descriptives de chacun de ces facteurs prédictifs des identités syndicales, à partir des réponses des 576 employées du Mouvement Desjardins affiliées à la CSN, laisse entrevoir toutes les nuances vécues dans les milieux de travail que les chapitres subséquents visent à approfondir. De même, le recours aux données recueillies auprès de 40 syndicats CSN du secteur financier a permis de mieux situer ces variables et d'enrichir notre compréhension du contexte dans lequel ces femmes vivent.



CATHERINE LE CAPITAINÉ

**L'IMPACT DES NOUVELLES IDENTITÉS  
PROFESSIONNELLES DES FEMMES  
SUR LES IDENTITÉS SYNDICALES :**

**LE CAS DU MOUVEMENT DESJARDINS AU QUÉBEC**

**TOME II**

Thèse présentée  
à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval  
dans le cadre du programme de doctorat en relations industrielles  
pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)

DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES  
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES  
UNIVERSITÉ LAVAL  
QUÉBEC

**2009**

## **CHAPITRE VI**

**PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS :**

**LE VÉCU DES EMPLOYÉES DU MOUVEMENT DESJARDINS  
DANS LEURS MILIEUX DE TRAVAIL  
ET LEUR DEGRÉ D'ADHÉSION AU SYNDICALISME**

## Introduction

Le chapitre VI dépeint les résultats de l'enquête auprès de 576 employées du Mouvement Desjardins affiliées à la CSN. En particulier, il élabore sur le vécu de ces femmes dans leurs milieux de travail ainsi que sur leur degré d'adhésion au syndicalisme.

En premier lieu, ce chapitre recueille de manière générale les grandes tendances organisationnelles, productives et professionnelles dans les milieux de travail du Mouvement Desjardins tout en différenciant les perceptions des femmes selon leur degré de professionnalisation. Dans le monde du travail sur le savoir, il est essentiel de pouvoir distinguer entre les différentes catégories de qualification puisqu'il s'agit d'une composante centrale des nouvelles identités professionnelles. Cet exercice a pour but de vérifier s'il existe des différences entre les employées très qualifiées, assez qualifiées et peu qualifiées quant aux innovations dans les milieux de travail, les valeurs liées au travail, les conditions de travail et la socialisation syndicale.

En deuxième lieu, l'étude évalue le degré d'adhésion des employées du Mouvement Desjardins à l'égard du syndicalisme en général. Pour y parvenir, les aspects techniques sont préalablement explicités. Conformément à un grand nombre de recherches quantitatives, les résultats bivariés sont tout d'abord présentés afin de dégager successivement chacune des relations entre le degré d'adhésion au syndicalisme et les facteurs explicatifs mis en évidence dans la littérature. Par la suite, une analyse multivariée, par le biais de la régression ordinale, permet de confronter plusieurs facteurs explicatifs à la fois. Cette méthode est initiée non seulement pour chacune des approches contribuant au modèle conceptuel sur les identités syndicales mais également dans une perspective globale qui considère simultanément l'ensemble des facteurs explicatifs de l'adhésion au syndicalisme.

Somme toute, ces dispositifs, élaborés avec SPSS.13, visent à apprécier la réelle contribution des facteurs explicatifs présumés à l'adhésion au syndicalisme et celle des approches théoriques sous-jacentes au modèle sur les identités syndicales<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Durant la période d'analyse des données, nous avons eu recours à plusieurs reprises à des professionnels du bureau d'aide de la statistique de l'Université Laval ainsi que divers chercheurs expérimentés en données quantitatives afin d'assurer une démarche rigoureuse dans l'utilisation des tests statistiques.

## 6.1 Portrait des employées du Mouvement Desjardins dans leurs milieux de travail selon leur degré de professionnalisation

Cette partie brosse le portrait des employées du Mouvement Desjardins dans leurs milieux de travail en fonction de leur appartenance à trois groupes professionnels, des plus qualifiées aux moins qualifiées ; le degré de professionnalisation étant un élément indissociable des nouvelles identités. Elle cherche à mettre à l'avant-scène les liens de cette professionnalisation avec une série d'aspects du modèle conceptuel centrés directement sur l'individu. Ainsi, les principales caractéristiques associées au profil des répondantes, aux innovations en milieu de travail, aux valeurs et aux conditions liées au travail ainsi qu'à la socialisation syndicale sont détaillées selon le degré de professionnalisation des employées en procédant à une variété de tables de contingence utilisant le khi carré de Pearson<sup>27</sup>. Dans un souci de convivialité, les tableaux croisés au fil de ce chapitre visent à alléger la présentation des résultats en identifiant les informations les plus marquantes seulement<sup>28</sup>.

### 6.1.1 Profil des répondantes

À partir du tableau 6.1, il est possible de dégager les principaux traits socioprofessionnels relatifs au degré de scolarité, l'âge, l'ancienneté et le statut d'emploi des employées du Mouvement Desjardins selon leur degré de professionnalisation.

<sup>27</sup> Selon Gilles (1994 : 276), le Khi carré de Pearson est fréquemment utilisé comme test de signification dans le domaine des sciences sociales. Autrement dit, on cherche à savoir si la relation entre deux variables est statistiquement significative ou si elle est due au hasard. Plus la valeur du khi carré est élevée, plus forte est la relation entre les variables étudiées. L'auteur nous met cependant en garde sur les restrictions dans l'utilisation du khi carré. « Comme les fréquences théoriques dépendent des marginales, c'est-à-dire de la distribution dans la population étudiée de deux variables, une faible présence de l'une des catégories de ces dernières peut conduire à une fréquence théorique faible. Mais cela ne signifie pas que celle-ci est due à un effet de « répulsion » entre les deux catégories pour lesquelles elle est calculée. Pour échapper à cette ambiguïté, on recommande de ne pas utiliser le khi carré lorsque des fréquences théoriques ou calculées sont inférieures à 1, ou lorsque 20 % des cases ont des fréquences inférieures à 5 » (Gilles, 1994 : 285). Pour exprimer le degré de relation entre les variables, l'auteur nous conseille également de recourir à d'autres mesures comme par exemple le V de Cramer pour les variables nominales et le rho de Spearman équivalent au coefficient de corrélation calculé sur les rangs pour les variables ordinales.

<sup>28</sup> Afin de clarifier et de simplifier les données, tous les résultats de la recherche sont présentés sous forme de tableaux ou de graphiques.

Tableau 6.1 : Profil des employées selon leur degré de professionnalisation

Variables contrôles	Catégories	Degré de professionnalisation			Analyse bivariée
		Très qualifié	Assez qualifié	Peu qualifié	
Degré de scolarité	Universitaire (n=150)	72,5 %	15,9 %	9,0 %	$X^2 = 226,239^{***}$ Rhô = 0,509
	Collégial (n=296)	21,7 %	69,4 %	56,3 %	
	Secondaire (n=128)	5,8 %	14,6 %	34,8 %	
Âge	39 ans et moins (n=152)	32,6 %	13,2 %	31,0 %	$X^2 = 20,178^{***}$ Rhô = -0,028
	40 à 49 ans (n=279)	45,7 %	56,6 %	45,5 %	
	50 ans et plus (n=143)	21,7 %	30,2 %	23,5 %	
	Âge moyen	43 ans	46 ans	43 ans	
Ancienneté	10 ans et moins (n=116)	18,1 %	8,2 %	28,0 %	$X^2 = 35,086^{***}$ Rhô = -0,196
	De 11 à 20 ans (n=227)	31,2 %	44,0 %	40,9 %	
	Plus de 20 ans (n=233)	50,7 %	47,8 %	31,2 %	
	Ancienneté moyenne	18,62 ans	19,55 ans	14,94 ans	
Statut d'emploi	Temps partiel/temporaire (n=126)	1,4 %	6,3 %	40,9 %	$X^2 = 115,133^{***}$ V = 0,447
	Temps complet (n=450)	98,6 %	93,7 %	59,1 %	

$X^2$  = Khi carré de Pearson

\*\*\*  $p < 0,001$  ; \*\*  $p < 0,05$  ; \*  $p < 0,1$

V = V de Cramer : Intensité de la relation pour les variables nominales

Rhô = Rhô de Spearman : Intensité de la relation pour les variables ordinales

D'emblée, toutes les caractéristiques présentées sont significativement liées au degré de professionnalisation. En ce qui concerne la scolarité, les employées occupant un poste peu qualifié ont majoritairement des études collégiales ou secondaires tandis que les groupes assez ou très qualifiés détiennent un diplôme collégial ou universitaire. En particulier, plus de sept répondantes très qualifiées sur dix (72,5 %) possèdent un titre universitaire. La valeur élevée du Khi-carré ( $X^2 = 226,239^{***}$ ), la plus culminante de ce tableau, laisse présager une importante relation entre la scolarité et le degré professionnel. Cette tendance est confirmée par un fort coefficient de corrélation de rang de Spearman (Rhô de Spearman = 0,509)<sup>29</sup>. À la seule vue du tableau, ces résultats ne sont guère étonnants puisque les fréquences observées des personnes de grade universitaire dans le groupe moins qualifié (9,0 %) et celles des personnes de niveau secondaire dans le groupe très qualifié (5,8 %) sont plutôt négligeables par rapport aux

<sup>29</sup> Afin d'éviter les problèmes de colinéarité liés à une trop forte interdépendance entre les variables explicatives lors des analyses multivariées subséquentes sur les identités syndicales, le degré de scolarité sera ignoré dans les prochaines étapes de l'analyse puisque le degré de professionnalisation sous-tend déjà cette caractéristique.

autres catégories. De plus, ces résultats corroborent la littérature et les entretiens qualitatifs auprès des syndicats du Mouvement Desjardins sur l'importance de détenir un niveau élevé de scolarité pour accéder à un poste professionnel.

Quant à l'âge moyen des répondantes, même s'il varie relativement peu entre les trois groupes (entre 43 et 46 ans), le niveau assez qualifié se compose davantage de personnes de 40 ans et plus que les autres degrés de qualification. Conséquemment, les jeunes de 39 ans et moins y sont beaucoup moins nombreux (seulement 13,2 %). En fait, les groupes peu et très qualifiés sont très similaires en termes de répartition selon l'âge des répondantes. Somme toute, la relation entre l'âge et le degré de professionnalisation, bien qu'existante ( $X^2 = 20,178^{***}$ ), demeure faible (Rhô de Spearman = -0,028). Ces données impliquent que les jeunes de 39 ans et moins accèdent aux postes les moins qualifiés, la porte d'entrée traditionnelle, mais aussi directement aux postes les plus qualifiés par l'entremise des tests de sélection privilégiés par la direction du Mouvement Desjardins.

L'ancienneté des employées du Mouvement Desjardins appuie cette tendance. Ainsi, l'ancienneté moyenne la plus élevée concerne le groupe assez qualifié (plus de 19 ans). À l'inverse, le groupe peu qualifié a l'ancienneté la moins élevée (moins de 15 ans) puisqu'il est composé par 28,0 % de personnes ayant une ancienneté de 10 ans et moins au sein du Mouvement Desjardins. La forte représentation des plus anciennes au sein du Mouvement Desjardins parmi le groupe le plus qualifié sous-tend le rôle du principe d'ancienneté dans l'évolution des postes de travail. Cependant, le principe de l'ancienneté n'est plus la seule disposition pour accéder aux rangs les plus qualifiés puisque 18,1 % des employées parviennent à occuper des fonctions très qualifiées même si elles sont moins anciennes. En même temps, plus de trois personnes sur dix qui ont une ancienneté de plus de 20 ans exercent encore une fonction peu qualifiée (31,2 %). Ces résultats montrent à quel point certaines employées cheminent dans des fonctions professionnalisées alors que d'autres stagnent dans des postes peu qualifiés. La relation entre l'ancienneté et le degré de professionnalisation ( $X^2 = 35,086^{***}$ ) demeure malgré tout modeste (rhô de Spearman = -0,196).

En ce qui a trait à la relation entre le statut d'emploi et le niveau professionnel, elle est également très significative ( $X^2 = 115,133^{***}$ ). Les groupes assez et très qualifiés, pratiquement dépourvus de personnes temporaires et à temps partiel, se composent principalement de postes réguliers à temps complet. À l'inverse, quatre postes peu qualifiés sur dix (40,9 %) sont précaires. L'intensité de cette relation entre le statut d'emploi et le degré de professionnalisation (V de Cramer = 0,447) est élevée<sup>30</sup>. Cette situation témoigne de la valorisation des postes professionnels et de la précarisation des niveaux les moins qualifiés.

En définitive, cette brève description a permis de dégager un profil des employées que l'on retrouve parmi les membres syndiquées CSN du Mouvement Desjardins au Québec selon leur degré de professionnalisation. Les personnes les plus jeunes et les moins anciennes sont moins présentes dans le groupe assez qualifié, exerçant plus couramment des fonctions faiblement qualifiées ou au contraire très qualifiées. Le groupe peu qualifié, quant à lui, se différencie des autres niveaux professionnels par une scolarité moindre et une présence substantielle de postes précaires. Au contraire, le groupe très qualifié se compose majoritairement de postes à temps complet et de personnes possédant un diplôme universitaire. Ces résultats traduisent une distinction notable entre les trois groupes de qualification étudiés quant au profil socioprofessionnel des répondantes. Ce contraste est plus palpable en matière de scolarité et de statut d'emploi que pour l'âge ou l'ancienneté. Ces constats suggèrent que les répondantes plus âgées ou plus anciennes ne sont plus les seules à accéder aux postes les plus qualifiées. Au contraire, les politiques de ressources humaines préconisées favorisent le recrutement par profil de compétences des personnes les plus scolarisées.

---

<sup>30</sup> De la même manière que le niveau de scolarité, le statut d'emploi se confond avec le degré de professionnalisation. Afin d'éviter les problèmes d'interdépendance entre les facteurs explicatifs des identités syndicales, cette variable sera ignorée lors des analyses futures sur les identités syndicales.



### 6.1.2 Innovations en milieu de travail

Le tableau 6.2 décrit les principales innovations en milieu de travail liées à l'ampleur des changements, les équipes de travail, la flexibilité des horaires, la formation, l'évaluation de la performance ainsi que le salaire au rendement, et ce, en fonction du degré de professionnalisation des répondantes.

**Tableau 6.2 : Innovations en milieu de travail selon le degré de professionnalisation**

Facteurs	Catégories	Degré de professionnalisation			Analyse bivariable
		Très qualifié	Assez qualifié	Peu qualifié	
Ampleur des changements	Changements importants (n=366)	65,9 %	72,3 %	58,2 %	$X^2 = 9,050^{**}$ $V = 0,126$
	Peu ou pas de changements (n=206)	34,1 %	27,7 %	41,8 %	
Équipe de travail	Oui (n=438)	91,3 %	81,8 %	66,2 %	$X^2 = 35,633^{***}$ $V = 0,250$
	Non (n=134)	8,7 %	18,2 %	33,8 %	
Flexibilité des horaires	Oui (n=110)	47,1 %	15,7 %	7,2 %	$X^2 = 96,915^{***}$ $V = 0,410$
	Non (n=466)	52,9 %	84,3 %	92,8 %	
Formation	Volontaire (n=168)	46,4 %	32,3 %	19,0 %	$X^2 = 71,095^{***}$ $V = 0,249$
	Obligatoire (n=241)	43,5 %	48,7 %	37,3 %	
	Pas de formation (n=166)	10,1 %	19,0 %	43,7 %	
Évaluation de la performance	Oui (n=359)	70,6 %	55,4 %	64,0 %	$X^2 = 7,360^{**}$ $V = 0,114$
	Non (n=209)	29,4 %	44,6 %	36,0 %	
Salaire au rendement	Oui (n=195)	34,3 %	33,1 %	35,3 %	$X^2 = 0,205$
	Non (n=371)	65,7 %	66,9 %	64,7 %	

$X^2 = \text{chi carré de Pearson}$

$*** p < 0,001$  ;  $** p < 0,05$  ;  $* p < 0,1$

$V = V \text{ de Cramer : Intensité de la relation pour les variables nominales}$

À l'exception du salaire au rendement, toutes les caractéristiques présentées en rapport avec les innovations en milieu de travail sont reliées au degré de qualification. De fait, l'intensité des changements ( $X^2 = 9,050^{**}$ ), les équipes de travail ( $X^2 = 35,633^{***}$ ), la flexibilité des horaires ( $X^2 = 96,915^{***}$ ) ainsi que les politiques de ressources humaines liées à la formation ( $X^2 = 71,095^{***}$ ) et à l'évaluation de la performance ( $X^2 = 7,360^{**}$ ) sont associées significativement au degré de professionnalisation.

En particulier, le groupe de faible qualification se distingue des autres niveaux sur plusieurs aspects. C'est visiblement le groupe le moins touché par les diverses figurations de la réorganisation du travail, que ce soit au niveau de l'ampleur des changements (58,2 %), du travail en équipe (66,2 %) ou des horaires flexibles (7,2 %). Sur ce dernier point, il faut souligner que la flexibilité des horaires est essentiellement emblématique du groupe très qualifié (47,1 %) <sup>31</sup>. Quant aux équipes de travail, elles sont fortement répandues au sein des groupes très (91,3 %) et assez (81,8 %) qualifiés. Du point de vue de l'analyse bivariable, l'intensité respective de la relation de la flexibilité des horaires (V de Cramer = 0,410) et celle des équipes de travail (V de Cramer = 0,250) avec le degré de professionnalisation sont les plus marquantes. L'ampleur des changements et le degré de professionnalisation ont une relation moindre (V de Cramer = 0,126).

Les nouvelles pratiques en ressources humaines prennent sensiblement la même tournure. À cet effet, l'intensité de la relation entre la variable sur la formation et celle du degré de professionnalisation est notable (V de Cramer = 0,249). Plus le groupe est qualifié, plus les répondantes sont susceptibles d'avoir bénéficié volontairement d'une formation au cours des douze derniers mois précédant l'enquête. Cette situation concerne 46,4 % des répondantes très qualifiées même si ces dernières sont également nombreuses à devoir se former (43,5 %). Le groupe assez qualifié est également caractérisé par une présence de formation de la part des répondantes, mais cette dernière a davantage été suivie par obligation (48,7 %) que sur une base intentionnelle (32,3 %). Quant au niveau le moins qualifié, plus de quatre répondantes sur dix (43,7 %) n'ont reçu aucun cours durant cette même période comparativement à moins de deux personnes sur dix (19,0 %) qui en ont suivi de leur plein gré.

En ce qui concerne l'évaluation de la performance, moindre parmi les répondantes assez qualifiées (55,4 %), elle est non seulement plus éloquente pour le niveau professionnel très qualifié (70,6 %) mais aussi pour le groupe le moins qualifié (64,0 %). Il est étonnant de constater que les formes incitatives, que ce soit l'évaluation de la performance ou l'introduction du salaire au rendement, ne sont pas vouées aux groupes les plus qualifiés

---

<sup>31</sup> L'intensité de la relation entre la flexibilité des horaires et le degré de professionnalisation est suffisamment forte (V de Cramer = 0,410) pour justifier une interdépendance entre ces deux facteurs des identités syndicales. Dès lors, la variable sur les horaires flexibles est évacuée des analyses ultérieures puisqu'elle sera dorénavant représentée par le degré de professionnalisation.

mais se répandent à tous les échelons professionnels. En témoignent l'absence de relation entre les groupes professionnels et le salaire au rendement ou encore la faible relation entre les groupes et l'évaluation de la performance ( $V = 0,114$ ). L'interprétation la plus probable de ces constats provient du fait que la réalisation de l'étude correspond au moment même de la mise en place de ces nouvelles pratiques dans les établissements du Mouvement Desjardins. Malgré tout, l'accent sur la professionnalisation des ressources humaines par la direction du Mouvement Desjardins fait en sorte que les politiques de ressources humaines mises en œuvre visent la performance de l'ensemble des employées.

En bref, il s'avère que le groupe faiblement qualifié est délaissé par divers aspects des innovations en milieu de travail. Ce constat général n'est pas applicable pour les politiques de ressources humaines en matière de rémunération incitative et d'évaluation de la performance qui couvrent tous les groupes professionnels. En revanche, l'ampleur des changements, les équipes de travail, la flexibilité des horaires et la formation sont moindres pour le niveau peu qualifié. Tous ces éléments caractérisent davantage le groupe très qualifié, nous laissant croire que le niveau peu qualifié est moins valorisé que les autres niveaux. Par l'entremise du degré de professionnalisation, ces constats concordent avec Francfort *et al.* (1995) sur l'idée d'un lien entre la réorganisation du travail et les nouvelles identités professionnelles.

### **6.1.3 Nouveau rapport au travail des femmes**

Le degré de professionnalisation est dès à présent croisé avec les autres aspects des nouvelles identités professionnelles des femmes afin de broser un portrait complet du rapport au travail des répondantes. Les données relatives à l'attachement au travail, l'influence, les finalités au travail, l'accès aux promotions, les perspectives de mobilité externe, le développement de sociabilités et la présence d'enfants à charge sont résumées dans le tableau 6.3 ci-après.

Tableau 6.3 : Nouveau rapport au travail des femmes selon le degré de professionnalisation

Facteurs	Catégories	Degré de professionnalisation			Analyse bivariable
		Très qualifié	Assez qualifié	Peu qualifié	
Attachement au travail	Préfère travailler (n=476)	87,0 %	82,4 %	80,6 %	$X^2 = 2,573$
	Autres (n=432)	13,0 %	17,6 %	19,4 %	
Influence au travail	Beaucoup d'influence (n=144)	33,3 %	25,8 %	20,4 %	$X^2 = 8,271^{**}$ $V = 0,120$
	Autres (n=432)	66,7 %	74,2 %	79,6 %	
Finalités du travail	Au-delà du salaire (n=398)	73,2 %	66,7 %	72,3 %	$X^2 = 2,001$
	Strictement le salaire (n=163)	26,8 %	33,3 %	27,7 %	
Promotions	Très bonnes (n=76)	22,8 %	11,0 %	10,3 %	$X^2 = 16,518^{**}$ $Rh\hat{o} = 0,137$
	Assez bonnes (n=303)	53,7 %	54,8 %	53,1 %	
	Pas très bonnes (n=185)	23,5 %	34,2 %	36,6 %	
Mobilité externe	Changerait d'emploi (n=261)	46,4 %	42,8 %	46,2 %	$X^2 = 0,575$
	Autres (n=315)	53,6 %	57,2 %	53,8 %	
Sociabilités	Faibles (n=129)	26,1 %	23,9 %	19,7 %	$X^2 = 8,181^*$ $Rh\hat{o} = 0,112$
	Moyennes (n=268)	49,3 %	49,1 %	43,7 %	
	Fortes (n=179)	24,6 %	27,0 %	36,6 %	
Enfants à charge	Au moins un enfant (n=303)	56,6 %	51,3 %	52,3 %	$X^2 = 0,949$
	Pas d'enfant (n=268)	43,4 %	48,7 %	47,7 %	

$X^2$  = Khi carré de Pearson

\*\*\*  $p < 0,001$  ; \*\*  $p < 0,05$  ; \*  $p < 0,1$

$V$  =  $V$  de Cramer : Intensité de la relation pour les variables nominales

$Rh\hat{o}$  =  $Rh\hat{o}$  de Spearman : Intensité de la relation pour les variables ordinales

Au premier coup d'œil, trois principaux constats émanent de ces résultats. Premièrement, les caractéristiques relatives à l'attachement au travail, aux finalités du travail, à la mobilité externe et à la présence d'enfants à charge ne sont pas statistiquement significatives lorsqu'elles sont entrecroisées avec le degré de professionnalisation. À cet effet, les nouvelles valeurs liées au travail, que ce soit un engagement affectif vis-à-vis de l'activité, une représentation au-delà de l'instrumentalité du travail ou l'éventualité d'une mobilité, ne sont pas exclusives aux groupes les plus qualifiés. Autrement dit, il est possible également pour les niveaux les moins qualifiés de manifester un sens au travail et un lien affectif envers ce dernier. Ces résultats contredisent l'idée que les nouvelles identités professionnelles des femmes soient réservées aux seules employées les plus qualifiées. De même, la présence d'enfants à charge n'est aucunement liée au degré de professionnalisation, indiquant ainsi que la réalisation d'une carrière se mène de concert avec les projets familiaux. Ces analyses soutiennent dès lors la littérature féministe à

l'effet que les femmes aspirent à s'investir dans une activité professionnelle tout en ayant des enfants (Maruani, 2005).

En revanche, un deuxième constat permet de différencier le rapport au travail de ces répondantes en fonction de leur niveau professionnel. En effet, la perception d'influence dans le travail ( $X^2 = 8,271^{**}$ ), les possibilités de promotions ( $X^2 = 16,518^{**}$ ) et les sociabilités développées au travail ( $X^2 = 8,181^*$ ) sont statistiquement significatives lors du croisement de ces variables avec le degré de professionnalisation. Même si l'intensité de la relation bivariable demeure relativement modeste, plus le groupe est qualifié, plus les répondantes perçoivent de l'influence dans leur travail et de plus grande possibilités à l'égard des promotions. Elles sont également plus nombreuses à évoquer de plus faibles sociabilités envers leurs collègues de travail. Les thèses liées à l'autonomie et à l'individualisme sont alors révélatrices des employées les plus qualifiées.

Ces résultats nous incitent à conclure sur un troisième constat. Le niveau de qualification ne détermine pas à lui seul tous les aspects liés aux nouvelles identités professionnelles. Même si le degré professionnel est une composante centrale de cette approche, il est contenu dans un ensemble de facteurs qui définissent plus globalement le champ du rapport au travail. Ce descriptif accentue la légitimité de recourir à cette diversité d'éléments liés aux valeurs du travail dans notre modèle conceptuel sur les identités syndicales plutôt que de se restreindre à la seule compréhension du degré de professionnalisation.

### 6.1.4 Évaluation des conditions de travail

Nous cherchons à mieux cerner les conditions de travail selon les groupes professionnels et les innovations en milieu de travail.

#### 6.1.4.1 Conditions de travail selon le degré de professionnalisation

Le tableau 6.4 expose les conditions de travail des employées en fonction du degré de professionnalisation, que ce soit en termes d'insatisfaction liée au salaire ou d'évaluation plus globale des conditions de travail.

**Tableau 6.4 : Conditions de travail selon le degré de professionnalisation**

Facteurs	Catégories	Degré de professionnalisation			Analyse bivariée
		Très qualifié	Assez qualifié	Peu qualifié	
Insatisfaction liée au salaire	Insatisfaction (n=149)	19,6 %	28,3 %	27,6 %	$X^2 = 3,786$
	Autres (n=427)	80,4 %	71,7 %	72,4 %	
Évaluation des conditions générales de travail	Très défavorables (n=238)	51,8 %	44,2 %	35,8 %	$X^2 = 10,858^{**}$ $Rh\hat{o} = 0,134$
	Assez défavorables (n=193)	30,7 %	32,1 %	36,9 %	
	Plus favorables (n=136)	17,5 %	23,7 %	27,4 %	

$X^2$  = Khi carré de Pearson

\*\*\*  $p < 0,001$  ; \*\*  $p < 0,05$  ; \*  $p < 0,1$

$Rh\hat{o}$  = Rhô de Spearman : Intensité de la relation pour les variables ordinales

En ce qui concerne l'insatisfaction liée au salaire, même si la donnée est moindre pour le groupe très qualifié (19,6 %), il n'existe pas de différence statistiquement significative entre les catégories professionnelles. Ce résultat nous indique que le mécontentement en termes de salaire n'est pas assujéti au montant reçu en matière de rémunération. En effet, on peut admettre que le salaire est majoré en fonction de l'échelon professionnel. Le type d'activités dans le secteur des services peut expliquer ce résultat d'autant plus que les valeurs au-delà de l'instrumentalité du travail sont omniprésentes parmi tous les groupes d'employées, quel que soit leur niveau de qualification (Section 6.1.3). La mise en valeur des habiletés et les possibilités d'avancement de carrière sont d'autres valeurs importantes du rapport au travail. Dans une section précédente (Section 6.1.2) relative aux

innovations en milieu de travail, il ressort cette même tendance à l'effet que le salaire au rendement n'est pas lié au degré de professionnalisation.

En revanche, l'évaluation des conditions générales de travail est liée significativement au degré de professionnalisation ( $X^2 = 10,858^{**}$ ), même si l'intensité de la relation entre les deux variables est modérée (Rhô de Spearman = 0,134). De manière plus générale, les répondantes sont beaucoup plus nombreuses à manifester leur insatisfaction à l'égard des conditions plus générales de travail qu'en termes de salaire. De même, plus le groupe est qualifié, plus les employées déplorent leurs conditions de travail. Ainsi, plus de la moitié des personnes du groupe très qualifié (51,8 %) nous font part de conditions très défavorables au travail. Elles sont un peu plus du tiers (35,8 %) du groupe peu qualifié à nous souligner cette même tendance.

Il ressort de ces résultats que les répondantes sont plus sensibles à leurs conditions générales de travail qu'à la seule rémunération reçue. De plus, les personnes les plus qualifiées sont davantage affectées par une charge accrue de travail, de fortes pressions de la part de la direction et l'épuisement professionnel dans leur milieu de travail. Ces constats appuient la littérature critique sur les exigences accrues en matière de professionnalisation des fonctions qui engendrent une multiplication de formes de stress au travail (Cully *et al.*, 1999 ; Paugam, 2000).

#### **6.1.4.2 Conditions de travail et innovations en milieu de travail**

Nous avons également croisé chacune des caractéristiques liées aux innovations en milieu de travail avec celles de l'insatisfaction liée au salaire puis des perceptions plus générales des conditions de travail. Les tableaux ci-dessous reprennent l'essentiel des résultats.

Le tableau 6.5 présente tout d'abord les liens existants entre les types d'innovations en milieu de travail et l'insatisfaction des employées à l'égard de leur salaire.



Tableau 6.5 : Innovations en milieu de travail et insatisfaction liée au salaire

Facteurs	Catégories	Insatisfaction liée au salaire		Analyse bivariée
		Insatisfaction	Autres	
Ampleur des changements	Changements importants (n=366)	74,3 %	60,4 %	$X^2 = 9,261^{**}$ $V = 0,127$
	Peu ou pas de changements (n=206)	25,7 %	39,6 %	
Équipe de travail	Oui (n=438)	79,9 %	75,4 %	$X^2 = 1,217$
	Non (n=134)	20,1 %	24,6 %	
Formation	Volontaire (n=168)	22,8 %	31,5 %	$X^2 = 5,951^*$ $V = 0,102$
	Obligatoire (n=241)	41,6 %	42,0 %	
	Pas de formation (n=166)	35,6 %	26,5 %	
Évaluation de la performance	Oui (n=359)	62,3 %	63,5 %	$X^2 = 0,065$
	Non (n=209)	37,7 %	36,5 %	
Salaire au rendement	Oui (n=195)	36,6 %	33,7 %	$X^2 = 0,380$
	Non (n=371)	63,4 %	66,3 %	

$X^2$  = Khi carré de Pearson

\*\*\*  $p < 0,001$  ; \*\*  $p < 0,05$  ; \*  $p < 0,1$

$V$  =  $V$  de Cramer : Intensité de la relation pour les variables nominales

Pour aller à l'essentiel, l'intensité des changements ( $X^2 = 9,261^{**}$ ) et la formation ( $X^2 = 5,951^*$ ) des répondantes sont les seules caractéristiques qui ont un lien statistiquement significatif avec l'insatisfaction liée au salaire. Ainsi, les employées qui vivent à la fois des changements technologiques et des modifications dans leurs tâches sont plus insatisfaites quant à leur salaire par rapport à celles qui sont moins touchées par ces innovations. Du point de vue de ces employées, les nouvelles méthodes et exigences engendrées par ces changements méritent de meilleures compensations salariales. De même, les employées qui n'ont pas suivi de formation au cours des derniers mois précédant l'étude sont plus insatisfaites de leur salaire que celles qui en ont suivi volontairement d'autant plus que ce sont ces dernières qui sont récompensées et valorisées par les politiques de ressources humaines.

Le travail en équipe, l'évaluation selon la performance et la présence du salaire au rendement n'ont pas de liens significatifs avec l'insatisfaction liée au salaire. Ce sont les efforts requis en matière de changements et l'absence de formation qui contrarient le plus les employées quant à leur salaire.

Le tableau 6.6 reprend, quant à lui, ces mêmes éléments d'innovations en milieu de travail croisés cette fois avec l'évaluation des conditions générales de travail.

**Tableau 6.6 : Innovations en milieu de travail et évaluation des conditions générales de travail**

Facteurs	Catégories	Conditions générales de travail			Analyse bivariée
		Très défavorables	Assez défavorables	Plus favorables	
Ampleur des changements	Changements importants (n=366)	78,1 %	62,1 %	42,6 %	$X^2 = 47,608^{***}$ $V = 0,291$
	Peu ou pas de changements (n=206)	21,9 %	37,9 %	57,4 %	
Équipe de travail	Oui (n=438)	78,9 %	76,2 %	73,1 %	$X^2 = 1,619$
	Non (n=134)	21,1 %	23,8 %	26,9 %	
Formation	Volontaire (n=168)	28,6 %	25,0 %	34,6 %	$X^2 = 3,708$
	Obligatoire (n=241)	42,9 %	43,8 %	39,7 %	
	Pas de formation (n=166)	28,6 %	31,3 %	25,7 %	
Évaluation de la performance	Oui (n=359)	64,4 %	62,8 %	60,6 %	$X^2 = 0,527$
	Non (n=209)	35,6 %	37,2 %	39,4 %	
Salaire au rendement	Oui (n=195)	37,4 %	34,6 %	29,9 %	$X^2 = 2,175$
	Non (n=371)	62,6 %	65,4 %	70,1 %	

$X^2$  = Khi carré de Pearson

\*\*\*  $p < 0,001$  ; \*\*  $p < 0,05$  ; \*  $p < 0,1$

$V$  =  $V$  de Cramer : Intensité de la relation pour les variables nominales

Seule l'ampleur des changements dans l'organisation du travail est statistiquement liée aux conditions de travail ( $X^2 = 47,608^{***}$ ). L'intensité de la relation entre ces deux variables est importante à dénoter ( $V = 0,291$ ). Le jugement de conditions très défavorables est plus éloquent parmi celles qui vivent d'importants changements (78,1 %). À l'inverse, un jugement plus favorable des conditions de travail est plus propice en situation de peu ou pas de changements (57,4 %).

Aucun des autres éléments liés aux innovations en milieu de travail, que ce soit le travail en équipe, la formation, l'évaluation à la performance et le salaire au rendement, ne présente de lien significatif avec l'évaluation des conditions de travail.

De façon générale, il ressort de ces résultats que les types d'innovations en milieu de travail n'agissent pas tous de la même manière sur les conditions de travail. Le travail en équipe et les pratiques individualisées en ressources humaines en matière d'évaluation de performance ou de rémunération incitative ne présentent aucun lien significatif avec l'insatisfaction liée au salaire ou aux conditions générales de travail. Cela signifie que les personnes qui reçoivent une rémunération incitative ne sont pas plus insatisfaites que les autres en termes de leur salaire et ne jugent pas leurs conditions de travail plus défavorables.

L'élément le plus marquant des innovations en milieu de travail associées aux conditions de travail s'avère lié à l'ampleur des changements. Que ce soit en termes d'insatisfaction du salaire ou d'évaluation générale des conditions de travail, dans les deux cas, la présence combinée de changements technologiques et de modification des tâches occasionne la frustration des employées. Plus les changements sont étendus, plus l'insatisfaction du salaire est élevée et plus elles sont nombreuses à juger leurs conditions de travail défavorables. La portée des changements dans l'organisation du travail est donc un élément fondamental à considérer pour remédier à la satisfaction en matière de conditions de travail. Par contre, le travail en équipe ne présente pas une telle situation préjudiciable pour les employées.

Parmi les pratiques de ressources humaines, seule l'absence de formation est reliée à l'insatisfaction du salaire. Cependant, elle n'intervient pas lors du jugement de conditions de travail de façon plus générale. Ce manque de formation s'accompagne d'un salaire moins élevé, ce qui en cause la déception.

### 6.1.5 Socialisation

Le tableau 6.7 présente les aspects de socialisation liés aux fonctions syndicales et à la perception de l'entourage des répondantes à l'égard des syndicats selon le degré de professionnalisation.

**Tableau 6.7 : Socialisation selon le degré de professionnalisation**

Facteurs	Catégories	Degré de professionnalisation			Analyse bivariée
		Très qualifié	Assez qualifié	Peu qualifié	
Fonctions syndicales	Actuellement (n=104)	13,9 %	24,7 %	16,5 %	$X^2 = 19,531^{**}$ $V = 0,130$
	A déjà occupé (n=147)	32,1 %	30,4 %	19,7 %	
	N'a jamais occupé (n=323)	54,0 %	44,9 %	63,8 %	
Socialisation de l'entourage	Tout à fait favorable (n=141)	18,8 %	26,4 %	26,2 %	$X^2 = 3,125$
	Autres (n=435)	81,2 %	73,6 %	73,8 %	

$X^2$  = Khi carré de Pearson

\*\*\*  $p < 0,001$  ; \*\*  $p < 0,05$  ; \*  $p < 0,1$

$V$  =  $V$  de Cramer : Intensité de la relation pour les variables nominales

L'exercice de fonctions syndicales est associé significativement avec le niveau professionnel ( $X^2 = 19,531^{**}$ ). Le groupe assez qualifié rejoint le plus grand nombre de personnes actuellement actives dans des fonctions syndicales (24,7 %). À l'inverse, le groupe très qualifié représente le moins de personnes actives dans le syndicat (13,9 %) mais ces dernières sont plus nombreuses que les personnes peu qualifiées à avoir déjà occupé un tel poste.

Quant à la perception du syndicat par l'entourage des répondantes, il n'existe pas de lien statistiquement significatif avec le degré de professionnalisation même si le groupe très qualifié présente un pourcentage plus faible dans la perception très favorable par rapport aux deux autres groupes (18,8 %).

À la vue de ces résultats, il s'avère que les employées les plus qualifiées sont celles qui sont actuellement les moins impliquées dans leur syndicat. Ce constat demeure toutefois ambivalent puisque ce sont les personnes les moins qualifiées qui sont les plus nombreuses à n'avoir jamais assumé de fonctions syndicales (63,8 %). Le jeune âge et la plus faible ancienneté parmi les personnes peu qualifiées peuvent justifier cette situation.

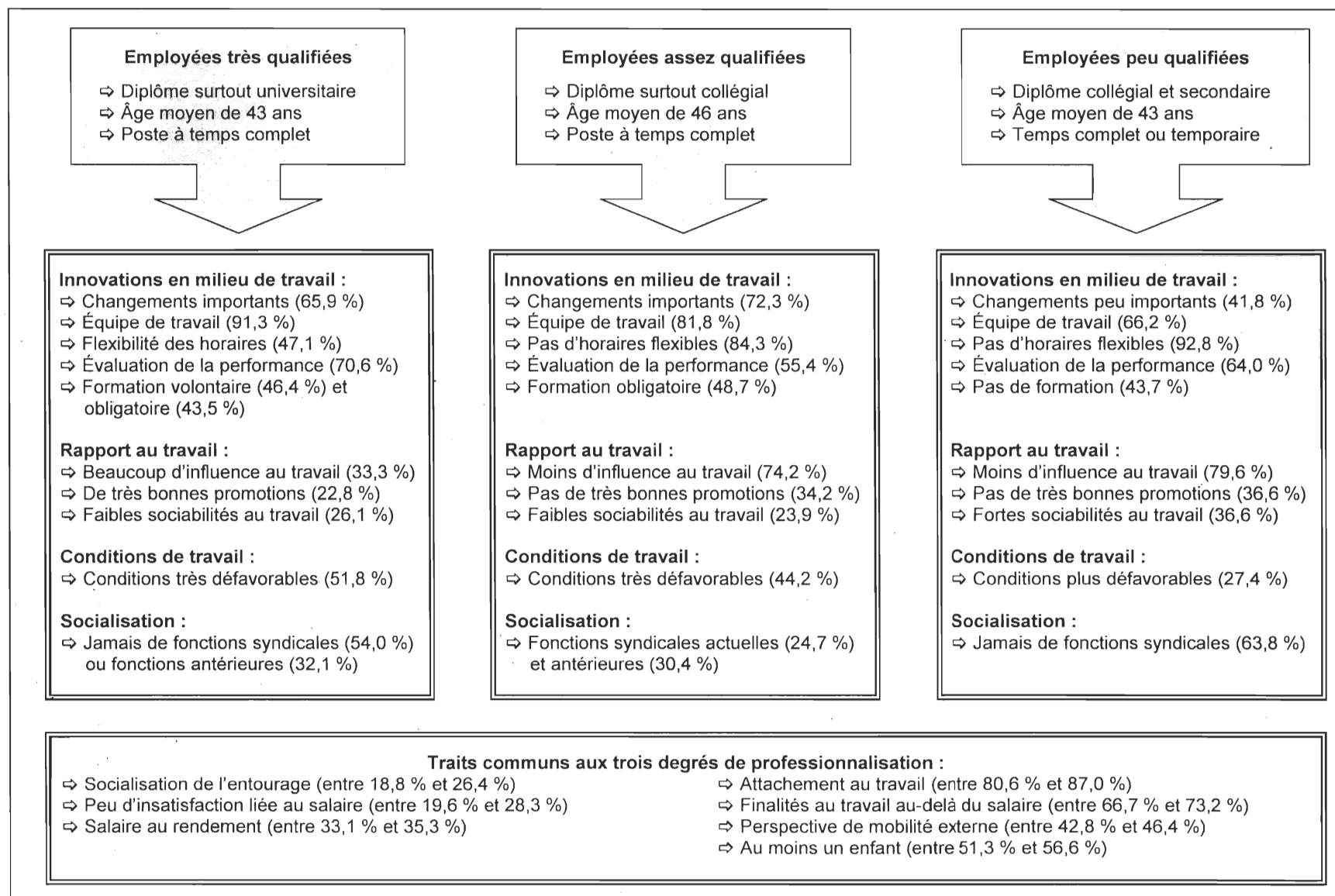
#### **6.1.6 Bilan du vécu des femmes dans leurs milieux de travail**

Le degré de professionnalisation est un élément très important à considérer du point de vue des nouvelles identités professionnelles des femmes. De nombreuses caractéristiques y sont liées. Cependant, seules les variables associées au degré de scolarité, au statut d'emploi et à la flexibilité des horaires interagissent en forte interdépendance avec le degré de professionnalisation. Dans la mesure où il s'agit de facteurs explicatifs des identités syndicales dans notre modèle conceptuel, il est nécessaire de supprimer ces problèmes de colinéarité en retenant seulement la variable sur le degré de professionnalisation lors des analyses ultérieures sur les identités syndicales.

Parmi les autres éléments, même si certains d'entre eux sont significatifs, on ne relève pas une relation suffisamment élevée lors du croisement des variables qui justifierait de les écarter au profit du niveau professionnel. Cela montre à quel point les études portant exclusivement sur le statut professionnel, au détriment d'un ensemble de valeurs au travail, sont réductrices d'une réalité plus complexe. Autrement dit, le niveau de qualification n'est pas le seul vecteur des nouvelles identités professionnelles des femmes. Même si ce dernier ne peut expliquer toutes les situations, il n'en demeure pas moins que le degré de professionnalisation est central à une compréhension approfondie des milieux de travail. Il permet en effet de nuancer le vécu dans les milieux de travail entre les professionnelles les plus qualifiées et les employées les moins qualifiées.

La synthèse des résultats (Figure 6.1) évoque bien une réalité différente dans les milieux de travail selon le niveau de qualification de ces femmes.

**Figure 6.1 : Portrait des employées dans leur milieu de travail selon le degré de professionnalisation**





Ainsi, tous les attributs socioprofessionnels (scolarité, âge, ancienneté et statut d'emploi) sont liés à l'échelon professionnel. Les diplômées universitaires sont représentatives du groupe très qualifié alors que les postes temporaires et à temps partiel particularisent le groupe peu qualifié. Quant au groupe assez qualifié, il se distingue notamment par l'âge et l'ancienneté plus élevés.

En ce qui concerne les innovations en milieu de travail, hormis le salaire au rendement, elles dénotent toutes un lien avec le degré de professionnalisation, qu'il s'agisse de l'ampleur des changements, de la mise en place des équipes de travail, de la flexibilité des horaires, de la formation ou de l'évaluation de la performance. Les professionnelles les plus qualifiées sont plus susceptibles d'être assujetties à des innovations en milieu de travail.

Les résultats mettent également en évidence l'existence d'un lien entre le degré de professionnalisation des femmes et l'insatisfaction des conditions de travail mais seulement pour l'aspect général du travail. Cette étude valide d'ailleurs la thèse d'une certaine dégradation des conditions de travail en présence d'innovations. Cette affirmation est précisément soutenue par l'intensité des changements dans l'organisation du travail en matière de changements technologiques et de modifications dans les tâches.

Sur le plan de la socialisation, c'est le fait d'occuper ou non un poste dans un syndicat plutôt que la perception du syndicalisme par l'entourage qui est associé au degré de professionnalisation des employées ; les personnes les plus qualifiées étant moins susceptibles d'être engagées actuellement dans le comité exécutif de leur syndicat même si certaines d'entre elles l'ont été dans le passé.

En conclusion, des données ont permis de mieux comprendre ce que les femmes vivent dans leurs milieux de travail. Par l'exemple du degré de professionnalisation représentatif de nouvelles identités professionnelles des femmes, il s'avère que l'intensité des changements dans l'organisation du travail en termes d'innovations technologiques et de modifications dans les tâches, affecte à la fois les conditions de travail et concernent davantage les catégories les plus qualifiées. De plus, les niveaux les plus professionnalisés, moins enclins à s'investir dans leur syndicat, sont les plus affectés par des conditions de travail défavorables.



## 6.2 Degré d'adhésion au syndicalisme en général des employées du Mouvement Desjardins

Cette partie s'attarde sur la première dimension du modèle conceptuel sur les identités syndicales qui réfère au lien d'identification des membres vis-à-vis du syndicat<sup>32</sup>. De fait, le degré d'adhésion au syndicalisme en général des employées constitue la variable dépendante de la recherche relative à cette première dimension des identités syndicales. La compréhension du niveau d'adhésion syndicale des employées se réalise en trois étapes distinctes. Tout d'abord, l'opérationnalisation de la variable dépendante sur le degré d'adhésion au syndicalisme est présentée. Par la suite, les résultats bivariés entre cette variable dépendante et chacun des facteurs explicatifs de la recherche sont résumés à partir des tables de contingence en recourant au khi carré de Pearson. Finalement, les analyses multivariées permettent de détailler les résultats pour chacune des approches théoriques du modèle : les approches traditionnelles, les nouvelles identités professionnelles des femmes et l'approche « située » tout en faisant ressortir une perspective générale du modèle qui englobe simultanément toutes les variables explicatives.

### 6.2.1 Variable dépendante sur le degré d'adhésion au syndicalisme en général

L'opérationnalisation de la variable sur le degré d'adhésion des employées à l'égard du syndicalisme en général se base sur de multiples études sur le *Union Commitment* menées depuis les années 1980 (Gordon *et al.*, 1980 ; Tan et Aryee, 2002). La construction de la variable est présentée dans le tableau 6.8.

<sup>32</sup> Le modèle conceptuel de notre recherche regroupe deux dimensions relatives aux identités syndicales. Les identités syndicales définies en termes de modèles syndicaux, constituant la deuxième dimension, seront traitées dans le chapitre VII.

Tableau 6.8 : Variable dépendante sur le degré d'adhésion au syndicalisme en général

	Catégories	Pourcentage
<b>Si vous aviez le choix, préféreriez-vous être syndiquée ou ne pas l'être ? (n=570)</b>	Être syndiquée (n=382)	67,0 %
	Ne pas être syndiquée (n=124)	21,8 %
	Indifférente (n=64)	11,2 %
<b>Choix d'être syndiquée (n=570) ↪</b>	Pas syndiquée (n=124)	21,8 %
	Indifférente (n=64)	11,2 %
	Syndiquée (n=382)	67,0 %
<b>Je suis fière d'être membre d'un syndicat (n=576)</b>	Tout à fait d'accord (n=221)	38,4 %
	Assez d'accord (n=193)	33,5 %
	Peu d'accord (n=99)	17,2 %
	Pas du tout d'accord (n=41)	7,1 %
	Ne sais pas, ne répond pas (n=22)	3,8 %
<b>Fierté d'être membre d'un syndicat (n=554) ↪</b>	Pas ou peu d'accord (n=140)	25,3 %
	Assez d'accord (n=193)	34,8 %
	Tout à fait d'accord (n=221)	39,9 %

		Choix d'être syndiquée		
		Pas syndiquée	Indifférente	Syndiquée
<b>Fierté d'être membre d'un syndicat</b>	<b>Pas ou peu fière</b>	Faible adhésion	Faible adhésion	Adhésion moyenne
	<b>Assez fière</b>	Faible adhésion	Faible adhésion	Adhésion moyenne
	<b>Très fière</b>	Faible adhésion	Adhésion moyenne	Forte adhésion

<b>La variable dépendante sur le degré d'adhésion au syndicalisme en général (n=558)<sup>33</sup></b>	Faible adhésion (n=171)	30,6 %
	Adhésion moyenne (n=176)	31,5 %
	Forte adhésion (n=211)	37,8 %

<sup>33</sup> Les 18 valeurs manquantes de la variable proviennent tout d'abord de l'exclusion de chacune des six non-répondantes à la question sur le choix d'être syndiquée. Parmi les 22 personnes qui n'ont pas répondu à la question sur la fierté de faire partie d'un syndicat, seulement 12 d'entre elles ont été écartées lors de la création de la variable. En effet, les 10 autres cas de valeurs manquantes ont été retenus dans la catégorie de la faible adhésion au syndicalisme dans la mesure où ces personnes ont répondu à l'énoncé sur le choix de ne pas demeurer syndiquée. Elles ont pu ainsi être prises en compte puisque toutes les personnes qui ne désirent pas être syndiquées sont automatiquement associées à une faible identification au syndicalisme, quelle que soit la réponse sur la fierté d'être membre d'un syndicat.

Parmi les nombreuses possibilités, la loyauté envers le syndicat est reconnue dans la littérature comme étant le meilleur indicateur de l'identification des individus à l'égard du syndicat (Bamberger *et al.*, 1999 ; Tan et Aryee, 2002). À cet effet, le choix d'être syndiqué est la variable minimale à considérer que l'on retrouve dans la plupart des recherches sur l'adhésion au syndicalisme (Lévesque *et al.*, 2005).

Dès lors, les membres syndiquées CSN du Mouvement Desjardins ont été conviées à répondre à la question suivante : « Si vous aviez le choix, préféreriez-vous être syndiquée ou de ne pas l'être ? ». La catégorie de réponse « ne pas être syndiquée » (21,8 %) fournit un choix très éclairé des répondantes quant à leur faible degré d'adhésion au syndicalisme. Le classement de la catégorie « indifférente » (11,2 %) regroupant 64 réponses est quant à lui plus ambivalent. Il ne nous permet pas de préciser avec exactitude le niveau d'adhésion au syndicalisme. Certaines répondantes de cette catégorie rejetteraient certainement plus facilement que d'autres le syndicat. Quant au choix « être syndiquée » (67,0 %), il entrevoit une acceptation pour la majorité des répondantes de demeurer syndiquées sans toutefois expliciter l'étendue de cette conviction. Six personnes n'ont pas répondu à la question.

Pour remédier à ces imprécisions, il était tout à fait opportun d'approfondir la définition du degré d'adhésion au syndicalisme par l'ajout d'un énoncé. Plus précisément, les études de Gordon *et al.* (1980) sur le *Union Commitment* nous font part du sentiment de fierté d'être membre d'un syndicat. Nous avons ainsi demandé aux répondantes de nous indiquer leur degré d'accord sur l'énoncé suivant : « Je suis fière d'être membre d'un syndicat ».

Les résultats à cette question sont dispersés. Plus ou moins le tiers des répondantes nous indiquent qu'elles sont très (38,4 %) ou assez (33,5 %) fières de faire partie d'un syndicat. Les autres répondantes sont peu (17,2 %) ou pas (7,1 %) d'accord avec cet énoncé. 22 employées n'ont fourni aucune réponse à cette question.

Afin de combiner ces deux énoncés, il a fallu ordonner adéquatement les catégories en nous assurant de l'uniformité dans l'échelle de gradation. Ainsi, pour la question liée au choix d'être syndiquée, le rang des réponses devient « pas syndiquée », « indifférente », « syndiquée » afin de mieux percevoir la mesure ordinale de la variable.

En ce qui concerne la question relative au sentiment de fierté d'être un membre du syndicat, les choix initiaux des réponses « pas d'accord » et « peu d'accord » ont été combinés. Les personnes qui n'ont pas répondu sont considérées comme des valeurs manquantes. Nous avons également procédé à la recodification des catégories pour mieux visualiser la mesure ordinale de la variable.

Afin de parvenir à construire la variable sur le degré d'adhésion au syndicalisme en général, nous avons procédé à une série de tentatives de configuration de ces deux énoncés. Compte tenu de la nature qualitative des deux questions, une classification manuelle s'est rapidement imposée. Le tableau 6.8 présente la construction de la variable qualitative ordinale en fonction du choix d'être syndiquée et de la fierté d'être membre d'un syndicat. Cette variable différencie trois niveaux d'adhésion syndicale : faible, moyen et fort.

En nous appuyant sur l'idée que l'adhésion au syndicalisme requiert minimalement le choix d'être syndiquée (Lévesque *et al.*, 2005), le premier énoncé sur la préférence d'être syndiquée ou non prévaut sur la fierté d'être membre d'un syndicat. Ainsi, toutes les répondantes qui ne souhaiteraient pas demeurer syndiquées si elles avaient le choix sont assimilées systématiquement à une faible adhésion vis-à-vis du syndicat.

L'identification des autres niveaux d'adhésion au syndicalisme met à contribution un raisonnement qualitatif hybride alliant le choix d'être syndiquée et la fierté d'être membre d'un syndicat. Il est facile de concevoir la forte adhésion comme étant la combinaison d'une très grande fierté d'être membre d'un syndicat et le choix d'être syndiquée. L'adhésion moyenne, quant à elle, considère les répondantes assez ou peu fières d'être membres d'un syndicat tout en préférant rester syndiquées. Ou encore, les répondantes très fières d'être dans un syndicat mais indifférentes quant au choix de demeurer syndiquées se situent dans cette même catégorie moyenne de l'adhésion. Quant aux personnes indifférentes au choix d'être syndiquées qui sont assez ou peu fières de faire partie d'un syndicat, elles sont classifiées dans la catégorie de la faible adhésion.

Cette logique de recodification supporte trois catégories de l'adhésion au syndicalisme. Cette variable, de nature ordinale et qualitative, expose ainsi le degré d'adhésion au syndicalisme en général des répondantes. Le recours à ces trois catégories de réponse

permet de saisir une certaine complexité de la réalité, même si elle se conjugue à des analyses statistiques plus élaborées.

Les personnes se répartissent relativement également dans chaque catégorie. Ainsi, plus de trois personnes sur dix adhèrent faiblement (30,6 %), moyennement (31,5 %) ou fortement (37,8 %) au syndicalisme. Cette divergence de vues de la part des employées du Mouvement Desjardins quant à leur identification vis-à-vis du fait syndical justifie d'autant plus le recours aux analyses bivariées et multivariées subséquentes pour cerner et comprendre ces dissensions.

### **6.2.2 Vérification de la multicollinéarité pour les variables explicatives**

Avant de procéder aux analyses approfondies sur la variable dépendante liée au degré d'adhésion au syndicalisme en général, il est impératif d'estimer les interdépendances entre les variables explicatives du modèle sur les identités syndicales, nuisibles pour la stabilité du modèle (Allison, 2003 : 48-49 ; Hosmer et Lemeshow, 2000 : 140-141). Autrement dit, de fortes interdépendances entre les prédicteurs de l'adhésion au syndicalisme pourraient conduire à de mauvaises estimations.

The basic point is that, if two or more variables are highly correlated with one another, it's hard to get good estimates of their distinct effects on some dependent variable. Although multicollinearity doesn't bias the coefficients, it does make them more unstable. Standard errors may get large, and variables that appear to have weak effects, individually, may actually have quite strong effects as a group. Fortunately, the consequences of multicollinearity only apply to those variables in a model that are collinear (Allison, 2003 : 48).

Dans le cadre d'une régression logistique, Allison (2003) propose de poser le diagnostic de multicollinéarité en s'alignant sur un modèle de régression linéaire dans la mesure où la multicollinéarité concerne les variables explicatives et non la variable dépendante. Deux tests permettent une double vérification de l'interdépendance entre les facteurs : la matrice de corrélations et le test VIF de la régression linéaire.

How do you diagnose multicollinearity? Examining the correlation matrix [...] may be helpful but is not sufficient. It's quite possible to have data in which no pair of variables has a high correlation, but several variables together may be highly interdependent. Much better diagnostics are produced [...] with the options [...] VIF [...]. (Allison, 2003 : 48).

Les annexes D et E présentent respectivement la matrice de corrélations et les résultats du test VIF de la régression linéaire.

Tout d'abord, les coefficients de corrélation entre chaque paire de variables ont été calculés. Une valeur élevée du coefficient de corrélation de Pearson témoigne d'un problème de liaison entre deux facteurs. Ainsi, les couples de facteurs liés à l'évaluation de la performance et au salaire au rendement ( $r = 0,444$ ), aux enfants à charge et l'âge ( $r = 0,469$ ) ainsi qu'à l'ancienneté et l'âge ( $r = 0,542$ ), proches du seuil de 0,5, pourraient nuire à la stabilité du modèle.

Par la suite, la tolérance et le facteur d'inflation de variance de chaque construit a été estimé par le test VIF de la régression linéaire. En général, un coefficient de tolérance inférieur à 0,2 laisse prétendre la présence de multicollinéarité au sein des variables (Hair et al., 1998). Les résultats montrent que les coefficients de tolérance varient de manière très acceptable entre 0,538 et 0,920. De même, le résultat au test VIF doit se rapprocher le plus possible de la valeur 1. L'ancienneté et l'âge ont un facteur d'inflation de variance supérieur à la recommandation requise (respectivement 1,688 et 1,860).

La détection de ces interdépendances permet d'ajuster les facteurs explicatifs pour garantir la stabilité du modèle sur les identités syndicales. Afin de supprimer le problème d'interdépendance entre l'évaluation de la performance et le salaire au rendement, nous conservons seulement la variable liée au salaire au rendement. En effet, la rétribution en rémunération incitative implique préalablement l'évaluation de la performance.

Les autres colinéarités, celles entre l'ancienneté et l'âge ainsi que la présence d'enfants à charge et l'âge, nous incitent à simplifier les variables: Ainsi, l'âge est la variable retenue par rapport à l'ancienneté. Pour éliminer le problème d'interdépendance entre l'âge et la présence d'enfants à charge, une nouvelle variable « Famille » est créée. De la sorte, les

variables éliminées sont prises en compte dans une seule mesure grâce à la combinaison de l'âge et de la présence d'enfants.

La nouvelle variable sur la famille se présente en trois catégories. Les femmes de 39 ans et moins avec enfant(s) (n=118) regroupent 20,7 % des répondantes. Les personnes de 40 ans et plus avec enfant(s) (n=184) concernent 32,3 % des personnes. Finalement, 46,9 % n'ont pas d'enfant<sup>34</sup> (n=267).

En somme, l'examen de la multicolinéarité des variables explicatives du modèle de l'adhésion au syndicalisme a permis d'éliminer celles qui avaient une trop forte interdépendance avec d'autres variables. Le modèle sur les identités syndicales comporte désormais vingt facteurs explicatifs (Tableau 6.9).

**Tableau 6.9 : Liste des facteurs explicatifs des identités syndicales**

Approches traditionnelles	Comportement de l'employeur	Arbitraire Autres
	Coopération patronale-syndicale	Coopération Autres
	Insatisfaction liée au salaire	Insatisfaction Autres
	Évaluation des conditions générales de travail	Très défavorables Assez défavorables Plus favorables
Nouvelles IP des femmes	Ampleur des changements	Changements importants Peu ou pas importants
	Équipe de travail	Oui Non
	Formation	Volontaire Obligatoire Pas de formation
	Salaire au rendement	Oui Non
	Degré de professionnalisation	Très qualifié Assez qualifié Peu qualifié
	Attachement au travail	Préfère travailler Autres

<sup>34</sup> La catégorie 39 ans et moins sans enfant étant insuffisante (seulement 34 cas), elle a été ajoutée à celle du groupe de 40 ans et plus sans enfant (233 cas) pour former la catégorie « Pas d'enfant ».



	Influence au travail	Beaucoup d'influence Autres
	Finalités du travail	Au-delà du salaire Strictement le salaire
	Promotions	Très bonnes Assez bonnes Pas très bonnes
	Mobilité externe	Changerait d'emploi Autres
	Sociabilités	Faibles Moyennes Fortes
	Famille	39 ans et - avec enfant(s) 40 ans et + avec enfant(s) Pas d'enfant
Approche « située »	Actions syndicales proactives et démocratiques	Proactives et démocratiques Proactives ou démocratiques Ni l'un, ni l'autre
	Regroupement entre les syndicats	Oui Non
	Fonctions syndicales	Actuellement A déjà occupé N'a jamais occupé
	Socialisation de l'entourage	Tout à fait favorable Autres

### 6.2.3 Analyse bivariée

L'analyse bivariée permet de confronter l'une après l'autre chaque facteur prédictif au degré d'adhésion au syndicalisme des employées du Mouvement Desjardins affiliées à la CSN. Autrement dit, elle fournit un aperçu de la relation entre chaque facteur potentiel et la variable dépendante sur l'identification au syndicalisme. Les principaux résultats des tables de contingence sont exposés suivant les trois angles de notre modèle : les théories traditionnelles, les nouvelles identités professionnelles des femmes et l'approche « située ».

### 6.2.3.1 Approches traditionnelles

Le comportement de l'employeur, la coopération patronale-syndicale, l'insatisfaction liée au salaire et l'évaluation des conditions générales de travail sont les principaux facteurs de la littérature traditionnelle pour expliquer la variation du degré d'adhésion des membres en matière de syndicalisme. Le tableau 6.10 rapporte à tour de rôle les résultats des tableaux croisés entre ces facteurs et le degré d'adhésion au syndicalisme en général.

**Tableau 6.10 : Tableaux croisés entre les facteurs de l'approche traditionnelle et le degré d'adhésion au syndicalisme en général**

Facteurs	Catégories	Degré d'adhésion au syndicalisme en général			Analyse Bivariée
		Faible	Moyen	Fort	
Comportement de l'employeur	Arbitraire (n=264)	22,4 %	35,7 %	42,0 %	$X^2 = 15,231^{***}$ $V = 0,165$
	Autres (n=312)	37,6 %	28,1 %	34,3 %	
Coopération patronale-syndicale	Coopération (n=258)	26,6 %	31,3 %	42,1 %	$X^2 = 4,669^*$ $V = 0,091$
	Autres (n=318)	34,0 %	31,7 %	34,3 %	
Insatisfaction liée au salaire	Insatisfaction (n=149)	33,1 %	28,4 %	38,5 %	$X^2 = 1,064$
	Autres (n=427)	29,8 %	32,7 %	37,6 %	
Évaluation des conditions générales de travail	Très défavorables (n=238)	24,3 %	34,0 %	41,7 %	$X^2 = 20,820^{***}$ $Rh\hat{o} = -0,146$
	Assez défavorables (n=193)	26,6 %	33,2 %	40,2 %	
	Plus favorables (n=136)	46,2 %	25,4 %	28,5 %	

$X^2$  = Khi carré de Pearson

\*\*\*  $p < 0,001$  ; \*\*  $p < 0,05$  ; \*  $p < 0,1$

$V$  =  $V$  de Cramer : Intensité de la relation pour les variables nominales

$Rh\hat{o}$  =  $Rh\hat{o}$  de Spearman : Intensité de la relation pour les variables ordinales

D'emblée, à l'exception de l'insatisfaction liée au salaire, tous les autres aspects que l'on relève traditionnellement dans la littérature se trouvent être significativement liés à l'adhésion au syndicalisme. Ainsi, le comportement arbitraire de l'employeur, la coopération patronale-syndicale et les conditions défavorables de travail sont des facteurs motivant une plus forte adhésion au syndicalisme. Plus on se retrouve en présence de l'un de ces facteurs, plus l'adhésion au syndicalisme est forte.

Plus précisément, les conditions défavorables de travail ( $X^2 = 20,820^{***}$ ) et le comportement arbitraire de l'employeur ( $X^2 = 15,231^{***}$ ) sont respectivement les facteurs

les plus significatifs de l'adhésion syndicale. Plus de quatre répondantes sur dix (42,0 %) qui dénoncent le comportement arbitraire de leur employeur adhèrent fortement au syndicalisme tandis que deux répondantes sur dix (22,4 %) qui révèlent ce même comportement arbitraire s'identifient faiblement au syndicalisme. De la même manière, les répondantes qui jugent leurs conditions de travail très (41,7 %) ou assez (40,2 %) défavorables s'orientent plus fortement vers le syndicalisme que celles qui perçoivent de meilleures conditions d'emploi. L'intensité de la relation avec le degré d'adhésion au syndicalisme est relativement similaire qu'il s'agisse du comportement arbitraire ( $V = 0,165$ ) ou du niveau défavorable des conditions de travail ( $Rh\hat{o}$  de Spearman =  $-0,146$ ).

Dans une proportion moindre que la présence arbitraire de l'employeur ou du jugement défavorable des conditions de travail, la présence de coopération patronale-syndicale ( $X^2 = 4,669^*$ ) perçue par les employées se retrouve davantage parmi les répondantes de la forte adhésion au syndicalisme (42,1 %).

Dès lors, que ce soit l'une ou l'autre des caractéristiques liées au comportement arbitraire de l'employeur, à la présence de coopération patronale-syndicale ou à la perception de conditions défavorables, plus nous sommes en présence de l'un ou l'autre de ces facteurs, plus la tendance en matière d'adhésion au syndicalisme est forte. Ces résultats sont conformes à la littérature sur les approches traditionnelles.

Cependant, alors que la littérature sur le *Union Commitment* met principalement en avant l'insatisfaction liée du salaire pour expliquer l'adhésion des individus à l'égard du syndicalisme (Barling *et al.*, 1992), notre analyse bivariée entre la variable sur l'insatisfaction du salaire de la part des répondantes et celle du degré d'adhésion au syndicalisme ne nous permet pas d'affirmer un tel lien. En effet, les salariées désappointées par leur salaire se répartissent assez également entre les différents niveaux d'adhésion au syndicat. Ces résultats suggèrent que les employées du Mouvement Desjardins se préoccupent davantage de leurs conditions néfastes liées à la surcharge de travail, l'épuisement et les pressions de la part de leur employeur plutôt qu'à la seule insatisfaction liée au salaire lorsqu'il s'agit de se prononcer sur leur adhésion en matière de syndicalisme. Ce résultat confirme que les employées évoluant dans un univers de travail professionnalisé accordent de l'importance aux conditions de travail qui dépassent la seule logique de la rémunération.

Finalement, ces constats de l'analyse bivariée sur l'adhésion au syndicalisme sur une série d'éléments issus des approches traditionnelles proposent de porter l'attention sur le comportement arbitraire de l'employeur, la coopération patronale-syndicale et les conditions en matière de travail sur le plan des conditions générales plutôt que le salaire.

#### **6.2.3.2 Approche liée aux nouvelles identités professionnelles des femmes**

Conformément au modèle conceptuel élaboré sur les identités syndicales, les résultats bivariés de l'adhésion au syndicalisme en général relativement à l'approche sur les nouvelles identités professionnelles des femmes sont scindés en deux volets : les indicateurs illustrant la présence d'innovations en milieu de travail puis ceux liés aux nouvelles valeurs du travail des femmes.

##### **6.2.3.2.1 Innovations en milieu de travail**

Le tableau 6.11 portant l'accent sur les résultats croisés entre le degré d'adhésion au syndicalisme en général et les principaux facteurs retenus pour illustrer la présence d'innovations en milieu de travail permet de dégager deux principaux constats.

**Tableau 6.11 : Tableaux croisés entre les facteurs sur les innovations en milieu de travail et le degré d'adhésion au syndicalisme en général**

Facteurs	Catégories	Degré d'adhésion au syndicalisme en général			Analyse Bivariée
		Faible	Moyen	Fort	
Ampleur des changements	Changements Importants (n=366)	31,5 %	32,6 %	36,0 %	$X^2 = 1,381$
	Peu ou pas (n=206)	29,8 %	29,3 %	40,9 %	
Équipe de travail	Oui (n=438)	30,8 %	31,5 %	37,6 %	$X^2 = 0,013$
	non (n=134)	31,0 %	31,0 %	38,0 %	
Formation	Volontaire (n=168)	37,4 %	28,2 %	34,4 %	$X^2 = 9,700^{**}$ $V = 0,093$
	Obligatoire (n=241)	24,7 %	36,6 %	38,7 %	
	Pas de formation (n=166)	32,7 %	27,0 %	40,3 %	
Salaire au rendement	Oui (n=195)	30,4 %	25,7 %	44,0 %	$X^2 = 5,923^*$ $V = 0,104$
	Non (n=371)	31,4 %	34,2 %	34,5 %	

$X^2$  = Khi carré de Pearson

\*\*\*  $p < 0,001$  ; \*\*  $p < 0,05$  ; \*  $p < 0,1$

$V$  =  $V$  de Cramer : Intensité de la relation pour les variables nominales

Tout d'abord, les changements liés à l'organisation du travail, que ce soit l'ampleur des changements associés aux innovations technologiques et la modification des tâches ou encore la mise en place d'équipes de travail ne sont aucunement liés à l'adhésion au syndicalisme. Dès lors, il n'est pas possible de nuancer le niveau d'identification à l'égard du syndicat selon l'intensité des changements vécus ou le travail en équipe. Globalement, les aspects liés à la réorganisation du travail se différencient selon le degré de professionnalisation (Section 6.1.2) sans toutefois agir sur le niveau d'identification syndicale. Ces constats corroborent la littérature relevant les effets des transformations du travail sur les nouvelles identités professionnelles (Francfort *et al.*, 1995).

En revanche, les nouvelles pratiques individualisées en ressources humaines, que ce soit en matière de formation ( $X^2 = 9,700^{**}$ ) ou de salaire au rendement ( $X^2 = 5,923^*$ ), sont significativement liées à l'adhésion syndicale. Les répondantes qui suivent volontairement de la formation sont partagées entre une faible (37,4 %) ou une forte (34,4 %) identification syndicale. Celles qui sont obligées de suivre de la formation supportent moyennement (36,6 %) ou fortement (38,7 %) le syndicalisme. Parmi celles qui n'ont suivi aucune formation, quatre répondantes sur dix approuvent fortement le syndicalisme alors que près d'un tiers d'entre elles (32,7 %) n'y adhèrent que faiblement. L'intensité de la

relation entre la formation et la variable dépendante demeure toutefois peu élevée ( $V = 0,093$ ).

De même, 44,0 % des employées aux prises avec le salaire au rendement s'identifient fortement au syndicat comparativement à 30,4 % qui le désapprouvent. Une personne sur quatre opte modérément pour le syndicalisme. La relation entre le salaire au rendement et l'adhésion au syndicalisme est modeste ( $V = 0,104$ ).

D'après ces résultats, ce sont les nouvelles pratiques de ressources humaines liées à l'incitation à la formation et à la rémunération incitative qui sont les principaux facteurs explicatifs de l'adhésion au syndicalisme en matière d'innovations en milieu de travail alors que nos hypothèses supposent l'affaiblissement du syndicalisme par les innovations dans les milieux de travail. Cependant, les données ambivalentes qui en ressortent méritent d'être approfondies lors des analyses plus complexes. Les changements dans l'organisation du travail, quant à eux, ne permettent pas de discriminer entre les trois niveaux d'identification au syndicat.

#### **6.2.3.2.2 Nouveau rapport au travail des femmes**

En examinant chacun des indicateurs du nouveau rapport au travail des femmes avec le degré d'adhésion au syndicalisme en général, plusieurs liens associés au degré d'adhésion du syndicalisme peuvent être mis en évidence (Tableau 6.12).

**Tableau 6.12 : Tableaux croisés entre les facteurs du rapport au travail et le degré d'adhésion au syndicalisme en général**

Facteurs	Catégories	Degré d'adhésion au syndicalisme en général			Analyse Bivariée
		Faible	Moyen	Fort	
Degré de professionnalisation	Très qualifié (n=138)	42,9 %	27,1 %	30,1 %	$X^2 = 14,029^{**}$ $Rh\hat{o} = 0,111$
	Assez qualifié (n=159)	25,3 %	36,7 %	38,0 %	
	Peu qualifié (n=279)	27,7 %	30,7 %	41,6 %	
Attachement au travail	Préfère travailler (n=476)	31,7 %	31,5 %	36,9 %	$X^2 = 1,532$
	Autres (n=432)	25,8 %	32,0 %	42,3 %	
Influence au travail	Beaucoup d'influence (n=144)	35,7 %	28,7 %	35,7 %	$X^2 = 2,318$
	Autres (n=432)	28,9 %	32,5 %	38,6 %	
Finalités du travail	Au-delà du salaire (n=398)	33,4 %	30,3 %	36,3 %	$X^2 = 4,336$
	Strictement le salaire (n=163)	24,4 %	34,4 %	41,2 %	
Promotions	Très bonnes (n=76)	44,4 %	19,4 %	36,1 %	$X^2 = 10,134^{**}$ $Rh\hat{o} = 0,059$
	Assez bonnes (n=303)	29,0 %	32,8 %	38,2 %	
	Pas très bonnes (n=185)	26,4 %	35,2 %	38,5 %	
Mobilité externe	Changerait d'emploi (n=261)	30,7 %	33,9 %	35,4 %	$X^2 = 1,493$
	Autres (n=315)	30,6 %	29,6 %	39,8 %	
Sociabilités	Faibles (n=129)	38,3 %	36,7 %	25,0 %	$X^2 = 12,734^{**}$ $Rh\hat{o} = 0,084$
	Moyennes (n=268)	26,6 %	30,5 %	42,9 %	
	Fortes (n=179)	31,0 %	29,2 %	39,8 %	
Famille	39 ans et - avec enfant(s) (n=118)	39,1 %	30,4 %	30,4 %	$X^2 = 8,108^*$ $V = 0,086$
	40 ans et + avec enfant(s) (n=184)	24,9 %	31,5 %	43,6 %	
	Pas d'enfant (n=267)	31,0 %	32,2 %	36,9 %	

$X^2$  = Khi carré de Pearson

\*\*\*  $p < 0,001$  ; \*\*  $p < 0,05$  ; \*  $p < 0,1$

$V$  =  $V$  de Cramer : Intensité de la relation pour les variables nominales

$Rh\hat{o}$  =  $Rh\hat{o}$  de Spearman : Intensité de la relation pour les variables ordinales

D'emblée, plusieurs éléments constitutifs de nouvelles valeurs au travail comme l'attachement au travail, l'influence dans le travail, la perspective de mobilité externe et les finalités ne sont pas associés au degré d'adhésion au syndicalisme. Le relevé de la littérature permettait pourtant de supposer une telle relation en présence de ces facteurs. En outre, les personnes qui développent un lien affectif envers le travail, et elles sont nombreuses à le faire, ne sont pas moins adhérentes au syndicalisme. En effet, chacune des trois catégories de la variable dépendante est constituée par environ le tiers des personnes vouées à leur travail. De même, les salariées qui bénéficient d'autonomie sous forme d'influence dans leur travail ou qui développent de nouvelles finalités au travail ne se rallient pas à un niveau spécifique de l'identification au syndicalisme. Ou encore,



l'éventualité d'un changement à l'emploi ne concorde pas à un degré distinctif en matière d'adhésion syndicale de la part des répondantes.

En revanche, plusieurs caractéristiques du nouveau rapport au travail des femmes expliquent les variations en matière d'adhésion au syndicalisme. Le niveau professionnel ( $X^2 = 14,029^{**}$ ) détient la relation la plus élevée avec la variable dépendante sur l'adhésion (Rhô de Spearman = 0,111). Ainsi, plus de quatre répondantes très qualifiées sur dix (42,9 %) développent un faible lien avec le syndicalisme mais 30,1 % d'entre elles s'identifient fortement au syndicalisme. À l'inverse, les employées peu qualifiées sont plus nombreuses à s'identifier fortement au syndicalisme (41,6 %) que faiblement (27,7 %). Les personnes assez qualifiées quant à elles s'identifient moyennement (36,7 %) ou fortement (38,0 %). Ainsi, la professionnalisation de la fonction semble exercer un rôle dans l'affaiblissement du syndicalisme et cet aspect mérite d'être approfondi lors des analyses multivariées (Section 6.2.4).

Les sociabilités entre les collègues de travail ( $X^2 = 12,734^{**}$ ) constituent un autre facteur explicatif de l'identification au syndicalisme. Les personnes exemptes de sociabilités au travail s'identifient plus faiblement (38,3 %) ou modérément (36,7 %) que fortement (25,0 %) au syndicalisme. Au contraire, les répondantes développant des sociabilités au travail (fortes ou moyennes) sont plus nombreuses à adopter l'idée du syndicalisme. Ces tendances suivent le discours de l'individualisation des personnes qui tendent à s'écarter des phénomènes collectifs.

La perception de l'accès aux promotions au travail ( $X^2 = 10,134^{**}$ ) est un autre facteur explicatif possible de l'adhésion au syndicalisme. Plus les répondantes jugent leurs opportunités de promotions limitées, plus leur adhésion au syndicalisme est forte. Le résultat est plus ambigu parmi les répondantes qui considèrent avoir de très bonnes perspectives de promotions. Ces dernières se classent à la fois dans la catégorie de la faible (44,1 %) et de la forte (36,1 %) adhésion syndicale. Elles portent ainsi une appréciation tranchée et contradictoire à l'égard du syndicalisme puisque peu d'entre elles y adhèrent moyennement (19,4 %). Ces résultats seront soumis à l'investigation de l'analyse multivariée pour nous permettre de mieux comprendre ces fluctuations.

La vie familiale ( $X^2 = 8,108^*$ ), prise isolément, est aussi liée au degré d'adhésion syndicale des répondantes. Les femmes de 40 ans et plus avec enfant(s) sont les plus susceptibles de développer une forte identification au syndicalisme. À l'inverse, les 39 ans et moins avec enfant(s) sont celles qui sont le plus sceptiques à l'égard du syndicalisme. Ces résultats insinuent que les jeunes employées qui ont une famille se distancent davantage du syndicalisme que les autres femmes.

Finalement, les jeunes femmes avec enfant(s), le niveau professionnel très qualifié, de faibles sociabilités avec les collègues de travail et d'excellentes possibilités de promotions reflètent les principales sources d'affaiblissement du syndicalisme issues des nouvelles valeurs du travail. Les autres attributs liés à l'attachement au travail, l'influence, les finalités et la mobilité externe ne contribuent pas à expliquer le degré d'adhésion au syndicalisme dans cette démarche bivariable.

#### **6.2.3.3 Approche « située »**

Tous les facteurs prédictifs de l'adhésion au syndicalisme appartenant à l'approche « située » sont liés de façon significative à l'adhésion des répondantes envers le syndicalisme en général (Tableau 6.13).

**Tableau 6.13 : Tableaux croisés entre les facteurs de l'approche « située » et le degré d'adhésion au syndicalisme en général**

Facteurs	Catégories	Degré d'adhésion au syndicalisme en général			Analyse Bivariée
		Faible	Moyen	Fort	
Actions syndicales	Proactives et démocratiques (n=131)	13,2 %	18,6 %	68,2 %	$X^2 = 98,301^{***}$ $Rh\hat{o} = -0,393$
	Proactives ou démocratiques (n=142)	23,4 %	29,9 %	46,7 %	
	Ni l'un, ni l'autre (n=303)	41,8 %	38,0 %	20,2 %	
Regroupement entre syndicats	Oui (n=184)	27,1 %	38,4 %	34,5 %	$X^2 = 5,708^*$ $V = 0,101$
	Non (n=392)	32,3 %	28,3 %	39,4 %	
Fonctions syndicales	Actuellement (n=104)	9,9 %	22,8 %	67,3 %	$X^2 = 68,777^{***}$ $V = 0,249$
	A déjà occupé (n=147)	21,8 %	35,4 %	42,9 %	
	N'a jamais occupé (n=323)	41,6 %	32,5 %	26,0 %	
Socialisation de l'entourage	Tout à fait favorable (n=141)	10,5 %	18,8 %	70,7 %	$X^2 = 81,929^{***}$ $V = 0,383$
	Autres (n=435)	36,9 %	35,5 %	27,5 %	

$X^2$  = Khi carré de Pearson

$^{***} p < 0,001$  ;  $^{**} p < 0,05$  ;  $^* p < 0,1$

$V$  =  $V$  de Cramer : Intensité de la relation pour les variables nominales

$Rh\hat{o}$  =  $Rh\hat{o}$  de Spearman : Intensité de la relation pour les variables ordinales

Parmi ces facteurs, les actions syndicales ( $X^2 = 98,301^{***}$ ) sont fortement associées au degré d'adhésion au syndicalisme ( $Rh\hat{o}$  de Spearman = -0,393). Ainsi, des actions syndicales proactives et démocratiques renforcent l'adhésion au syndicalisme. Plus des deux tiers des répondantes (68,2 %) qui perçoivent des actions syndicales proactives et démocratiques adoptent fortement la thèse du syndicalisme contrairement à moins de deux répondantes sur dix qui n'y adhèrent que faiblement (13,2 %) ou modérément (18,6 %). Au contraire, les répondantes qui déplorent l'absence d'un syndicat proactif et démocratique se bornent à une faible (41,8 %) ou à une moyenne (38,0 %) adhésion syndicale comparativement à 20,1 % qui développent tout de même une forte adhésion. La présence d'actions syndicales proactives ou démocratiques est également la manifestation d'une plus forte adhésion au syndicalisme (46,7 %).

De même, le regroupement syndical ( $X^2 = 5,708^*$ ) suscite une moyenne (38,4 %) ou une forte (34,5 %) adhésion au syndicalisme. Cependant, l'intensité de la relation entre le regroupement syndical et l'adhésion ( $V = 0,101$ ) est beaucoup moins éloquente que dans le cas des actions syndicales. D'ailleurs, parmi les répondantes des syndicats qui ne sont pas regroupées, elles demeurent aussi nombreuses à souligner leur forte adhésion (39,4 %) que leur faible adhésion (32,3 %). L'illustration de la thèse des alliances externes

développées par les syndicats illustrées par le cas du regroupement régional laisse percevoir toute la complexité de l'adhésion au syndicalisme.

Quant aux facteurs de socialisation liés aux fonctions syndicales ( $X^2 = 68,777^{***}$ ;  $V = 0,249$ ) ou à la perception favorable du syndicalisme par l'entourage des répondantes ( $X^2 = 81,929^{***}$ ;  $V = 0,383$ ), ils démontrent dans les deux cas une relation très significative avec l'adhésion au syndicalisme. Les salariées qui soutiennent que leur entourage (amis et famille) évalue très favorablement l'idée du syndicalisme sont les plus en mesure de s'identifier fortement au syndicat (70,7 %). Quant aux occupantes actuelles d'un poste dans leur syndicat, elles sont très majoritairement conséquentes avec une forte adhésion (67,3 %) au syndicalisme. Toutefois, les répondantes qui se sont déjà pourvues d'un poste dans le passé au sein d'un syndicat évaluent plus sévèrement leur appartenance au syndicalisme même si elles sont quatre répondantes sur dix (42,9 %) à maintenir une forte adhésion syndicale. Cette tendance est plus manifeste parmi les employées qui n'ont jamais exercé de fonctions syndicales puisque 41,6 % d'entre elles n'ont aucune affinité avec le syndicalisme. Dès lors, une implication active dans un exécutif syndical est liée à un renforcement de l'identification au syndicalisme.

À la vue de ces résultats bivariés, les facteurs de l'approche « située », que ce soit les actions syndicales proactives et démocratiques, la perception tout à fait favorable du syndicalisme par l'entourage des répondantes, le fait d'occuper un poste dans un syndicat ou dans une moindre mesure de faire partie d'un syndicalisme regroupé, sont liés au renforcement de l'adhésion au syndicalisme.

#### **6.2.3.4 Bilan des résultats de l'analyse bivariée**

Il ressort pour chacune des trois approches liées à l'angle traditionnel, aux nouvelles identités professionnelles des femmes et à l'approche « située » plusieurs facteurs qui différencient individuellement les niveaux d'adhésion au syndicalisme des employées du Mouvement Desjardins affiliés à la CSN. Plus précisément, les relations les plus éloquentes proviennent le plus souvent de l'approche « située ». En particulier, les actions syndicales et les aspects de socialisation sont favorables à l'opinion syndicale en présence de l'un ou l'autre de ces facteurs. D'ailleurs, l'application d'actions syndicales

proactives et démocratiques aux yeux des répondantes représente la relation individuelle la plus élevée avec l'adhésion au syndicalisme. Dans une moindre mesure, le recours au syndicalisme regroupé favorise l'identification de leurs membres.

Parmi les autres sources de renforcement possible du syndicalisme, les facteurs associés aux approches traditionnelles ne sont pas en reste. En ce sens, le comportement arbitraire de l'employeur, la coopération patronale-syndicale et les conditions défavorables de travail sont liés à l'appartenance syndicale. Par contre, les données bivariées actuelles nous informent que l'insatisfaction du salaire n'est pas un déterminant majeur de l'adhésion au syndicalisme pour ces employées dans le secteur des services. L'identification au syndicalisme est plus sensible aux conditions de travail difficiles axées sur la pression sur la performance, l'épuisement professionnel en milieu de travail et la surcharge du travail.

Le pronostic sur les valeurs d'affaiblissement du syndicalisme par les nouvelles identités professionnelles demeure nébuleux. En effet, s'il est vrai que les nouvelles pratiques de ressources humaines (formation, évaluation du rendement), à l'inverse des changements dans l'organisation du travail, sont les éléments significatifs du modèle productif de l'adhésion au syndicalisme ; les résultats ne permettent pas cependant d'y indiquer une tendance à la dépréciation syndicale. De plus, l'influence, les finalités au travail, l'attachement au travail ainsi que la perspective d'une mobilité externe ne sont pas des facteurs explicatifs de l'adhésion au syndicalisme. En revanche, le niveau professionnel très qualifié est un facteur important à retenir pour expliquer la faible appartenance syndicale. Les jeunes de 39 ans et moins avec enfant(s), les faibles sociabilités au travail et les très bonnes opportunités de promotions suivent cette même tendance. Il est toutefois nécessaire de procéder à la prise en compte simultanément des facteurs explicatifs dans leur ensemble pour approfondir la compréhension de la réalité. Par exemple, les répondantes qui jugent leurs promotions très bonnes sont non seulement présentes dans la catégorie de la faible adhésion syndicale mais également dans la forte adhésion. Cependant, malgré ces ambivalences, le degré de professionnalisation des répondantes, même s'il ne détermine pas toute la complexité du nouveau rapport au travail des femmes, exerce de façon importante un rôle dans l'affaiblissement du syndicalisme.

Somme toute, ce portrait apporte un premier éclairage sur les logiques de renforcement et d'affaiblissement du syndicalisme. Toutes les caractéristiques de l'approche « située » et celles de l'angle traditionnel, à l'exception de l'insatisfaction du salaire, sont des facteurs qui agrémentent l'adhésion au syndicalisme. Les données sur les multiples facettes des nouvelles identités professionnelles des femmes, quant à elles, sont plus équivoques. Plusieurs d'entre elles, comme les changements dans l'organisation, l'influence, l'attachement au travail et l'éventualité d'une mobilité d'emploi ne contribuent pas à l'explication du degré d'adhésion au syndicalisme. D'autres conduisent à des résultats significatifs hybrides (promotion, évaluation du rendement, etc.). En fait, le degré de professionnalisation est le facteur le plus évident quant à l'affaiblissement du syndicalisme. Les professionnelles très qualifiées sont les moins enclins au syndicalisme. Les faibles sociabilités au travail et les jeunes de 39 ans et moins incitent également au désintérêt à l'égard du syndicalisme. À la vue de ces résultats nuancés et complexes, il importe maintenant de les approfondir dans une perspective globale.

#### **6.2.4 Analyse multivariée**

Après la description des résultats bivariés entre chaque facteur explicatif et l'adhésion au syndicalisme, il convient maintenant d'approfondir la complexité de l'étude en procédant à une analyse multivariée des données. Cette procédure fournit l'occasion d'enrichir la compréhension de l'adhésion au syndicalisme en général en présentant le comportement des facteurs pris dans leur ensemble.

##### **6.2.4.1 Résultats des tests de régression ordinale**

La régression logistique ordinale est le test utilisé pour l'analyse multivariée de l'adhésion des employées à l'égard du syndicalisme en général. En effet, la variable dépendante sur le degré d'adhésion au syndicalisme en général est de nature qualitative ordinale (Section 6.2.1). Ce sont les catégories ordonnées qui prescrivent le recours à la régression logistique ordinale (Afifi *et al.*, 2004 : 309). De plus, tous les facteurs explicatifs sont de nature nominale ou ordinale. Le recours à ce type de test pour nos données est également justifié par le respect des critères de validité des modèles de régression ordinale tant du

point de vue du test des lignes parallèles que de l'adéquation générale du modèle. À cet effet, le test des lignes parallèles doit être le moins significatif possible afin de refléter l'inexistence de différences entre les trois catégories de l'adhésion au syndicalisme. Ce test appuie dès lors l'idée d'ordre ou de rang dans les catégories. À l'inverse, l'ajustement global du modèle doit être significatif pour être valide. Dans un tel cas, ce test démontre la contribution d'au moins un facteur dans l'explication de l'adhésion au syndicalisme.

La démarche propose tout d'abord de combiner chacun des facteurs explicatifs au sein de chaque théorie retenue : les approches traditionnelles (modèle ❶), les nouvelles identités professionnelles des femmes (modèle ❷) et l'approche « située » (modèle ❸). L'élaboration de ces trois modèles séparés permet un premier éclairage sur leur contribution respective à l'adhésion au syndicalisme en général. Par la suite, la présentation d'un modèle global sur l'adhésion syndicale insérant l'ensemble des facteurs explicatifs prélevés dans la littérature, toutes théories confondues, évalue l'apport relatif de ces facteurs parmi cet ensemble de caractéristiques de la relation d'emploi.

Le tableau 6.14 reproduit les résultats de ces quatre modèles de régression logistique ordinale.



**Tableau 6.14 : Résultats des tests de régression logistique ordinaire sur le degré d'adhésion au syndicalisme en général**

			Régression ordinaire sur le degré d'adhésion au syndicalisme (n=558) Catégorie de référence : forte adhésion			
			Modèle ① Approches traditionnelles  $\beta$	Modèle ② Approche sur les nouvelles IP des femmes  $\beta$	Modèle ③ Approche « située »  $\beta$	Modèle global  $\beta$
Théories traditionnelles	Comportement de l'employeur	Arbitraire Autres	0,457**			0,304
	Coopération patronale-syndicale	Coopération Autres	0,449**			0,222
	Insatisfaction liée au salaire	Insatisfaction Autres	-0,116			-0,571**
	Évaluation des conditions générales de travail	Très défavorables Assez défavorables Plus favorables	0,774*** 0,686**			1,378*** 0,987***
Nouvelles IP des femmes	Ampleur des changements	Changements importants Peu ou pas		-0,129		-0,301
	Équipe de travail	Oui Non		0,254		0,232
	Formation	Volontaire Obligatoire Pas de formation		-0,044 0,257		0,112 0,272
	Salaire au rendement	Oui Non		0,371**		-0,008
	Degré de professionnalisation	Très qualifié Assez qualifié Peu qualifié		-0,626** -0,140		-1,047*** -0,340
	Attachement au travail	Préfère travailler Autres		-0,128		0,232

	Influence au travail	Beaucoup d'influence Autres		-0,228		-0,253
	Finalités du travail	Au-delà du salaire Strictement le salaire		-0,276		0,016
	Promotions	Très bonnes Assez bonnes Pas très bonnes		-0,450 -0,150		-0,596* -0,275
	Mobilité externe	Changerait d'emploi Autres		-0,152		-0,113
	Sociabilités	Faibles Moyennes Fortes		-0,490** 0,065		-0,550** 0,054
	Famille	39 ans et - avec enfant(s) 40 ans et + avec enfant(s) Pas d'enfant		-0,412** 0,427**		-0,095 0,255
Approche « située »	Actions syndicales	Proactives et démocratiques Proactives ou démocratiques Ni l'un, ni l'autre			1,497*** 0,751***	1,598*** 0,795**
	Regroupement entre syndicats	Oui Non			0,348*	0,266
	Fonctions syndicales	Actuellement A déjà occupé N'a jamais occupé			1,489*** 0,857***	1,422*** 0,938***
	Socialisation de l'entourage	Tout à fait favorable Autres			1,526***	1,768***
N Chi-Square 2LL R2 Test des lignes parallèles			549 X <sup>2</sup> : 30,589*** 216,790 0,061 p=0,084	507 X <sup>2</sup> : 47,588*** 1034,807 0,101 p=0,330	556 X <sup>2</sup> : 186,703*** 202,292 0,321 p=0,132	499 X <sup>2</sup> : 239,851*** 851,618 0,430 p=0,312

\*\*\* p<0,001

\*\* p<0,05

\* p<0,1

#### 6.2.4.1.1 Modèle ❶ de régression ordinale axé sur les approches traditionnelles

Le comportement arbitraire, la coopération patronale-syndicale, l'insatisfaction liée au salaire et l'évaluation des conditions générales de travail sont soumis conjointement dans le modèle ❶ de régression portant exclusivement sur les approches traditionnelles de l'adhésion au syndicalisme en général.

En matière de validité générale du modèle, le test peu significatif des lignes parallèles ( $p = 0,084$ ) et le test très significatif de la validité d'ensemble du modèle ( $X^2 = 30,589^{***}$ ) justifient la bonne utilisation du test de régression ordinale. Cependant, compte tenu que le test des lignes parallèles est malgré tout légèrement significatif, il faut ici faire preuve de prudence dans les résultats. De plus, la valeur relativement peu élevée du  $X^2$  indique une contribution somme toute modeste de ce modèle à l'explication de l'adhésion au syndicalisme.

Les résultats du modèle de régression sur les approches traditionnelles suivent les tendances globales de l'analyse bivariable. En effet, à l'exception de l'insatisfaction des employées à l'égard de leur salaire, le comportement arbitraire, la coopération patronale-syndicale et les conditions de travail prises dans leur ensemble ont toutes une relation significative avec le degré d'adhésion en matière de syndicalisme en général. Pour chacun de ces facteurs associés, le coefficient de régression est positif. Nous pouvons ainsi expliquer une plus forte adhésion syndicale en présence d'un comportement arbitraire de la part de l'employeur ou de coopération syndicale-patronale. De même, plus les conditions de travail sont jugées défavorables, plus l'identification au syndicalisme est forte. Ces facteurs contribuent à l'explication du syndicalisme de façon similaire bien que le jugement de conditions très défavorables se distingue davantage des autres éléments contributifs du modèle traditionnel.

Globalement, ces résultats confirment que les facteurs liés aux approches traditionnelles renforcent l'idée de l'adhésion au syndicalisme. Il est cependant important de mentionner que cette affirmation ne concerne pas l'insatisfaction du salaire de la part des employées qui ne contribue pas à l'explication de l'adhésion au syndicalisme dans ce modèle axé sur les seules approches traditionnelles.

#### 6.2.4.1.2 Modèle ② de régression ordinale axé sur les nouvelles identités professionnelles des femmes

Le modèle ② de régression ordinale prend en compte l'ensemble des caractéristiques liées aux nouvelles identités professionnelles des femmes du point de vue des innovations dans les milieux du travail et du nouveau rapport au travail des femmes.

Les critères de validité de ce modèle justifient l'utilisation de la régression ordinale dans ce modèle axé sur les nouvelles identités professionnelles des femmes. En effet, le test des lignes parallèles non-significatif ( $p = 0,330$ ) indique l'inexistence de différences entre les rangs. De même, l'ajustement global du modèle ( $X^2 = 47,588^{***}$ ) permet de souligner la contribution de ce modèle à l'explication de l'adhésion au syndicalisme ; une contribution supérieure au modèle sur les approches traditionnelles.

Ce modèle multivarié permet de nuancer les résultats de l'analyse bivariée qui associait individuellement à l'adhésion au syndicalisme les facteurs liés à la formation, le salaire au rendement, le degré professionnel, les promotions, les sociabilités et la famille. Lorsque toutes les composantes des nouvelles identités professionnelles des femmes sont insérées dans un même modèle, la formation et les promotions ne contribuent plus à la variation de l'adhésion syndicale.

Plus précisément, parmi les nouvelles pratiques des ressources humaines, seul le salaire au rendement demeure significatif ( $0,371^{**}$ ). Ainsi, l'obtention d'un salaire au rendement est un facteur associé au renforcement du lien avec le syndicat. Ces résultats remettent en cause l'idée de l'affaiblissement du syndicalisme par les nouvelles pratiques de ressources humaines. Les différences en matière de formation, obligatoire, volontaire ou en cas d'absence, quant au degré d'adhésion au syndicalisme s'estompent en présence des autres facteurs liés aux nouvelles identités professionnelles des femmes. Le travail en équipe ou l'ampleur des changements dans l'organisation du travail n'expliquent pas, elles non plus, le degré d'adhésion au syndicalisme.

En ce qui concerne les facteurs explicatifs relatifs au nouveau rapport au travail, le degré de professionnalisation représente l'indicateur le plus significativement lié à l'adhésion des employées au syndicalisme. Les différences entre les niveaux professionnels assez

qualifiés et peu qualifiés n'ont pas lieu. C'est seulement la catégorie professionnelle très qualifiée qui se distingue des autres par son seuil de signification élevé. De par son coefficient de régression négatif (-0,626\*\*), le niveau professionnel très qualifié est un facteur d'affaiblissement du syndicalisme.

Les résultats révèlent deux autres sources de dévaluation du syndicalisme. D'une part, de faibles sociabilités au travail (-0,490\*\*) s'accompagnent d'une moindre adhésion syndicale de la part des employées du Mouvement Desjardins. Par contre, les sociabilités moyennes ou fortes ne se distinguent pas l'une de l'autre pour expliquer le degré d'adhésion au syndicalisme. D'autre part, les femmes de 39 ans et moins avec enfant(s) sont plus faiblement associées au syndicalisme (-0,412\*\*). À l'inverse, les femmes de 40 ans et plus avec enfant(s) adhèrent plus fortement au syndicalisme (0,427\*\*) que les femmes sans enfant.

Il ne se dégage pas de différence notable entre les autres valeurs liées au travail et l'adhésion au syndicalisme. En effet, l'attachement au travail, l'influence, les nouvelles finalités du travail, les perspectives de promotion ou de mobilité externe ne ressortent pas significatives de cette analyse sur l'adhésion syndicale. Autrement, dit, les personnes qui développent ces nouvelles valeurs au travail ne se différencient pas des autres employées en matière d'identification au syndicalisme.

En bref, le niveau professionnel très qualifié, les faibles sociabilités au travail et les femmes de 39 ans et moins avec enfant(s) sont les principales sources d'affaiblissement du syndicalisme liées aux nouvelles identités professionnelles des femmes. À l'inverse, le salaire au rendement et les femmes de 40 ans et plus avec enfant(s) renforcent l'identification au syndicat. Aucune des autres caractéristiques exposées n'est significative avec le degré d'adhésion au syndicalisme en général. Ces résultats dénotent la complexité de cette approche sur les nouvelles identités professionnelles des femmes.

#### 6.2.4.1.3 Modèle ③ de régression ordinale axé sur l'approche « située »

Ce troisième modèle sur l'adhésion au syndicalisme inclut les facteurs de l'approche « située » relatifs aux actions syndicales proactives et démocratiques, au regroupement syndical, à la perception de l'entourage à l'égard du syndicalisme et aux fonctions syndicales. Une nouvelle fois, les critères de régression ordinale liés au test des lignes parallèles ( $p = 0,132$ ) et à l'ajustement général de ce modèle ( $X^2 = 186,703^{***}$ ) sont respectés. En particulier, la valeur élevée du  $X^2$  évoque toute l'importance de ce modèle dans l'explication de la variation de l'adhésion syndicale. Ce modèle présente également la valeur la plus élevée du  $X^2$  parmi les modèles de régression étudiés.

Les résultats fournis par ce test de régression ordinale appuient ceux mis de l'avant lors de l'analyse bivariable entre les facteurs de l'approche « située » et l'adhésion au syndicalisme. En effet, les actions syndicales proactives et/ou démocratiques, le regroupement syndical, le fait d'occuper un poste dans un syndicat ou de l'avoir déjà fait ainsi que la perception très favorable du syndicalisme par l'entourage du membre représentent des facteurs explicatifs au degré d'adhésion au syndicalisme en général.

Dans la mesure où les coefficients de régression sont positifs, tous ces facteurs énumérés consolident l'identification au syndicalisme. Ainsi, plus les actions syndicales sont jugées proactives et démocratiques par les membres, plus l'adhésion envers le syndicalisme est forte. De même, les employées qui occupent actuellement un poste au sein de leur syndicat, voire qui ont déjà occupé un tel poste, adhèrent plus fortement au syndicalisme qu'une personne qui n'a jamais exercé de fonctions syndicales. De plus, la perception très favorable du syndicalisme par l'entourage des membres est un important soutien pour le syndicalisme. Dans une moindre mesure, le regroupement syndical est favorable à l'identification de ces membres au syndicalisme en général.

Cette convergence des résultats appuie l'idée du renforcement du syndicalisme par les facteurs de l'approche « située ».

#### 6.2.4.2 Bilan du modèle global de régression ordinale sur l'adhésion au syndicalisme au syndicalisme

Les trois modèles préalablement présentés de façon séparée contribuent tous, chacun à leur manière, à l'explication du degré d'adhésion au syndicalisme des employées du Mouvement Desjardins. Le modèle global permet maintenant de prendre en compte tous les facteurs explicatifs de la littérature sans égard à un modèle en particulier. En outre, qu'advient-il de ces facteurs explicatifs lorsqu'on les considère dans un modèle global ?

Une nouvelle fois, le recours à la régression ordinale est justifié pour l'élaboration de ce modèle global du point de vue du test des lignes parallèles ( $p = 0,312$ ) et de l'ajustement général du modèle ( $X^2 = 239,851^{***}$ ). Cette valeur élevée de  $X^2$  justifie la nécessité d'insérer toutes les approches théoriques au sein d'un même modèle. Ce modèle global est le plus contributif par rapport aux trois modèles séparés. D'ailleurs, l'exercice de combiner toutes les variables en même temps dans un seul modèle est très éloquent dans la mesure où il permet de distinguer entre les facteurs explicatifs les plus utiles et ceux qui contribuent le moins en présence des autres caractéristiques.

À la vue des résultats multivariés de ce modèle global, cinq constats méritent d'être soulignés. Premièrement, l'apport de l'approche traditionnelle dans la thèse du renforcement du syndicalisme est appauvri en présence des facteurs liés aux nouvelles identités professionnelles des femmes et à l'approche « située ». En effet, le comportement arbitraire de l'employeur et la coopération patronale-syndicale ne sont plus associés au degré d'adhésion au syndicalisme. Plus encore, les tests réalisés précédemment n'ont jamais permis de confirmer l'hypothèse émise entre l'insatisfaction du salaire et une forte adhésion syndicale. Ce modèle global permet de rendre compte de l'existence significative d'un lien entre l'insatisfaction du salaire et l'adhésion au syndicalisme ( $-0,571^{**}$ ). Toutefois, ce mécontentement en termes de salaire est associé à une plus faible adhésion syndicale. À cet égard, une plus forte identification envers le syndicat en présence du salaire au rendement mise en évidence dans le modèle ② sur les nouvelles identités professionnelles s'est également estompée. Contrairement à notre hypothèse, les employées ne perçoivent pas l'idée que les syndicats peuvent améliorer leur sort en termes de rémunération. L'implantation du salaire incitatif par la direction du



Mouvement Desjardins est tout à fait cohérente avec ces opinions dans la mesure où le syndicat se trouve plus démuni en termes de négociations salariales.

Deuxièmement, il n'en demeure pas moins que le pilier en termes d'approche traditionnelle sur l'adhésion au syndicalisme est lié aux conditions de travail défavorables. Plus les employées perçoivent des pressions sur la performance, de la surcharge de travail et de l'épuisement professionnel dans leur milieu de travail, plus elles sont adeptes du syndicalisme. Tous les tests effectués convergent vers ce résultat. En fait, les salariées se fient davantage au syndicat pour négocier une meilleure qualité de vie au travail alors qu'elles jugent leur syndicat incapable d'augmenter les salaires.

Troisièmement, ce modèle général sur l'adhésion syndicale ne fait ressortir aucun facteur explicatif relativement aux innovations en milieu de travail. Les changements dans l'organisation du travail et les pratiques individualisées en gestion des ressources humaines mis en place par la direction du Mouvement Desjardins ne conduisent pas à l'affaiblissement de l'identification syndicale. À vrai dire, elles n'ont pas d'effet sur le degré d'adhésion au syndicalisme lorsque toutes les approches théoriques sont prises en compte simultanément. Autrement dit, il n'y a pas nécessairement de substitution du syndicalisme par les innovations dans les milieux de travail.

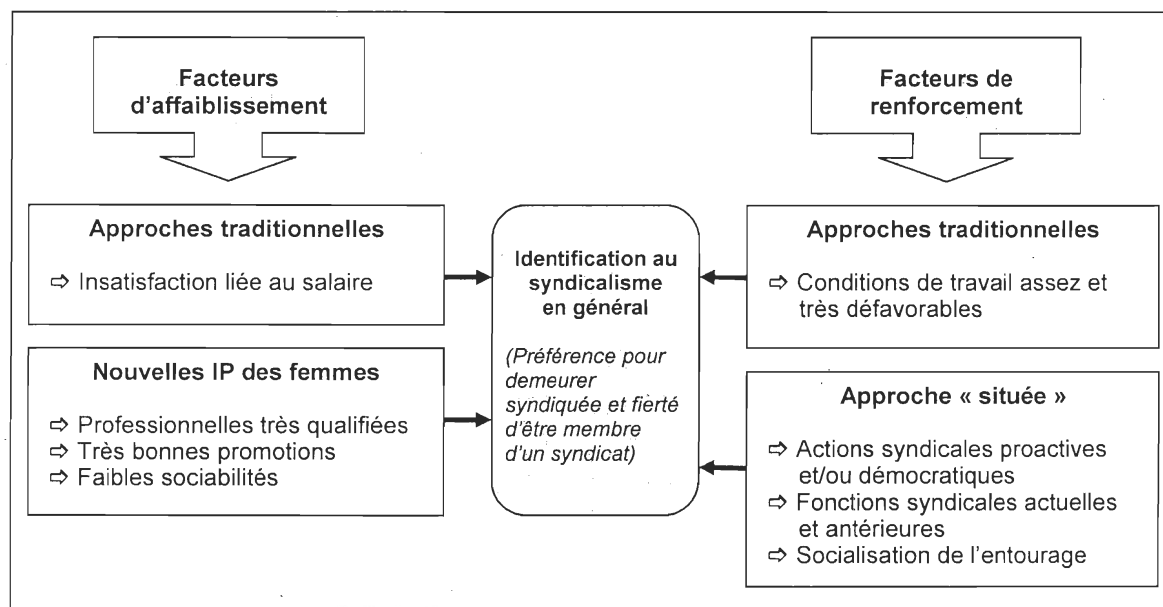
Quatrièmement, le niveau professionnel très qualifié (-1,047\*\*\*), les faibles sociabilités au travail (-0,550\*\*) et la perspective de très bonnes promotions (-0,596\*) sont les seules explications d'une plus faible adhésion syndicale de la part des employées du Mouvement Desjardins. Parmi ces facteurs, le niveau professionnel très qualifié, une composante essentielle des nouvelles identités professionnelles des femmes, obtient le plus haut coefficient de régression. Il s'agit ici du principal facteur d'affaiblissement du syndicalisme parmi les nouvelles valeurs au travail des femmes.

Cinquièmement, les actions syndicales proactives et démocratiques (1,598\*\*\*) ainsi que proactives ou démocratiques (0,795\*\*), la socialisation favorable des membres pour le syndicat (1,768\*\*\*) et l'activité syndicale actuelle (1,422\*\*\*) ou dans le passé (0,938\*\*\*) représentent les principales sources de renforcement de l'adhésion au syndicalisme. Ces aspects de l'approche « située », à l'exception des regroupements syndicaux, forgent l'identification au syndicalisme. Les facteurs de socialisation et les actions proactives et

démocratiques du syndicat sont dès lors essentiels pour susciter l'adhésion des membres envers leur syndicat. Seule la thèse du renforcement du syndicalisme par l'entremise d'alliances externes de la part du syndicat n'est pas validée par l'exemple du syndicalisme regroupé. Lorsque l'ensemble des éléments explicatifs sont introduits dans le modèle, le regroupement entre les syndicats perd de son importance dans l'explication d'un renforcement de l'adhésion syndicale. Il faut noter ici que l'exemple du syndicalisme regroupé est seulement une illustration de l'éventail des alliances externes à la portée des syndicats. Il serait intéressant dans des analyses futures de tester d'autres formules d'alliances.

La figure 6.2 permet de visualiser les principaux facteurs explicatifs de l'adhésion des employés du Mouvement Desjardins à l'égard du syndicalisme de manière générale.

**Figure 6.2 : Facteurs explicatifs de l'adhésion au syndicalisme en général**



En définitive, les résultats admettent l'existence d'éléments liés aux nouvelles identités professionnelles des femmes qui affaiblissent le syndicalisme. Ils proviennent essentiellement du très haut degré de qualification, des promotions très bonnes et des faibles sociabilités au travail qui nuisent aux formes de solidarité. À cet effet, nous aurions pu nous attendre à davantage de liens significatifs entre les nouvelles valeurs du travail des femmes et la faible adhésion syndicale ; mais ce n'est pas le cas. De plus, les constats formulés sur l'adhésion au syndicalisme mettent en évidence la moindre pertinence des approches traditionnelles dans un modèle global qui sollicite d'autres approches plus rarement mobilisées dans la littérature, comme les théories sur les identités professionnelles. Cette idée est appuyée par la disparition dans le modèle global des liens significatifs des éléments des approches traditionnelles liés au comportement arbitraire ou à la coopération patronale-syndicale. À l'inverse, les conditions de travail défavorables soutiennent la pertinence du syndicalisme contrairement à l'insatisfaction liée au salaire. De même, la plupart des éléments de l'approche « située » valident l'hypothèse sur le renforcement du syndicalisme. Ainsi, les actions syndicales proactives et démocratiques ainsi que la socialisation sont des facteurs clés pour susciter une plus grande identification syndicale. En bref, même si de nouvelles valeurs au travail affaiblissent le syndicalisme, il est possible pour les syndicats de contrevenir positivement à ces facteurs en renforçant leur caractère proactif, la démocratie syndicale et la socialisation.

### **6.3 Conclusion**

Ce chapitre s'est penché sur le vécu des employées du Mouvement Desjardins au Québec affiliées à la CSN dans leurs milieux de travail puis sur leur degré d'adhésion au syndicalisme. Une première partie a permis de mettre de l'avant les principales distinctions entre les employées très qualifiées, assez qualifiées et peu qualifiées quant aux innovations en milieu de travail, tant les changements que les nouvelles pratiques de ressources humaines, leurs conditions de travail, leurs aspects de socialisation et leur rapport avec le travail. Globalement, plus le degré de professionnalisation est élevé, plus les employées sont diplômées et bénéficient de postes à temps complet à l'inverse des personnes moins qualifiées aux prises avec un plus grand nombre de postes temporaires ou à temps partiel. De même, l'influence au travail, de très bonnes opportunités de

promotions et de faibles sociabilités caractérisent davantage les plus hauts niveaux professionnels. De plus, les résultats indiquent que les catégories les plus qualifiées, les moins enclins à occuper des fonctions syndicales, sont plus susceptibles d'être concernées par la plupart des innovations en milieu de travail ainsi que par des conditions de travail plus défavorables.

La deuxième partie de ce chapitre a examiné la première dimension du modèle conceptuel des identités syndicales relative au degré d'adhésion des employées au syndicalisme de manière générale. Tout d'abord, une panoplie de résultats bivariés a permis d'observer les relations entre le niveau d'adhésion syndicale des femmes et chacun des facteurs explicatifs du modèle. Par la suite, des analyses multivariées, selon chaque approche pertinente puis dans une perspective globale prenant en compte l'ensemble des facteurs explicatifs de l'adhésion au syndicalisme, ont confirmé l'existence d'éléments des nouvelles identités professionnelles des femmes, comme les professionnelles très qualifiées, les très bonnes opportunités de promotions et les faibles sociabilités, qui affaiblissent le syndicalisme. Cependant, contrairement aux facteurs des approches plus traditionnelles du milieu de travail, l'approche « située », de par les actions syndicales proactives et démocratiques et la socialisation, renforce l'identification syndicale des employées. Du point de vue d'une perspective instrumentale, seules les conditions de travail défavorables soutiennent la pertinence du syndicalisme contrairement à l'insatisfaction liée au salaire. En somme, même si de nouvelles valeurs au travail associées à une plus grande professionnalisation de la fonction amoindrissent le syndicalisme, les syndicats sont eux-mêmes en mesure de susciter une plus grande adhésion de leurs membres.

## **CHAPITRE VII**

### **PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS :**

#### **L'ADHÉSION DES EMPLOYÉES DU MOUVEMENT DESJARDINS AUX MODÈLES SYNDICAUX TRADITIONNELS ET RENOUVELÉS**

## Introduction

Après cette perspective globale sur le rapport entre les employées du Mouvement Desjardins affiliées à la CSN et le syndicalisme, le chapitre VII se penche plus spécifiquement sur l'adhésion de ces femmes aux formes de représentation collective traditionnelles et futures. Ce chapitre s'attarde ainsi sur la deuxième dimension du modèle conceptuel sur les identités syndicales qui réfère au lien d'identification des membres vis-à-vis des modèles syndicaux.

Deux parties générales composent ce chapitre. La première partie examine le degré d'adhésion des employées du Mouvement Desjardins au modèle syndical traditionnel caractérisé encore aujourd'hui en Amérique du Nord par le syndicalisme industriel. En matière de valeurs conventionnelles associées à ce type de syndicalisme, les appuis aux moyens de pression liés à la grève et au principe d'ancienneté sont étudiés. Quant à la recherche de l'amélioration des salaires et celle de la sécurité d'emploi, elles réfèrent aux enjeux syndicaux les plus répandus. L'objectif consiste à vérifier l'hypothèse d'une remise en cause du syndicalisme traditionnel par les nouvelles identités professionnelles des femmes.

La seconde partie de ce chapitre explore deux pistes de renouveau syndical. Ainsi, du point de vue sociétal, le niveau d'identification des employées du Mouvement Desjardins au syndicalisme social est tout d'abord présenté. Par la suite, le rapport de ces femmes à l'élargissement de l'action syndicale en milieu de travail, tant sous l'angle des intérêts individuels que collectifs, est exposé.

Sans prétendre à une exclusivité des pistes de renouvellement du syndicalisme investiguées, le modèle conceptuel des identités syndicales validé au chapitre VI est mis à profit pour repérer empiriquement le type de syndicalisme le plus en arrimage avec le nouveau rapport au travail des femmes.

## **7.1 Degré d'adhésion au syndicalisme traditionnel des employées du Mouvement Desjardins**

Cette première partie du chapitre vise à comprendre le rapport entretenu par les employées du mouvement Desjardins à l'égard de la forme traditionnelle du syndicalisme. Pour ce faire, elle examine le degré d'adhésion de ces femmes aux valeurs et aux enjeux usuellement associés à ce type de syndicalisme. En outre, elle recourt au modèle conceptuel global sur les identités syndicales validé au chapitre VI afin de vérifier l'hypothèse d'une remise en cause du syndicalisme traditionnel par les nouvelles identités professionnelles de ces femmes.

### **7.1.1 Valeurs traditionnelles du syndicalisme**

La description des variables dépendantes de la recherche attribuées aux valeurs traditionnelles du syndicalisme puis les résultats des tests multivariés de régression appliqués au modèle conceptuel sur les identités syndicales permettent de circonscrire le niveau d'adhésion des employées du Mouvement Desjardins aux valeurs typiques du syndicalisme traditionnel. En particulier, la présomption d'une plus faible appartenance aux valeurs traditionnelles du syndicalisme par les femmes aux prises de nouvelles identités professionnelles est soumise à une investigation empirique.

#### **7.1.1.1 Variables dépendantes liées aux valeurs traditionnelles du syndicalisme**

Le recours à la grève et le principe d'ancienneté sont deux valeurs liées habituellement au syndicalisme industriel en Amérique du Nord. Même s'il faut reconnaître que d'autres valeurs peuvent également caractériser cette forme de syndicalisme, les deux références retenues sont représentatives du syndicalisme traditionnel.



### 7.1.1.1.1 Adhésion à la grève

Le moyen de pression principal du syndicalisme industriel a trait au recours à la grève (Heckscher, 1988). À cet égard, Lévesque *et al.* (1998, 2005) cherchent à cerner les modalités d'action collective traditionnelles en évaluant, entre autres, l'utilité de la grève. De la même façon, les employées du Mouvement Desjardins ont eu à indiquer leur degré d'accord ou de désaccord sur l'énoncé suivant : « Le recours à des moyens de pression telle que la grève demeure un moyen indispensable pour défendre les droits des employées » (Tableau 7.1).

**Tableau 7.1 : Variable dépendante sur l'adhésion à la grève**

	Catégories	Pourcentage
Le recours à des moyens de pression telle que la grève demeure un moyen indispensable pour défendre les droits des employées (n=569)	Tout à fait d'accord (n=108)	19,0 %
	Assez d'accord (n=177)	31,1 %
	Peu d'accord (n=164)	28,8 %
	Pas du tout d'accord (n=120)	21,1 %
La variable sur l'adhésion à la grève (n=569)	Moindre adhésion (n=461)	81,0 %
	Très forte adhésion (n=108)	19,0 %

D'emblée, le recours à la grève est un moyen de pression très faiblement supporté par les employées du Mouvement Desjardins. Seulement 19,0 % des répondantes sont tout à fait d'accord avec ce moyen de pression. Seules sont retenues ces personnes qui ont exprimé un accord sans aucune réserve pour représenter une très forte adhésion à l'égard de la valeur traditionnelle du syndicalisme relative au recours à la grève.

Les autres catégories, à l'exception des sept valeurs manquantes, sont regroupées ensemble (81,0 %) pour caractériser une plus faible adhésion vis-à-vis du principe de la grève. Parmi ces réponses, trois personnes sur dix (31,1 %) sont plus mitigées en indiquant qu'elles sont assez d'accord avec la grève. La moitié des répondantes réfutent l'idée de la grève puisqu'elles sont nombreuses à être peu (28,8 %) ou pas du tout (21,1 %) d'accord avec ce moyen de pression.

Cette même question a été posée aux syndicats du secteur financier en modifiant toutefois quelque peu le choix de réponse<sup>35</sup>. Seulement 5,0 % des syndicats appuient très fortement le principe de la grève. Plus de quatre syndicats sur dix (45,0 %) ne sont ni en accord, ni en désaccord avec l'énoncé. La moitié des syndicats accordent une moindre importance au recours à la grève. La pertinence de ce moyen de pression est peu soutenue, tant par les employées du Mouvement Desjardins que par les syndicats du secteur financier.

#### 7.1.1.1.2 Adhésion au principe d'ancienneté

Le principe d'ancienneté est une autre valeur associée au syndicalisme traditionnel (Heckscher, 1988 ; Osterman *et al.*, 2001). À cet effet, les employées du mouvement Desjardins ont eu à exprimer leur degré d'accord ou de désaccord sur l'énoncé suivant : « Le principe d'ancienneté est essentiel pour contrer le favoritisme dans les milieux de travail » (Tableau 7.2).

**Tableau 7.2 : Variable dépendante sur l'adhésion au principe d'ancienneté**

	Catégories	Pourcentage
Le principe d'ancienneté est essentiel pour contrer le favoritisme dans les milieux de travail (n=571)	Tout à fait d'accord (n=350)	61,3 %
	Assez d'accord (n=148)	25,9 %
	Peu d'accord (n=38)	6,7 %
	Pas du tout d'accord (n=35)	6,1 %
La variable sur l'adhésion au principe d'ancienneté (n=571)	Moindre adhésion (n=221)	38,7 %
	Très forte adhésion (n=350)	61,3 %

Règle générale, une majorité d'employées du Mouvement Desjardins sont très favorables au principe d'ancienneté dans les établissements contrairement au moyen de pression relatif à la grève. En effet, plus de six répondantes sur dix (61,3 %) adhèrent très fortement au principe d'ancienneté.

<sup>35</sup> Nous avons inséré dans l'enquête postale auprès des syndicats le choix de réponse « ni en accord, ni en désaccord » dans l'échelle de Likert contrairement au sondage téléphonique auprès des membres syndiqués.

Les autres échelons d'accord regroupant 38,7 % des femmes constituent la catégorie d'une moindre adhésion à cette valeur conventionnelle du syndicalisme. Elle provient des personnes assez (25,9 %), peu (6,7 %) ou pas du tout (6,1 %) d'accord avec le principe d'ancienneté dans les milieux de travail.

L'enquête postale demandait aussi aux syndicats de se prononcer sur le caractère essentiel du principe d'ancienneté. Plus de quatre syndicats du secteur financier sur dix (42,5 %) souscrivent très fortement au principe d'ancienneté contrairement à 37,5 % qui y accordent moins d'importance. Deux syndicats sur dix n'ont pas d'opinion. Tout comme les employées du Mouvement Desjardins, les syndicats du secteur financier sont plus nombreux à s'identifier au principe d'ancienneté qu'à celui de la grève.

#### **7.1.1.2 Résultats des tests de régression logistique sur les valeurs traditionnelles du syndicalisme**

Le tableau 7.3 présente les résultats des modèles de régression effectués successivement sur les deux variables de la recherche caractérisant les valeurs traditionnelles du syndicalisme liées au recours à la grève et au principe d'ancienneté.

Afin de recourir simultanément à l'ensemble des facteurs explicatifs du modèle conceptuel sur les identités syndicales, une analyse multivariée est appropriée<sup>36</sup>. Le recours au test de régression logistique est justifié pour ces deux variables dépendantes compte tenu de leur nature qualitative binaire. Les critères généraux de ces deux modèles, tant pour la moindre adhésion à la grève ( $X^2 = 57,190^{**}$ ) que pour celle du principe d'ancienneté ( $X^2 = 91,866^{***}$ ), nous assurent de la validité du modèle.

<sup>36</sup> Le Chapitre VII présente directement les résultats d'ensemble de l'étape multivariée compte tenu que le modèle conceptuel sur les identités syndicales a précédemment été validé lors du chapitre VI en procédant à une analyse bivariée puis multivariée.

**Tableau 7.3 : Résultats des tests de régression logistique  
sur les valeurs traditionnelles du syndicalisme**

			Moindre adhésion à la grève $\beta$	Moindre adhésion au principe d'ancienneté $\beta$
Approches traditionnelles	Comportement de l'employeur	Arbitraire Autres	-0,366	-0,095
	Coopération patronale-syndicale	Coopération Autres	0,267	-0,094
	Insatisfaction liée au salaire	Insatisfaction Autres	0,201	0,207
	Évaluation des conditions générales de travail	Très défavorables Assez défavorables Plus favorables	-0,314 -0,320	-0,263 0,126
Approche sur les nouvelles identités professionnelles des femmes	Ampleur des changements	Changements importants Peu ou pas importants	0,035	-0,302
	Équipe de travail	Oui Non	0,085	-0,409
	Formation	Volontaire Obligatoire Pas de formation	-0,445 -0,181	<b>0,604**</b> -0,066
	Salaire au rendement	Oui Non	-0,043	0,148
	Degré de professionnalisation	Très qualifié Assez qualifié Peu qualifié	0,013 0,406	<b>0,538*</b> 0,382
	Attachement au travail	Préfère travailler Autres	-0,222	0,123
	Influence au travail	Beaucoup d'influence Autres	<b>0,593*</b>	0,358
	Finalités du travail	Au-delà du salaire Strictement le salaire	<b>0,584**</b>	<b>0,481**</b>
	Promotions	Très bonnes Assez bonnes Pas très bonnes	-0,480 -0,012	0,252 -0,077
	Mobilité externe	Changerait d'emploi Autres	<b>-0,617**</b>	-0,005
	Sociabilités	Faibles Moyennes Fortes	0,180 -0,329	0,294 -0,276
	Famille	39 ans et - avec enfant(s) 40 ans et + avec enfant(s) Pas d'enfant	0,387 0,271	<b>0,545**</b> -0,176

Approche « située »	Actions syndicales	Proactives et démocrat. Proactives ou démocrat. Ni l'un, ni l'autre	-0,696** -0,151	-0,865** -0,935***
	Regroupement entre les syndicats	Oui Non	-0,540**	-0,022
	Fonctions syndicales	Actuellement A déjà occupé N'a jamais occupé	-0,486 -0,013	-0,551* -0,537**
	Socialisation de l'entourage	Tout à fait favorable Autres	-0,810**	-0,584**
<i>N</i>			511	511
<i>Chi-Square</i>			57,190**	91,866***
<i>2LL</i>			445,223	593,100
<i>R2</i>			0,169	0,223
<i>Hosmer et Lemeshow</i>			p=0,601	p=0,662

\*\*\* p&lt;0,001

\*\* p&lt;0,05

\* p&lt;0,1

En ce qui concerne la variable relative à la grève, peu de facteurs du modèle conceptuel sur les identités syndicales sont statistiquement associés à une moindre adhésion à ce moyen de pression de la part des employées du Mouvement Desjardins. Il faut dire que les employées du Mouvement Desjardins sont globalement peu nombreuses à défendre la grève comme étant un moyen de pression indispensable.

Malgré tout, certains traits des nouvelles identités professionnelles des femmes accentuent cette remise en cause. En effet, deux indicateurs relatifs aux nouvelles identités professionnelles des femmes suscitent une plus faible identification à la grève. Les personnes qui développent de nouvelles finalités au-delà du salaire (0,584\*\*) et celles qui disposent de beaucoup d'influence dans leur travail (0,593\*) sont moins nombreuses à soutenir le principe de la grève. À l'inverse, les employées qui changeraient d'emploi pour de meilleures conditions de travail (-0,617\*\*) appuient davantage ce moyen de pression. De même, certaines caractéristiques de l'approche « située » intensifient l'adhésion aux valeurs traditionnelles du syndicalisme associées à la grève. Ainsi, les actions syndicales proactives et démocratiques (-0,696\*\*), la socialisation par l'entourage vis-à-vis du syndicalisme (-0,810\*\*) et le regroupement entre les syndicats (-0,540\*\*) concourent à une plus forte adhésion à l'égard du moyen de pression étudié.

Quant au principe d'ancienneté dans les milieux de travail, il est remis en question par plusieurs facteurs liés aux nouvelles identités professionnelles des femmes. En effet, les personnes qui suivent volontairement de la formation (0,604\*\*), les jeunes femmes avec enfant(s) (0,545\*\*), les personnes qui développent de nouvelles finalités au travail (0,481\*\*) et les professionnelles très qualifiées (0,538\*) soutiennent moins le principe d'ancienneté. À l'inverse, les actions syndicales proactives et/ou démocratiques (respectivement -0,865\*\* et -0,935\*\*\*), la socialisation de l'entourage en faveur du syndicalisme (-0,584\*\*) et les fonctions syndicales actuelles (-0,551\*) ou antérieures (-0,537\*\*) favorisent une très forte adhésion à ce principe.

Plus généralement, quatre constats sur l'adhésion des employées du Mouvement Desjardins aux valeurs traditionnelles du syndicalisme émergent de ces résultats. Premièrement, l'appui aux deux valeurs conventionnelles du syndicalisme, soit le recours à la grève et le principe d'ancienneté, ne suscite pas le même intérêt chez les employées du Mouvement Desjardins. Ces dernières sont globalement plus favorables au principe d'ancienneté dans leur milieu de travail alors qu'elles rejettent massivement l'idée de la grève comme moyen de pression.

Deuxièmement, les diverses approches prises en compte dans le modèle conceptuel sur les identités syndicales n'exercent pas les mêmes influences sur ces valeurs du syndicalisme. En effet, aucune des variables liées aux approches traditionnelles du milieu du travail, que ce soit pour expliquer l'adhésion à la grève ou au principe d'ancienneté, n'est statistiquement significative.

Troisièmement, ce sont exclusivement certaines caractéristiques des nouvelles identités professionnelles des femmes qui remettent davantage en cause ces valeurs traditionnelles. En particulier, le développement de nouvelles finalités au travail est présent à la fois lors d'une plus faible identification au recours à la grève et au principe d'ancienneté. De plus, les indicateurs liés aux nouvelles identités professionnelles des femmes sont encore plus nombreux du point de vue d'une moindre adhésion au principe d'ancienneté par rapport à celle de la grève d'autant plus que les personnes aux perspectives de mobilité externe appuient davantage le recours à la grève.

Quatrièmement, les facteurs explicatifs de l'approche « située » accentuent le soutien à la grève et au principe d'ancienneté bien qu'ils soient moins fortement significatifs que lors de l'adhésion au syndicalisme en général (Chapitre VI). Malgré tout, toutes les variables de l'approche « située » favorisent l'adhésion à l'une ou l'autre des valeurs traditionnelles du syndicalisme. En particulier, les actions syndicales proactives et démocratiques et la socialisation favorable de l'entourage à l'égard du syndicalisme sont les seuls facteurs de cette approche qui expliquent la très forte adhésion aux deux valeurs traditionnelles respectivement étudiées.

En somme, les employées qui développent certaines nouvelles identités professionnelles désapprouvent plus fortement que les autres les valeurs traditionnelles du syndicalisme même si certains traits de l'approche « située » contrebalancent ces effets.

### **7.1.2 Enjeux traditionnels du syndicalisme**

Cette section dépeint le degré d'adhésion des employées du Mouvement Desjardins quant aux enjeux traditionnels du syndicalisme. La description des variables dépendantes de la recherche associées à ces enjeux puis les résultats des tests de régression appliqués au modèle conceptuel sur les identités syndicales sont successivement présentés. En outre, l'hypothèse d'un plus faible soutien à ces priorités syndicales conventionnelles par les nouvelles identités professionnelles des femmes est testée.

#### **7.1.2.1 Variables dépendantes liées aux enjeux traditionnels du syndicalisme**

Une conception instrumentale est typiquement représentative du syndicalisme traditionnel. Les études sur le *Union Commitment* (Gordon *et al.*, 1980) mettent l'accent sur les enjeux syndicaux basés sur l'amélioration des conditions de travail. Entre autres, la défense des salaires et de la sécurité d'emploi représentent des actions syndicales traditionnelles issues du modèle fordiste (Bélanger *et al.*, 2004). Dès lors, l'amélioration des salaires et celle de la sécurité d'emploi sont les aspects retenus pour caractériser les enjeux associés habituellement au syndicalisme. Pour ce faire, le questionnaire demandait aux employées



du Mouvement Desjardins de nous indiquer le degré d'importance que leur syndicat devrait accorder à ces actions typiques en milieu de travail.

#### 7.1.2.1.1. Amélioration des salaires

Le tableau 7.4 présente les résultats descriptifs de la variable dépendante relative au degré d'importance que le syndicat devrait procurer à l'amélioration des salaires du point de vue des employées du Mouvement Desjardins.

**Tableau 7.4 : Variable dépendante sur l'amélioration des salaires**

	Catégories	Pourcentage
Le degré d'importance que le syndicat devrait accorder à l'amélioration des salaires (n=574)	Pas du tout important (n=3)	0,5 %
	Peu important (n=7)	1,2 %
	Assez important (n=90)	15,7 %
	Important (n=166)	28,9 %
	Première importance (n=308)	53,7 %
La variable sur l'amélioration des salaires (n=574)	Moindre importance (n=266)	46,3 %
	Première importance (n=308)	53,7 %

Plus de la moitié des répondantes (53,7 %) jugent de première importance l'amélioration des salaires par leur syndicat. Sachant que les réponses relatives à une très faible importance sont peu nombreuses, il est prévu de distinguer entre les catégories « Première importance » et les autres. En effet, cette catégorie de première importance sous-tend la nécessité absolue d'améliorer les salaires contrairement aux autres possibilités de réponses plus mitigées. Les classifications relatives à une moindre importance (46,3 %) se répartissent de la façon suivante : 28,9 % estiment important que les syndicats augmentent les salaires, 15,7 % assez important et 1,7 % peu ou pas du tout important. Seulement deux personnes n'ont pas répondu à la question.

Du point de vue de l'enquête postale, un nombre très important de syndicats du secteur financier (73,7 %) accordent une priorité élevée dans leurs actions à l'augmentation des salaires. En réalité, moins de la moitié des syndicats (47,4 %) jugent qu'ils ont la capacité d'améliorer les salaires et les conditions de travail. D'ailleurs, plus de la moitié des

syndicats (51,4 %) soulignent l'existence de tensions patronales-syndicales dans leur établissement relatif à cet enjeu sur les salaires.

#### 7.1.2.1.2 Amélioration de la sécurité d'emploi

Les résultats (Tableau 7.5) quant à l'amélioration de la sécurité d'emploi sont très similaires à ceux des salaires.

**Tableau 7.5 : Variable dépendante sur l'amélioration de la sécurité d'emploi**

	Catégories	Pourcentage
Le degré d'importance que le syndicat devrait accorder à l'amélioration de la sécurité d'emploi (n=573)	Pas du tout important (n=4)	0,7 %
	Peu important (n=14)	2,4 %
	Assez important (n=85)	14,8 %
	Important (n=167)	29,1 %
	Première importance (n=303)	52,9 %
La variable sur l'amélioration de la sécurité d'emploi (n=573)	Moindre importance (n=270)	47,1 %
	Première importance (n=303)	52,9 %

L'amélioration de la sécurité d'emploi devrait constituer une priorité absolue pour les syndicats pour plus de moitié des répondantes (52,9 %). Les autres catégories (47,1 %) regroupent les réponses qui jugent l'amélioration de la sécurité d'emploi importante (29,1 %), assez importante (14,8 %) et peu ou pas du tout importante (3,1 %). Seulement trois personnes n'ont pas donné leur appréciation.

Les résultats de l'enquête auprès des syndicats permettent d'approfondir ce thème de la sécurité d'emploi et de confirmer certaines tendances mises de l'avant dans le chapitre IV sur le secteur financier (Section 4.2.3). En effet, après de nombreuses années de coupures accompagnant la mise en œuvre du projet de réingénierie, la sécurité d'emploi est désormais moins problématique dans le Mouvement Desjardins. La plupart des syndicats du secteur financier (70,0 %) confirment la stabilité de la sécurité d'emploi de leurs membres au cours des trois dernières années précédant l'enquête. Seulement un syndicat sur quatre rapporte une détérioration de la situation. L'amélioration de la sécurité d'emploi est une priorité élevée pour près de la moitié des syndicats (47,4 %). En termes

de réalisation, 39,5 % des syndicats réussissent à assurer la sécurité d'emploi de leurs membres à l'inverse de 26,3 % qui n'y parviennent pas. En somme, même si l'heure est à une certaine stabilité de la sécurité d'emploi, certains syndicats y accordent plus d'importance que d'autres. Il faut dire que plus de quatre employées peu qualifiées sur dix demeurent touchées par diverses formes précaires d'emploi (Section 6.1.1.). D'ailleurs, même si la protection des emplois n'est la source d'aucune tension patronale-syndicale pour quatre syndicats sur dix (39,5 %), quatre autres syndicats sur dix (39,5 %) notent le contraire.

#### **7.1.2.2 Résultats des tests de régression logistique sur les enjeux traditionnels du syndicalisme**

Le tableau 7.6 présente les résultats des modèles de régression quant à l'importance à accorder à l'augmentation des salaires et à la sécurité d'emploi par les syndicats. À cet égard, la catégorie de moindre importance pour chaque variable dépendante est la catégorie de référence d'une plus faible identification aux enjeux traditionnels de l'action collective dans la mesure où elle regroupe les personnes qui considèrent qu'il ne s'agit pas d'une prééminence absolue contrairement à la réponse de première importance.

Un test de régression logistique a été effectué sur chacune de ces deux variables binaires. Les critères généraux de ces modèles, tant pour la moindre importance à l'amélioration des salaires ( $X^2 = 79,394^{***}$ ) que celle de la sécurité d'emploi ( $X^2 = 56,381^{**}$ ) sont garants de la validité du modèle.

**Tableau 7.6 : Résultats des tests de régression logistique  
sur les enjeux traditionnels du syndicalisme**

			Moindre importance à l'amélioration des salaires $\beta$	Moindre importance à l'amélioration de la sécurité d'emploi $\beta$
Approches traditionnelles	Comportement de l'employeur	Arbitraire Autres	0,268	-0,238
	Coopération patronale-syndicale	Coopération Autres	0,048	0,187
	Insatisfaction liée au salaire	Insatisfaction Autres	-1,191***	-0,157
	Évaluation des conditions générales de travail	Très défavorables Assez défavorables Plus favorables	-0,031 -0,033	-0,313 -0,067
Approche sur les nouvelles identités professionnelles des femmes	Ampleur des changements	Changements importants Peu ou pas	-0,173	-0,328
	Équipe de travail	Oui Non	-0,314	-0,224
	Formation	Volontaire Obligatoire Pas de formation	-0,019 0,314	<b>0,484*</b> 0,231
	Salaire au rendement	Oui Non	-0,057	-0,133
	Degré de professionnalisation	Très qualifié Assez qualifié Peu qualifié	0,179 0,176	<b>0,679**</b> <b>0,698**</b>
	Attachement au travail	Préfère travailler Autres	-0,010	-0,141
	Influence au travail	Beaucoup d'influence Autres	0,304	-0,023
	Finalités du travail	Au-delà du salaire Strictement le salaire	<b>0,600**</b>	0,079
	Promotions	Très bonnes Assez bonnes Pas très bonnes	-0,042 -0,075	0,305 0,130
	Mobilité externe	Changerait d'emploi Autres	<b>-0,723***</b>	-0,235
	Sociabilités	Faibles Moyennes Fortes	-0,002 0,107	-0,004 <b>-0,572**</b>
	Famille	39 ans et - avec enfant(s) 40 ans et + avec enfant(s) Pas d'enfant	-0,259 <b>0,388*</b>	0,056 -0,189

Approche « située »	Actions syndicales	Proactives et démocrat. Proactives ou démocra. Ni l'un, ni l'autre	-0,739** -0,309	-0,613** -0,360
	Regroupement entre syndicats	Oui Non	-0,194	-0,284
	Fonctions syndicales	Actuellement A déjà occupé N'a jamais occupé	0,113 0,307	0,205 0,174
	Socialisation de l'entourage	Tout à fait favorable Autres	-0,181	-0,390*
N			515	514
Chi-Square			79,394***	56,381**
2LL			632,167	654,181
R2			0,191	0,139
Hosmer et Lemeshow			p=0,603	p=0,361

\*\*\* p<0,001  
 \*\* p<0,05  
 \* p<0,1

Deux facteurs issus des nouvelles identités professionnelles des femmes atténuent l'importance d'une action syndicale portant sur l'amélioration des salaires. En effet, les personnes qui développent de nouvelles finalités au travail dépassant la seule priorité du salaire (0,600\*\*) et les femmes de 40 ans et plus ayant des enfants (0,388\*) sont moins susceptibles d'accorder au syndicat un rôle prioritaire sur l'augmentation des salaires. D'autres caractéristiques exercent l'effet contraire. Tout d'abord, les personnes insatisfaites de leur salaire (-1,191\*\*\*) comptent très fortement sur leur syndicat pour l'amélioration de leur rémunération. De même, les personnes qui changeraient d'emploi pour de meilleures conditions de travail ailleurs (-0,723\*\*\*) valorisent davantage une action syndicale orientée vers une amélioration des salaires. Finalement, parmi les facteurs de l'approche « située », les répondantes qui perçoivent des actions syndicales proactives et démocratiques (-0,739\*\*) sont plus nombreuses à faire valoir un rôle essentiel au syndicat quant à l'augmentation des salaires.

Une prépondérance à la sécurité d'emploi en matière d'action syndicale est favorisée par les sociabilités moyennes au travail (-0,572\*\*), des actions proactives et démocratiques (-0,613\*\*) de la part de leur syndicat et une socialisation très favorable de l'entourage à l'égard du syndicalisme (-0,390\*). À l'inverse, les professionnelles très (0,679\*\*) et assez (0,698\*\*) qualifiées et celles qui suivent volontairement de la formation (0,484\*) sont moins enclins à une priorité syndicale axée sur la sécurité d'emploi. Ces résultats sous-tendent

que ces femmes, compte tenu de la professionnalisation de leur fonction et de leur volonté à se former pour répondre aux exigences des postes, se sentent moins menacées dans leur emploi. Ce sont dès lors les employées les moins qualifiées qui mettent davantage l'accent sur cette priorité syndicale en matière de sécurité d'emploi d'autant plus que ce sont ces femmes qui se retrouvent à occuper les postes précaires au sein du Mouvement Desjardins.

Globalement, les différentes approches du modèle conceptuel sur les identités syndicales n'expliquent pas de la même façon le niveau d'adhésion des employées du Mouvement Desjardins aux enjeux traditionnels du syndicalisme. Premièrement, l'insatisfaction liée aux salaires constitue le seul facteur explicatif des approches traditionnelles. Le contexte en milieu de travail, que ce soit le comportement de l'employeur, la coopération patronale-syndicale ou les conditions générales de travail, ne contribue pas à l'explication du degré d'identification aux enjeux traditionnels.

Deuxièmement, certains traits des nouvelles identités professionnelles des femmes, même s'ils exercent une influence différente selon le type d'enjeu traditionnel étudié, se distancent d'une appartenance aux enjeux du syndicalisme traditionnel. En particulier, les professionnelles très ou assez qualifiées, les nouvelles finalités du travail, la formation volontaire et les femmes de 40 ans et plus avec enfant(s) remettent le plus souvent en question leur adhésion à ces enjeux traditionnels à l'inverse des personnes ouvrant la voie à la mobilité externe ou aux sociabilités moyennes qui requièrent de la part des syndicats une plus grande défense à l'un ou l'autre de ces enjeux.

Troisièmement, le pilier de l'approche « située » en ce qui concerne les enjeux traditionnels demeure la perception des actions syndicales proactives et démocratiques par les employées du Mouvement Desjardins. Ce facteur est présent pour expliquer une très forte adhésion pour chacun des deux enjeux traditionnels étudiés.

En bref, plusieurs caractéristiques des nouvelles identités professionnelles des femmes remettent en cause l'importance pour les syndicats de défendre des enjeux traditionnels même si les actions syndicales proactives et démocratiques perçues par les employées du Mouvement Desjardins cherchent à riposter à cette tendance.



### **7.1.3 Bilan sur une remise en cause du syndicalisme traditionnel**

À la vue des résultats sur les valeurs et les enjeux associés habituellement au syndicalisme, il convient d'émettre plus généralement un diagnostic d'ensemble sur le niveau d'adhésion au syndicalisme traditionnel des employées du Mouvement Desjardins. En effet, considérant que certaines caractéristiques des nouvelles identités professionnelles des femmes affaiblissent le lien des employées avec les valeurs ou les enjeux liés au syndicalisme traditionnel, l'hypothèse à vérifier est celle d'une remise en question plus générale de ce type de représentation collective par les nouvelles identités professionnelles des femmes.

#### **7.1.3.1 Variable dépendante sur la remise en cause du syndicalisme traditionnel**

La variable sur le syndicalisme traditionnel présentée au tableau 7.7 est construite à partir des quatre modalités précédemment présentées liées aux valeurs et aux enjeux de ce type de syndicalisme. Ces quatre modalités d'action collective typiques du syndicalisme industriel concernent le recours à la grève, la défense du principe d'ancienneté ainsi que la priorité accordée à l'amélioration des salaires et à celle de la sécurité d'emploi.

Notre jugement qualitatif nous conduit à identifier une certaine remise en cause du syndicalisme traditionnel par une plus faible adhésion à au moins la moitié des modalités étudiées. Autrement dit, ces femmes qui ne s'identifient pas fortement à deux, trois ou aux quatre modalités conventionnelles d'action collective étudiées soulèvent par la même occasion la question de la pertinence de ce type de syndicalisme pour les représenter.



**Tableau 7.7 : Variable dépendante sur la remise en cause du syndicalisme traditionnel**

	Catégories	Pourcentage
<b>Les deux modalités liées aux valeurs traditionnelles du syndicalisme</b>		
Le recours à la grève (n=569)	Moindre adhésion (n=461) Très forte adhésion (n=108)	81,0 % 19,0 %
Le principe d'ancienneté (n=571)	Moindre adhésion (n=221) Très forte adhésion (n=350)	38,7 % 61,3 %
<b>Les deux modalités liées aux enjeux traditionnels du syndicalisme</b>		
Les salaires (n=574)	Moindre importance (n=266) Première importance (n=308)	46,3 % 53,7 %
La sécurité d'emploi (n=573)	Moindre importance (n=270) Première importance (n=303)	47,1 % 52,9 %
<b>La variable sur la remise en cause du syndicalisme traditionnel (n=561)</b>	Remise en cause (n=390) Pas de remise en cause (n=173)	69,3 % 30,7 %

Ainsi, les personnes qui souscrivent plus faiblement à au moins la moitié des modalités retenues pour caractériser les valeurs et les enjeux du syndicalisme traditionnel sont considérées comme des individus qui remettent en cause leur adhésion au syndicalisme traditionnel. À l'inverse, les répondantes qui affirment clairement leur très forte adhésion aux caractéristiques qui définissent le syndicalisme traditionnel ne sont pas assujetties à cette remise en question. Autrement dit, ces répondantes, en jugeant primordiales la plupart des modalités d'action collective traditionnelles liées aux enjeux ou aux valeurs, adhèrent ainsi globalement au syndicalisme traditionnel.

La variable dépendante de la recherche sur la remise en cause du syndicalisme traditionnelle se divise en deux catégories. Une majorité de répondantes (69,3 %) remettent en cause le syndicalisme traditionnel en s'identifiant plus faiblement à au moins deux modalités parmi le recours à la grève, le principe d'ancienneté, la première importance accordée aux salaires ou à la sécurité d'emploi. En d'autres termes, ces personnes ne perçoivent pas le caractère essentiel des actions syndicales traditionnelles. Les autres répondantes (30,7 %) souscrivent indéniablement à ces mêmes modalités liées au syndicalisme traditionnel en s'identifiant très fortement à la majorité d'entre elles.

### 7.1.3.2 Résultats du test de régression logistique sur la variable liée à une remise en cause du syndicalisme traditionnel

Le tableau 7.8 expose les résultats du test de régression logistique sur la variable binaire liée à la remise en cause du syndicalisme industriel. Le modèle présenté est très significatif ( $X^2 = 100,227^{***}$ ) et répond aux principaux critères de validité.

**Tableau 7.8 : Résultats du test de régression logistique sur la remise en cause du syndicalisme traditionnel**

			Remise en cause du syndicalisme traditionnel
			$\beta$
Approches traditionnelles	Comportement de l'employeur	Arbitraire Autres	0,306
	Coopération patronale-syndicale	Coopération Autres	-0,126
	Insatisfaction liée au salaire	Insatisfaction Autres	-0,393
	Évaluation des conditions générales de travail	Très défavorables Assez défavorables Plus favorables	-0,510 -0,330
Approche sur les nouvelles identités professionnelles des femmes	Ampleur des changements	Changements importants Peu ou pas	-0,256
	Équipe de travail	Oui Non	<b>-0,468*</b>
	Formation	Volontaire Obligatoire Pas de formation	-0,099 0,400
	Salaire au rendement	Oui Non	0,386
	Degré de professionnalisation	Très qualifié Assez qualifié Peu qualifié	<b>0,753**</b> <b>0,606**</b>
	Attachement au travail	Préfère travailler Autres	-0,055
	Influence au travail	Beaucoup d'influence Autres	<b>0,591**</b>
	Finalités du travail	Au-delà du salaire Strictement le salaire	<b>0,596**</b>
	Promotions	Très bonnes Assez bonnes Pas très bonnes	0,075 0,145

	<b>Mobilité externe</b>	Changerait d'emploi Autres	<b>-0,588**</b>
	<b>Sociabilités</b>	Faibles Moyennes Fortes	0,514 -0,228
	<b>Famille</b>	39 ans et - avec enfant(s) 40 ans et + avec enfant(s) Pas d'enfant	<b>0,665**</b> <b>0,657**</b>
Approche « située »	<b>Actions syndicales</b>	Proactives et démocratiques Proactives ou démocratiques Ni l'un, ni l'autre	<b>-1,413***</b> <b>-0,773**</b>
	<b>Regroupement entre syndicats</b>	Oui Non	-0,323
	<b>Fonctions syndicales</b>	Actuellement A déjà occupé N'a jamais occupé	-0,255 0,035
	<b>Socialisation de l'entourage</b>	Tout à fait favorable Autres	<b>-0,552**</b>
<b>N</b>  <b>Chi-Square</b> <b>2LL</b> <b>R2</b> <b>Hosmer et Lemeshow</b>			506  100,227*** 523,294 0,254 p=0,393

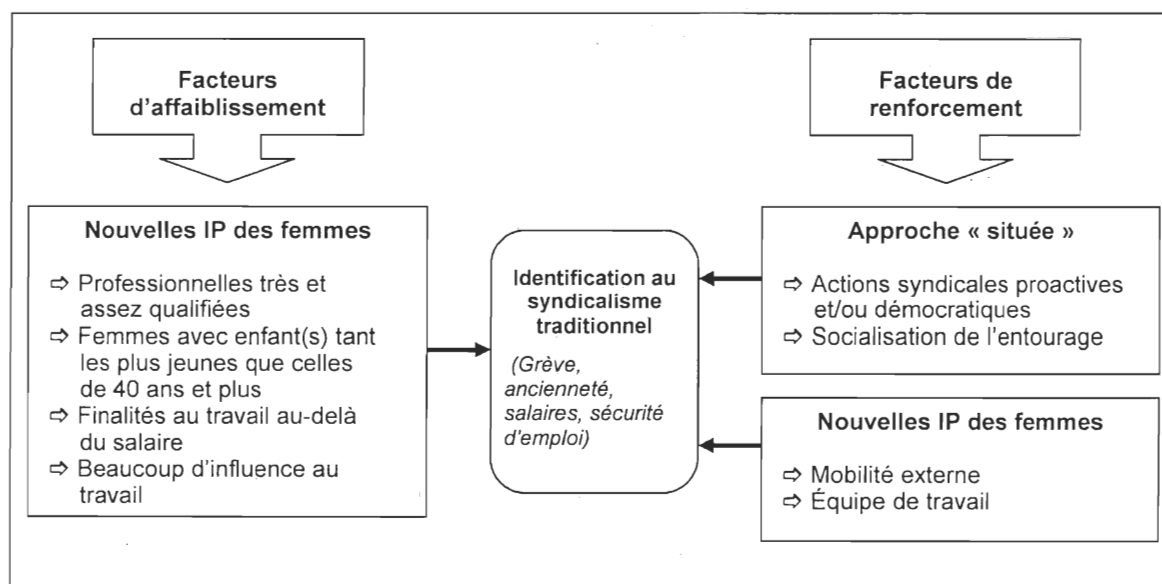
\*\*\* p<0,001  
\*\* p<0,05  
\* p<0,1

De nombreuses caractéristiques des nouvelles identités professionnelles sont statistiquement associées à une remise en cause du syndicalisme traditionnel. Les catégories professionnelles très (0,753\*\*) et assez (0,606\*\*) qualifiées, les femmes avec enfant(s) qu'elles soient jeunes (0,665\*\*) ou âgées de 40 ans et plus (0,657\*\*), les personnes développant de nouvelles finalités au travail (0,596\*\*) ou celles qui ont beaucoup d'influence (0,591\*\*) s'identifient moins aux modalités d'action collective traditionnelles.

Cependant, envisager une mobilité externe (-0,588\*\*) ou faire partie d'une équipe de travail (-0,468\*) ne remettent pas en question ce type de syndicalisme traditionnel puisque ce sont deux facteurs de renforcement de cette forme de représentation collective. De même, la perception d'actions syndicales proactives et/ou démocratiques (respectivement -1,413\*\*\* et -0,773\*\*) et la socialisation syndicale de la part de l'entourage (-0,552\*\*) sont des facteurs favorables à l'identification au syndicalisme traditionnel.

Ces résultats, illustrés graphiquement à la figure 7.1, donnent lieu à quatre constats généraux quant à l'adhésion des employées du Mouvement au syndicalisme traditionnel.

**Figure 7.1 : Facteurs explicatifs de l'adhésion au syndicalisme traditionnel**



Premièrement, aucune des caractéristiques liées aux approches traditionnelles en milieu de travail ne contribue à expliquer le degré d'identification des employées du Mouvement Desjardins au syndicalisme traditionnel. Contrairement à l'étude du niveau d'adhésion au syndicalisme en général présentée au chapitre VI, l'insatisfaction liée au salaire et les conditions de travail défavorables n'influencent pas l'adhésion globale de ces femmes au syndicalisme traditionnel.

Deuxièmement, en comparaison aux résultats du niveau d'identification des employées au syndicalisme en général, de nouveaux facteurs liés aux nouvelles identités professionnelles apparaissent spécifiquement lors de l'étude sur la remise en cause du syndicalisme traditionnel. En effet, non seulement les employées assez qualifiées viennent se joindre aux professionnelles très qualifiées pour expliquer une plus faible appartenance au syndicalisme traditionnel mais d'autres caractéristiques du nouveau rapport au travail relatives aux nouvelles finalités au-delà du salaire, à l'influence ou à la vie familiale affaiblissent le lien avec ce type de syndicalisme.

Troisièmement, malgré ce questionnement sur la pertinence du syndicalisme traditionnel par certaines nouvelles identités professionnelles des femmes, la compréhension des résultats est en réalité complexe puisque deux facteurs relatifs aux perspectives de mobilité externe et au travail d'équipe exercent l'effet contraire. En effet, ces deux aspects intensifient le lien avec le syndicalisme traditionnel.

Quatrièmement, les facteurs de l'approche « située » liés aux actions syndicales proactives et/ou démocratiques et à la socialisation syndicale de l'entourage favorisent l'adhésion au syndicalisme traditionnel bien que la portée significative de cette approche soit moins étendue que dans le cas de l'étude sur le degré d'adhésion des employées au syndicalisme en général (Chapitre VI). D'ailleurs, contrairement à l'identification syndicale plus générale, les résultats quant au syndicalisme traditionnel ne sont pas significatifs en ce qui concerne le fait d'exercer des fonctions syndicales. Sans pour autant viser une remise en question évidente du syndicalisme traditionnel, ces personnes au sein des exécutifs syndicaux s'interrogent elles-mêmes sur l'efficacité de ce type de syndicalisme dans un tel univers professionnalisé.

En l'occurrence, malgré la présence de certains facteurs de l'approche « située » propices au syndicalisme traditionnel, les nouvelles identités professionnelles liées au degré professionnel, à la famille, aux nouvelles finalités du travail et à l'influence sont les principaux ressorts d'une remise en cause de ce type de syndicalisme traditionnel valorisant la grève, le principe d'ancienneté, l'amélioration des salaires et de la sécurité d'emploi. Dès lors, l'approche « située », malgré une présence significative, ne semble pas aussi bien parvenir à renforcer l'idée du syndicalisme traditionnel auprès des nouvelles identités professionnelles que lors d'une adhésion syndicale générale exposée au chapitre précédent. Autrement dit, les nouvelles identités professionnelles affaiblissent davantage l'identification au syndicalisme traditionnel que celle du syndicalisme en général. Ces pistes de réflexion incitent à repérer de nouveaux modèles syndicaux en arrimage avec les nouvelles identités professionnelles des femmes.

## **7.2 Exploration de modèles syndicaux futurs**

Cette remise en question du syndicalisme traditionnel par les employées du Mouvement Desjardins, plus que l'adhésion au syndicalisme en général, nous conduit à explorer le degré d'adhésion de ces femmes à l'égard de nouveaux types de modèles syndicaux. Tant les valeurs que les enjeux sont soumis à cette prospection empirique. L'objectif de cette partie consiste à mieux comprendre ce que les femmes aux prises avec de nouvelles identités professionnelles aspirent en matière de renouvellement du syndicalisme. En se basant sur le modèle des intérêts de l'agenda syndical présenté par Hyman (1996) (Figure 2.1), nous abordons la perspective d'un syndicalisme social puis l'élargissement des actions syndicales tant du point de vue des intérêts individuels que collectifs<sup>37</sup>.

### **7.2.1 Valeurs liées au syndicalisme social**

Une première investigation empirique s'attarde sur une vision sociétale de la représentation collective qui dépasse les valeurs traditionnelles restreintes au seul milieu de travail. En ce sens, l'éclairage sur le rapport entre les employées du Mouvement Desjardins et le syndicalisme social constitue le principal objectif de cette section.

#### **7.2.1.1 Variable dépendante liée au syndicalisme social**

Cette proposition défend l'idée que le mouvement syndical se doit de créer une solidarité pour inclure les différents groupes de travailleurs (Crain et Matheny, 2001). Les divers besoins d'une main-d'œuvre plus hétérogène doivent être considérés (Hyman, 1999). Cette perspective axée sur le citoyen implique une vision élargie et politisée centrée, non plus seulement sur les besoins économiques comme le syndicalisme traditionnel, mais aussi sur la nécessité d'une justice sociale. À cet effet, Nissen (2003) affirme que les pratiques en gestion des ressources humaines peuvent substituer le syndicat s'il se contente d'une perspective instrumentale. Il rajoute que les syndicats peuvent renforcer leur influence par un mouvement social qui rallie pour le bien commun.

---

<sup>37</sup> Notre recherche n'aborde pas l'option des intérêts individuels au niveau de la société qui impliquent que le travailleur est essentiellement un consommateur de services dans le marché (Hyman, 1996 : 69).

À cet effet, plusieurs dimensions sociales sont prises en compte pour caractériser ce type de syndicalisme. Le questionnaire posait la question suivante aux employés du mouvement Desjardins : « Seriez-vous tout à fait, assez, peu ou pas du tout d'accord pour que les syndicats investissent une plus grande part des cotisations payées par leurs membres dans les actions suivantes ? ». Les aspects retenus pour représenter le syndicalisme social concernent les campagnes pour éliminer le racisme, la pauvreté, les campagnes pour assurer l'accès gratuit de tous aux services publics (éducation et santé) et la promotion d'une mondialisation plus équitable. Le coefficient alpha de Cronbach autorisant de regrouper ces diverses dimensions s'élève à 0,817<sup>38</sup>.

Le tableau 7.9 met en évidence les opinions des employés du Mouvement Desjardins sur ces quatre énoncés pris distinctement.

**Tableau 7.9 : Variable dépendante sur le syndicalisme social**

	Catégories	Pourcentage
<b>Les campagnes pour éliminer le racisme (n=562)</b>	Tout à fait d'accord (n=165)	29,4 %
	Assez d'accord (n=200)	35,6 %
	Peu d'accord (n=106)	18,9 %
	Pas du tout d'accord (n=91)	16,2 %
<b>Les campagnes pour éliminer la pauvreté (n=563)</b>	Tout à fait d'accord (n=165)	36,6 %
	Assez d'accord (n=200)	40,9 %
	Peu d'accord (n=106)	11,4 %
	Pas du tout d'accord (n=91)	11,2 %
<b>Les campagnes pour assurer l'accès gratuit de tous aux services publics (éducation et santé) (n=559)</b>	Tout à fait d'accord (n=192)	34,3 %
	Assez d'accord (n=223)	39,9 %
	Peu d'accord (n=77)	13,8 %
	Pas du tout d'accord (n=67)	12,0 %
<b>La promotion d'une mondialisation plus équitable (n=558)</b>	Tout à fait d'accord (n=192)	28,9 %
	Assez d'accord (n=223)	42,1 %
	Peu d'accord (n=77)	15,6 %
	Pas du tout d'accord (n=67)	13,4 %
<b>La variable sur le syndicalisme social (n=544)</b>	Faible adhésion	48,7 %
	Adhésion moyenne	25,2 %
	Forte adhésion	26,1 %

<sup>38</sup> Le coefficient alpha de Cronbach est un indice statistique qui permet d'évaluer la cohérence interne des éléments identifiés pour construire la variable sur le syndicalisme social. Ce coefficient traduit un degré d'homogénéité entre les dimensions lorsque sa valeur est au moins égale à 0,80.



Environ trois personnes sur dix à un tiers des répondantes sont tout à fait d'accord pour que les syndicats investissent une partie des cotisations pour les campagnes contre le racisme (29,4 %), la pauvreté (36,6 %), l'éducation (34,3 %) et la mondialisation plus équitable (28,9 %). Près de quatre répondantes sur dix sont assez d'accord avec ces énoncés. De deux à trois personnes environ s'opposent à ces actions syndicales au niveau sociétal.

La variable dépendante de la recherche sur le syndicalisme social prend en compte ces quatre énoncés. Elle se compose de trois catégories. Afin de dégager des tendances fortes sur le sujet, les réponses « tout à fait d'accord » constituent le point de référence. Dès lors, la forte adhésion au syndicalisme social concerne les répondantes qui ont mentionné leur très fort accord à au moins trois énoncés parmi les quatre proposés. Ainsi, celles qui sont tout à fait d'accord avec la majorité des énoncés sur le syndicalisme social sont considérées comme s'identifiant fortement à cette forme de représentation collective. Une adhésion moyenne, plus mitigée, comprend un ou deux tout à fait d'accord parmi les quatre énoncés. Une faible adhésion au syndicalisme social ne se compose d'aucun tout à fait d'accord.

Les résultats sur l'adhésion au syndicalisme social révèlent des opinions disparates quant à l'appui à ce type de syndicalisme par les employées du Mouvement Desjardins. En effet, 48,7 % s'identifient faiblement au syndicalisme social. Cependant, la moitié des autres répondantes démontre un certain intérêt pour ce type de syndicalisme. Un quart des employées du Mouvement Desjardins (25,2 %) y adhère moyennement et un autre quart (26,1 %) s'identifie très fortement à ce type de syndicalisme.

Cette même question a été posée lors de l'enquête auprès des syndicats. Moins d'un syndicat sur dix du secteur financier approuve très fortement ces mêmes énoncés. Environ trois à quatre syndicats sont plutôt en accord tandis que deux à trois syndicats sont en désaccord. À vrai dire, de nombreux syndicats ont préféré demeurer neutre face à ces énoncés en répondant « Ni en désaccord, ni en accord ». En bref, la faible importance accordée aux valeurs sociétales du syndicalisme par les exécutifs syndicaux du secteur financier laisse présager que ces derniers ne véhiculent pas l'idée d'un tel modèle syndical renouvelé même si une partie des employées du Mouvement Desjardins font preuve d'ouverture à l'égard de ce type de syndicalisme.

### 7.2.1.2 Résultats du test de régression ordinale sur le syndicalisme social

Nous recourons au test de régression ordinale compte tenu des trois catégories de rang constitutives de la variable dépendante sur le syndicalisme social construite qualitativement. Le test des lignes parallèles non significatif et le modèle significatif ( $X^2 = 55,329^{**}$ ) représentent les deux critères les plus importants pour assurer la validité du modèle présenté (Tableau 7.10).

**Tableau 7.10 : Résultats du test de régression ordinale sur l'adhésion au syndicalisme social**

			Forte adhésion au syndicalisme social
			$\beta$
Approches traditionnelles	Comportement de l'employeur	Arbitraire Autres	0,079
	Coopération patronale-syndicale	Coopération Autres	-0,031
	Insatisfaction liée au salaire	Insatisfaction Autres	-0,318
	Évaluation des conditions générales de travail	Très défavorables Assez défavorables Plus favorables	-0,027 -0,038
Approche sur les nouvelles identités professionnelles des femmes	Ampleur des changements	Changements importants Peu ou pas	0,059
	Équipe de travail	Oui Non	-0,307
	Formation	Volontaire Obligatoire Pas de formation	0,213 0,184
	Salaire au rendement	Oui Non	<b>0,435**</b>
	Degré de professionnalisation	Très qualifié Assez qualifié Peu qualifié	-0,265 0,066
	Attachement au travail	Préfère travailler Autres	-0,204
	Influence au travail	Beaucoup d'influence Autres	-0,074
	Finalités du travail	Au-delà du salaire Strictement le salaire	-0,052

	Promotions	Très bonnes Assez bonnes Pas très bonnes	-0,025 0,169
	Mobilité externe	Changerait d'emploi Autres	<b>0,326*</b>
	Sociabilités	Faibles Moyennes Fortes	<b>-0,567**</b> -0,167
	Famille	39 ans et - avec enfant(s) 40 ans et + avec enfant(s) Pas d'enfant	-0,250 <b>-0,394*</b>
Approche « située »	Actions syndicales	Proactives et démocratiques Proactives ou démocratiques Ni l'un, ni l'autre	<b>0,570**</b> 0,165
	Regroupement entre syndicats	Oui Non	0,226
	Fonctions syndicales	Actuellement A déjà occupé N'a jamais occupé	0,346 <b>0,502**</b>
	Socialisation de l'entourage	Tout à fait favorable Autres	<b>0,455**</b>
N			491
Chi-Square			55,329**
2LL			659,863
R2			0,121
Test des lignes parallèles			p=0,945

\*\*\* p&lt;0,001

\*\* p&lt;0,05

\* p&lt;0,1

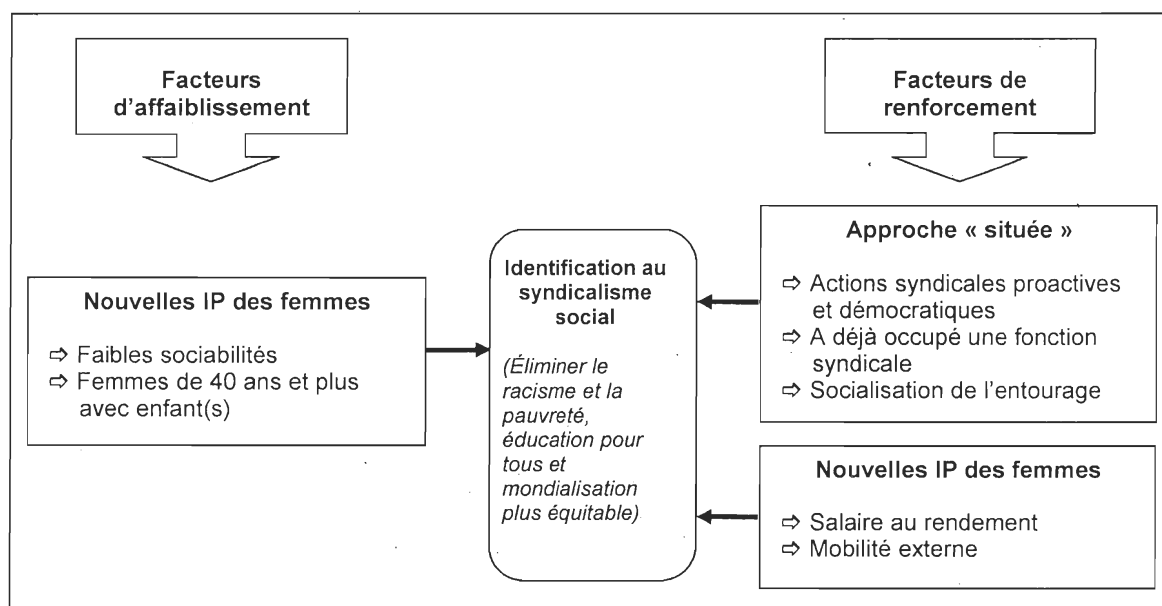
Seulement deux facteurs sur les nouvelles identités professionnelles expliquent une plus faible adhésion au syndicalisme social. Les personnes avec de faibles sociabilités au travail (-0,567\*\*) et les femmes de 40 ans et plus avec des enfants (-0,394\*) s'identifient moins à cette forme de syndicalisme. À l'inverse, deux autres variables des nouvelles identités professionnelles accentuent l'adhésion au syndicalisme social. En effet, la présence du salaire au rendement (0,435\*\*) et la perspective de mobilité externe (0,326\*) incitent à une vision sociale du syndicalisme.

Les actions syndicales proactives et démocratiques (0,570\*\*) et la socialisation syndicale très favorable de la part de l'entourage (0,455\*\*) sont garantes d'une plus forte adhésion au syndicalisme social. De même, les personnes qui ont déjà occupé un poste au sein

d'un syndicat dans le passé (0,502\*\*) sont plus sensibles à l'ouverture au syndicalisme élargi sur le plan sociétal.

La figure 7.2 ci-après schématise les facteurs explicatifs de l'adhésion au syndicalisme social.

**Figure 7.2 : Facteurs explicatifs de l'adhésion au syndicalisme social**



D'emblée, trois points méritent d'être soulignés. En premier lieu, les approches traditionnelles liées au milieu du travail ne contribuent pas à expliquer l'adhésion au syndicalisme social. Cette même remarque a été relevée lors de l'étude de l'identification au syndicalisme traditionnel.

En deuxième lieu, contrairement à la remise en cause du syndicalisme traditionnel par les catégories d'emploi très et assez qualifiées, la famille ainsi que l'influence et les nouvelles finalités du travail, ces facteurs liés aux nouvelles identités ne sont pas porteurs d'un affaiblissement à l'adhésion au syndicalisme social. Toutefois, les faibles sociabilités au travail et les femmes de 40 ans et plus avec enfant(s) soutiennent moins le syndicalisme social. À l'inverse, des caractéristiques liées aux nouvelles identités professionnelles comme le salaire au rendement et les personnes qui pourraient changer d'emploi renforcent ce type de syndicalisme. Malgré ces ambivalences, une certaine ouverture au

syndicalisme social provient des nouvelles identités professionnelles des femmes mais elle demeure loin de faire consensus puisque les résultats ne témoignent pas d'une forte tendance à l'identification de ce type de syndicalisme sociétal.

En troisième lieu, l'apport de l'approche « située » est statistiquement moindre dans le cas de l'adhésion au syndicalisme social. Il est intéressant ici de noter l'écart de perception entre les personnes en poste actuellement au sein de leur syndicat et celles qui l'ont occupé dans le passé. En effet, seules les personnes qui ont exercé des fonctions syndicales dans le passé souscrivent davantage à une forme de syndicalisme social. Cette appréciation montre à quel point les répondantes qui ont occupé des fonctions syndicales sont plus critiques à l'égard des formes actuelles du syndicalisme et plus ouvertes à une représentation sociale élargie.

En somme, même si le modèle du syndicalisme social peut s'avérer intéressant, son adhésion de la part des employées du Mouvement Desjardins n'est pas transcendante. En effet, au départ, les répondantes sont très partagées quant à leur appui au syndicalisme social. En outre, bien que les résultats témoignent d'une certaine ouverture à cette portée sociétale du syndicalisme, cette dernière ne fait pas l'unanimité. À cet égard, d'autres pistes de renouveau syndical sont également à approfondir.

### **7.2.2 Élargissement de l'action syndicale en milieu de travail**

En se référant au modèle des intérêts de l'agenda syndical présenté par Hyman (1996) (voir chapitre II, Figure 2.1), l'élargissement de l'action syndicale en milieu de travail a trait autant à la représentation des intérêts individuels qu'à celle des intérêts collectifs. Ces deux pistes sont soumises à une investigation empirique.

### **7.2.2.1 Intérêts individuels**

Les variables dépendantes de la recherche liées aux intérêts individuels au-delà d'une conception traditionnelle instrumentale sont présentées. Par la suite, les résultats des tests de régression ordinale sur ces variables liées aux intérêts propres des individus sont résumés.

#### **7.2.2.1.1 Variables dépendantes liées aux intérêts individuels**

Les variables dépendantes axées sur les intérêts individuels concernent autant un élargissement des actions syndicales liées à la sphère du travail qu'à celle du hors-travail. Ainsi, l'accès au perfectionnement individuel, à la conciliation travail-famille et à la retraite illustrent les champs élargis de l'action syndicale liés aux intérêts individuels. Le questionnaire demandait aux répondantes d'indiquer le degré d'importance que le syndicat devrait accorder sur chacun de ces aspects.

##### **7.2.2.1.1.1 Accès au perfectionnement professionnel**

Les intérêts individuels centrés sur les termes immédiats du contrat d'emploi peuvent s'étendre sur les trajectoires de carrière à long terme (Hyman, 1996). La formation ou le perfectionnement professionnel apparaît alors comme un élément clé dans le parcours individuel.

Les appréciations des employées du Mouvement Desjardins quant à l'importance que leur syndicat devrait accorder à faciliter l'accès au perfectionnement professionnel sont très divisées (Tableau 7.11).

**Tableau 7.11 : Variable dépendante sur le perfectionnement professionnel**

	Catégories	Pourcentage
<b>Le degré d'importance que le syndicat devrait accorder à faciliter l'accès au perfectionnement professionnel (n=570)</b>	Pas du tout important (n=11)	1,9 %
	Peu important (n=29)	5,1 %
	Assez important (n=126)	22,1 %
	Important (n=206)	36,1 %
	Première importance (n=198)	34,7 %
<b>La variable sur le perfectionnement professionnel (n=570)</b>	Plus faible importance (n=166)	29,1 %
	Importance moyenne (n=206)	36,1 %
	Première importance (n=198)	34,7 %

La variable dépendante sur l'accès au perfectionnement professionnel se compose de trois catégories. Un premier tiers des répondantes (34,7 %) jugent de première importance des actions syndicales axées sur le perfectionnement professionnel. Un peu plus d'un autre tiers (36,1 %) manifestent un intérêt mitigé à l'égard de cet enjeu. Près de trois employées sur dix accordent moins d'importance au rôle du syndicat quant au perfectionnement professionnel.

En se basant sur les données de l'enquête postale auprès des syndicats, faciliter l'accès des membres à la formation et au perfectionnement professionnel est une action prioritaire pour seulement 36,8 % des syndicats du secteur financier. Selon approximativement une même proportion de syndicats (37,5 %), la formation professionnelle et le perfectionnement engendrent des tensions dans les relations patronales-syndicales comparativement à un peu plus du tiers (35,0 %) qui ne relèvent aucune tension.

#### **7.2.2.1.1.2 Conciliation travail-famille**

L'étude de l'élargissement des actions syndicales se penche aussi sur le rôle des syndicats dans la sphère hors du travail. À cet égard, la conciliation travail-famille est un thème central identifié à maintes reprises dans la littérature féministe (Battagliola, 2004 ; Maruani, 2003).



Les opinions des employées du Mouvement Desjardins quant à l'importance que leur syndicat devrait accorder à la conciliation travail-famille sont rapportées dans le tableau 7.12.

**Tableau 7.12 : Variable dépendante sur la conciliation travail-famille**

	Catégories	Pourcentage
<b>Le degré d'importance que le syndicat devrait accorder à favoriser la conciliation travail-famille (n=574)</b>	Pas du tout important (n=9)	1,6 %
	Peu important (n=20)	3,5 %
	Assez important (n=98)	17,1 %
	Important (n=172)	30,0 %
	Première importance (n=275)	47,9 %
<b>La variable sur la conciliation travail-famille (n=574)</b>	Plus faible importance (n=127)	22,1 %
	Importance moyenne (n=172)	30,0 %
	Première importance (n=275)	47,9 %

Près de la moitié des employées (47,9 %) estiment qu'il est essentiel pour le syndicat d'accorder leur priorité au thème de la conciliation travail-famille tandis que trois répondantes sur dix jugent que cette importance peut être plus relative. Seulement 22,1 % des employées n'entrevoient pas une réelle nécessité pour le syndicat d'intervenir pour favoriser la conciliation travail-famille.

L'enquête auprès des syndicats permet d'approfondir la compréhension du thème de la conciliation travail-famille. Une minorité de syndicats du secteur financier (36,9 %) mettent l'accent sur des actions pour favoriser la conciliation travail-famille et 26,3 % d'entre eux n'y accordent pas d'importance. Ces données sont étonnantes dans de tels milieux de travail hautement féminisés d'autant plus que seulement deux syndicats sur dix indiquent qu'il existe une politique de conciliation travail-famille dans leur établissement. Plus encore, même si les possibilités pour les employés de concilier leur travail avec les responsabilités familiales se sont maintenues au cours des dernières années d'après les deux tiers des syndicats (66,7 %), seulement 7,7 % des syndicats estiment qu'elles ont augmenté. Un syndicat sur quatre (25,7 %) indique même qu'elles ont diminué. De plus, moins du tiers des syndicats (31,6 %) nous font part de tensions dans les relations patronales-syndicales quant à la conciliation travail-famille. En se fiant à tels résultats, il s'avère que le thème de la conciliation travail-famille n'est pas traité de façon centrale pour

une majorité de syndicats alors que plus de la moitié des employées ont des responsabilités familiales à assumer en plus de leur travail.

### 7.2.2.1.1.3 Accès à la retraite

Ce sont les entretiens exploratoires auprès des syndicats et des membres du Groupe de travail sur l'avenir des syndicats du Mouvement Desjardins qui nous ont sensibilisés sur le thème de la retraite, un autre champ qui dépasse le seul milieu de travail (Tableau 7.13).

**Tableau 7.13 : Variable dépendante sur l'accès à la retraite**

	Catégories	Pourcentage
Le degré d'importance que le syndicat devrait accorder à améliorer l'accès à la retraite (n=571)	Pas du tout important (n=4)	0,7 %
	Peu important (n=14)	2,4 %
	Assez important (n=91)	15,9 %
	Important (n=184)	32,2 %
	Première importance (n=278)	48,7 %
La variable sur l'accès à la retraite (n=571)	Plus faible importance (n=109)	19,1 %
	Importance moyenne (n=184)	32,2 %
	Première importance (n=278)	48,7 %

En ce qui concerne la variable sur l'accès à la retraite, près de la moitié des répondantes jugent absolument prioritaires cette action de la part des syndicats (Tableau 7.13). Ce nombre important de répondantes n'est pas étranger à l'ancienneté élevée d'environ 17 ans au sein des employées du Mouvement Desjardins. 32,2 % ont une opinion plus modérée tandis que 19,1 % perçoivent moins d'importance à accorder au syndicat sur le thème de la retraite.

Selon l'enquête auprès des syndicats, l'amélioration du régime de retraite est une priorité élevée pour seulement 23,7 % syndicats du secteur financier. À cet égard, 18,3 % des syndicats rapportent l'existence de tensions avec le patronat quant aux régimes de retraite comparativement à la plupart des syndicats (71,1 %) qui ne soulignent aucune tension entre les parties puisque ce thème n'est pas central pour le syndicat.

### 7.2.2.1.2 Résultats des tests de régression ordinale sur les intérêts individuels

Afin de circonscrire le degré d'adhésion des employées du mouvement Desjardins à des actions syndicales élargies qui dépassent la conception traditionnelle, un modèle de régression a été établi pour chacune des variables dépendantes de la recherche sur les intérêts individuels présentés précédemment. Compte tenu de la nature qualitative ordinale de chacune des trois variables dépendantes, le test de régression ordinale a été sélectionné.

Le tableau 7.14 présente les résultats de ces trois tests de régression ordinale sur l'élargissement de l'action syndicale du point de vue des intérêts individuels. Les tests non significatifs des lignes parallèles et les valeurs significatives du Chi-carré pour les modèles sur l'accès au perfectionnement professionnel ( $X^2 = 44,521^{**}$ ), la conciliation travail-famille ( $X^2 = 43,524^{**}$ ) et la retraite ( $X^2 = 45,817^{**}$ ) répondent aux critères généraux de validité de ces trois analyses.

**Tableau 7.14 : Résultats des tests de régression ordinale sur l'élargissement de l'action syndicale au niveau des intérêts individuels**

			Intérêts individuels		
			Travail	Hors-travail	
			Perfectionnement professionnel $\beta$	Conciliation travail-famille $\beta$	Retraite $\beta$
Approches traditionnelles	Comportement de l'employeur	Arbitraire Autres	-0,089	0,157	-0,226
	Coopération patronale-syndicale	Coopération Autres	-0,080	0,032	0,093
	Insatisfaction liée au salaire	Insatisfaction Autres	-0,179	0,204	0,100
	Évaluation des conditions générales de travail	Très défavorables Assez défavorables Plus favorables	0,126 0,075	<b>0,563**</b> 0,256	0,362 0,237

Approche sur les nouvelles identités professionnelles des femmes	Ampleur des changements	Changements importants Peu ou pas	0,136	-0,236	0,003
	Équipe de travail	Oui Non	<b>0,364*</b>	-0,025	-0,145
	Formation	Volontaire Obligatoire Pas de formation	0,370 0,051	-0,110 -0,147	<b>-0,581**</b> -0,304
	Salaire au rendement	Oui Non	0,109	-0,130	0,294
	Degré de professionnalisation	Très qualifié Assez qualifié Peu qualifié	-0,011 0,084	-0,061 0,043	0,132 0,129
	Attachement au travail	Préfère travailler Autres	<b>0,540**</b>	0,041	-0,091
	Influence au travail	Beaucoup d'influence Autres	0,039	-0,061	0,009
	Finalités du travail	Au-delà du salaire Strictement le salaire	0,230	-0,319	-0,154
	Promotions	Très bonnes Assez bonnes Pas très bonnes	-0,251 -0,280	0,159 0,010	-0,195 -0,268
	Mobilité externe	Changerait d'emploi Autres	<b>0,475**</b>	<b>0,390**</b>	0,058
	Sociabilités	Faibles Moyennes Fortes	-0,019 -0,176	0,024 0,116	-0,016 0,131
	Famille	39 ans et - avec enfant(s) 40 ans et + avec enfant(s) Pas d'enfant	-0,169 0,087	<b>0,850***</b> <b>0,572**</b>	<b>-0,598**</b> <b>-0,356*</b>
Approche « située »	Actions syndicales	Proactif et démocratique Proactif ou démocratique Ni l'un, ni l'autre	<b>0,712***</b> 0,192	0,211 0,162	0,286 <b>0,459**</b>
	Regroupement entre syndicats	Oui Non	<b>0,562**</b>	-0,056	<b>0,435**</b>
	Fonctions syndicales	Actuellement A déjà occupé N'a jamais occupé	0,033 -0,115	-0,120 -0,120	-0,159 <b>0,433*</b>
	Socialisation de l'entourage	Tout à fait favorable Autres	0,112	<b>0,371*</b>	0,149
<b>N</b>			512	516	513
<b>Chi-Square</b>			44,521**	43,524**	45,817**
<b>2LL</b>			1074,967	1025,759	1009,087
<b>R2</b>			0,094	0,093	0,098
<b>Test des lignes parallèles</b>			p=0,933	p=0,137	p=0,206

\*\*\* p<0,001  
 \*\* p<0,05  
 \* p<0,1

En ce qui concerne les intérêts individuels liés au travail, plusieurs facteurs des nouvelles identités professionnelles sont favorables à ce que les syndicats se préoccupent de l'accès au perfectionnement professionnel. Les personnes qui ont un engagement affectif envers leur travail (0,540\*\*), celles qui pourraient changer d'emploi (0,475\*\*) et qui travaillent en équipe (0,364\*) tiennent davantage que les autres aux actions syndicales axées sur le perfectionnement professionnel. De même, les actions syndicales proactives et démocratiques (0,712\*\*\*) et le regroupement entre syndicats (0,562\*\*) sont plus propices à cet enjeu syndical.

Les intérêts individuels concernant la sphère hors du travail mettent en évidence une plus grande priorité syndicale en matière de conciliation travail-famille pour les femmes qui ont des enfants, qu'elles soient jeunes (0,850\*\*\*) ou âgées de 40 ans et plus (0,572\*\*\*), les personnes vivant des conditions de travail très défavorables (0,563\*\*) et celles qui pourraient envisager une mobilité externe (0,390\*\*). La socialisation syndicale très favorable de la part de l'entourage (0,371\*) est le seul facteur de l'approche « située » qui explique une plus forte adhésion à l'enjeu syndical lié à la conciliation travail-famille.

L'amélioration de l'accès à la retraite est l'autre champ d'action syndicale représentant les intérêts individuels qui dépassent le milieu de travail. Les facteurs de renforcement à cet enjeu concernent des actions proactives ou démocratiques (0,459\*\*), le regroupement entre les syndicats (0,435\*\*) ainsi que les personnes qui ont déjà occupé une fonction syndicale (0,433\*). Par contre, plusieurs facteurs liés aux nouvelles identités professionnelles désapprouvent ce rôle syndical quant à l'amélioration de la retraite. En effet, les personnes qui suivent volontairement de la formation (-0,581\*\*) et les femmes avec des enfants, qu'elles soient jeunes (-0,598\*\*) ou âgées de 40 ans et plus (-0,356\*) s'identifient moins à l'enjeu syndical axé sur les retraites.

### 7.2.2.2 Intérêts collectifs

L'exploration de l'élargissement de l'action syndicale intègre également les intérêts collectifs (Hyman, 1996). Les variables dépendantes de la recherche liées à ces intérêts collectifs puis les résultats des tests de régression sont présentés.

#### 7.2.2.2.1 Variables dépendantes liées aux intérêts collectifs

Deux variables relatives à de nouveaux espaces à occuper par les syndicats sont étudiées. Elles concernent la recherche d'une plus grande participation des employés aux décisions et celles liées à la justice en milieu de travail.

##### 7.2.2.2.1.1 Participation des employés aux décisions

Selon l'étude de Freeman et Rogers (1999), les travailleurs souhaitent davantage participer dans les milieux de travail. D'après cette recherche, les salariés sont plus satisfaits lorsque les syndicats s'impliquent dans les programmes de participation.

Le tableau 7.15 dépeint la construction de la variable dépendante sur le degré d'importance que le syndicat devrait accorder à la participation des employés aux décisions.

**Tableau 7.15 : Variable dépendante sur la participation des employés aux décisions**

	Catégories	Pourcentage
Le degré d'importance que le syndicat devrait accorder à favoriser une plus grande participation des employés aux décisions (n=571)	Pas du tout important (n=2)	0,4 %
	Peu important (n=15)	2,6 %
	Assez important (n=123)	21,5 %
	Important (n=206)	36,1 %
	Première importance (n=225)	39,4 %
La variable sur la participation des employés aux décisions (n=571)	Moindre importance (n=346)	60,6 %
	Première importance (n=225)	39,4 %

Cette variable distingue entre les personnes qui mettent en premier plan l'importance de l'enjeu syndical lié à une plus grande participation des employés aux décisions par rapport aux autres réponses<sup>39</sup>. Près de quatre employés sur dix (39,4 %) jugent de première importance une action syndicale basée sur une participation accrue des employés aux décisions contrairement à six personnes sur dix (60,6 %) qui mettent moins l'accent sur cette priorité.

Quant aux données recueillies auprès des syndicats du secteur financier, la promotion de la participation des employés aux décisions touchant leur travail s'avère prioritaire pour 39,5 % des syndicats. Un même pourcentage de syndicats (39,5 %) indique que cet enjeu soulève des tensions entre les parties.

#### **7.2.2.2.1.2 Justice en milieu de travail**

Le champ syndical élargi quant aux intérêts collectifs est aussi celui de la justice dans les milieux de travail. Les études de Morrow et McElroy (2006) suggèrent de dépasser les enjeux « Bread and Butter » pour mettre l'emphasis sur la justice et le respect dans les milieux de travail.

Deux aspects relatifs à la protection des employés contre les décisions arbitraires de l'employeur et au traitement des problèmes d'harcèlement ou de violence au travail sont traités. Les tableaux 7.16 et 7.17 décrivent respectivement le degré d'importance que le syndicat devrait accorder à la protection contre l'arbitraire et le harcèlement. Ces deux priorités syndicales liées à la justice en milieu de travail sont traitées distinctement dans la mesure où la défense contre les décisions arbitraires de l'employeur est un enjeu renouvelé tandis que le harcèlement est un thème plus novateur. Sur ce dernier point, nos données qualitatives (Section 4.3.4) indiquent le caractère proactif d'un syndicat en matière de prévention du harcèlement en milieu de travail. Quant au comportement arbitraire, le renouvellement de cette action syndicale est lié au pouvoir discrétionnaire accrue de la direction par des pratiques individualisées dans les milieux de travail (salaire au rendement, promotions selon les compétences, etc.).

<sup>39</sup> Contrairement aux variables sur les intérêts individuels, les variables sur les intérêts collectifs se construisent à partir de deux catégories seulement. Une construction à trois catégories ne conduit pas à un modèle ordinal significatif lors des analyses multivariées.



**Tableau 7.16 : Variable dépendante sur la protection contre l'arbitraire**

	Catégories	Pourcentage
Le degré d'importance que le syndicat devrait accorder à protéger les employés contre les décisions arbitraires des employeurs (n=572)	Pas du tout important (n=2)	0,3 %
	Peu important (n=10)	1,7 %
	Assez important (n=70)	12,2 %
	Important (n=151)	26,4 %
	Première importance (n=339)	59,3 %
La variable sur la protection contre l'arbitraire (n=572)	Moindre importance (n=233)	40,7 %
	Première importance (n=339)	59,3 %

**Tableau 7.17 : La variable dépendante sur le traitement des problèmes d'harcèlement ou de violence au travail**

	Catégories	Pourcentage
Le degré d'importance que le syndicat devrait accorder à traiter des problèmes d'harcèlement ou de violence au travail (n=571)	Pas du tout important (n=20)	3,5 %
	Peu important (n=35)	6,1 %
	Assez important (n=80)	14,0 %
	Important (n=95)	16,6 %
	Première importance (n=341)	59,7 %
La variable sur le traitement des problèmes d'harcèlement ou de violence au travail (n=571)	Moindre importance (n=230)	40,3 %
	Première importance (n=341)	59,7 %

La justice en milieu de travail est prépondérante pour près de six employés sur dix du Mouvement Desjardins. Parmi tous les énoncés présentant les priorités syndicales dans les milieux de travail, la protection contre les décisions arbitraires des employeurs (59,3 %) et le harcèlement ou la violence au travail (59,7 %) regroupent le nombre de répondantes le plus important.

En somme, la justice en milieu de travail est une priorité centrale pour une majorité d'employées du Mouvement Desjardins. À cet égard, les syndicats du secteur financier sont nombreux à nous faire part qu'ils parviennent à se faire respecter par l'employeur (73,6 %) et à assurer un environnement de travail sain et sécuritaire pour leurs membres (57,9 %).

### 7.2.2.2.2 Résultats des tests de régression logistique sur les intérêts collectifs

Un test de régression logistique a été appliqué à chacun des intérêts collectifs relatifs à une plus grande participation des employés aux décisions, la protection contre l'arbitraire et celle du harcèlement en milieu de travail compte tenu qu'il s'agit de variables dépendantes qualitatives binaires.

Le tableau 7.18 présente successivement les résultats de ces tests de régression logistique. Les critères de validité sont respectés pour chacun des modèles qu'il s'agisse de l'enjeu syndical lié à la participation des employés aux décisions ( $X^2 = 38,927^*$ ), celui de la protection contre l'arbitraire ( $X^2 = 49,880^{**}$ ) ou du traitement des problèmes d'harcèlement ou de violence au travail ( $X^2 = 42,498^{**}$ ).

**Tableau 7.18 : Résultats des tests de régression logistique sur l'élargissement de l'action syndicale au niveau des intérêts collectifs**

			Intérêts collectifs		
			Participation aux décisions des employés  $\beta$	Justice en milieu de travail	
				Protection contre l'arbitraire  $\beta$	Traitement des problèmes d'harcèlement et de violence  $\beta$
Approches traditionnelles	Comportement de l'employeur	Arbitraire Autres	0,002	0,546**	-0,004
	Coopération patronale-syndicale	Coopération Autres	0,214	-0,142	0,093
	Insatisfaction liée au salaire	Insatisfaction Autres	-0,046	0,066	-0,395*
	Évaluation des conditions générales de travail	Très défavorables Assez défavorables Plus favorables	0,138 0,381	0,243 0,155	0,324 0,202

Approche sur les nouvelles identités professionnelles des femmes	Ampleur des changements	Changements importants Peu ou pas	-0,086	0,185	-0,056
	Équipe de travail	Oui Non	0,192	0,236	0,201
	Formation	Volontaire Obligatoire Pas de formation	0,093 -0,175	-0,055 -0,159	0,041 -0,153
	Salaire au rendement	Oui Non	0,253	0,257	0,126
	Degré de professionnalisation	Très qualifié Assez qualifié Peu qualifié	-0,327 -0,324	0,025 -0,293	0,004 -0,369
	Attachement au travail	Préfère travailler Autres	0,131	0,370	0,308
	Influence au travail	Beaucoup d'influence Autres	-0,271	0,133	0,016
	Finalités du travail	Au-delà du salaire Strictement le salaire	0,083	-0,215	0,048
	Promotions	Très bonnes Assez bonnes Pas très bonnes	-0,521 -0,368*	-0,266 -0,150	0,441 -0,201
	Mobilité externe	Changerait d'emploi Autres	0,364*	0,545**	0,541**
	Sociabilités	Faibles Moyennes Fortes	0,047 0,043	0,041 0,058	0,287 -0,233
	Famille	39 ans et - avec enfant(s) 40 ans et + avec enfant (s) Pas d'enfant	-0,208 0,505**	-0,176 0,156	-0,122 0,030
Approche « située »	Actions syndicales proactives et démocratiques	Proactives et démocrat. Proactives ou démocrat. Ni l'un, ni l'autre	-0,093 -0,136	0,333 0,433*	0,718** 0,424*
	Regroupement entre syndicats	Oui Non	0,053	0,319	0,427*
	Fonctions syndicales	Actuellement A déjà occupé N'a jamais occupé	0,379 -0,188	0,279 0,035	0,114 -0,017
	Socialisation de l'entourage	Tout à fait favorable Autres	0,577**	0,593**	0,144
<b>N</b> <b>Chi-Square</b> <b>2LL</b> <b>R2</b> <b>Hosmer et Lemeshow</b>			513 38,927* 652,227 0,099 p=0,657	513 49,880** 644,335 0,125 p=0,219	512 42,498** 649,928 0,107 p=0,538

\*\*\* p<0,001  
 \*\* p<0,05  
 \* p<0,1

Seulement deux facteurs du modèle sur les identités syndicales expliquent une forte volonté d'action syndicale axée sur une plus grande participation des employées aux décisions. Ainsi, les personnes de 40 ans et plus avec enfant(s) (0,505\*\*) et celles qui pourraient changer d'emploi (0,364\*) priorisent davantage ce type d'action syndicale en matière de nouvelles identités professionnelles. Celles qui jugent leurs promotions assez bonnes (-0,368\*) y adhèrent moins. Parmi les autres approches, seule une socialisation très favorable de l'entourage à l'égard du syndicalisme (0,577\*\*) facilite l'identification à cette action syndicale axée sur une plus grande participation des employés aux décisions.

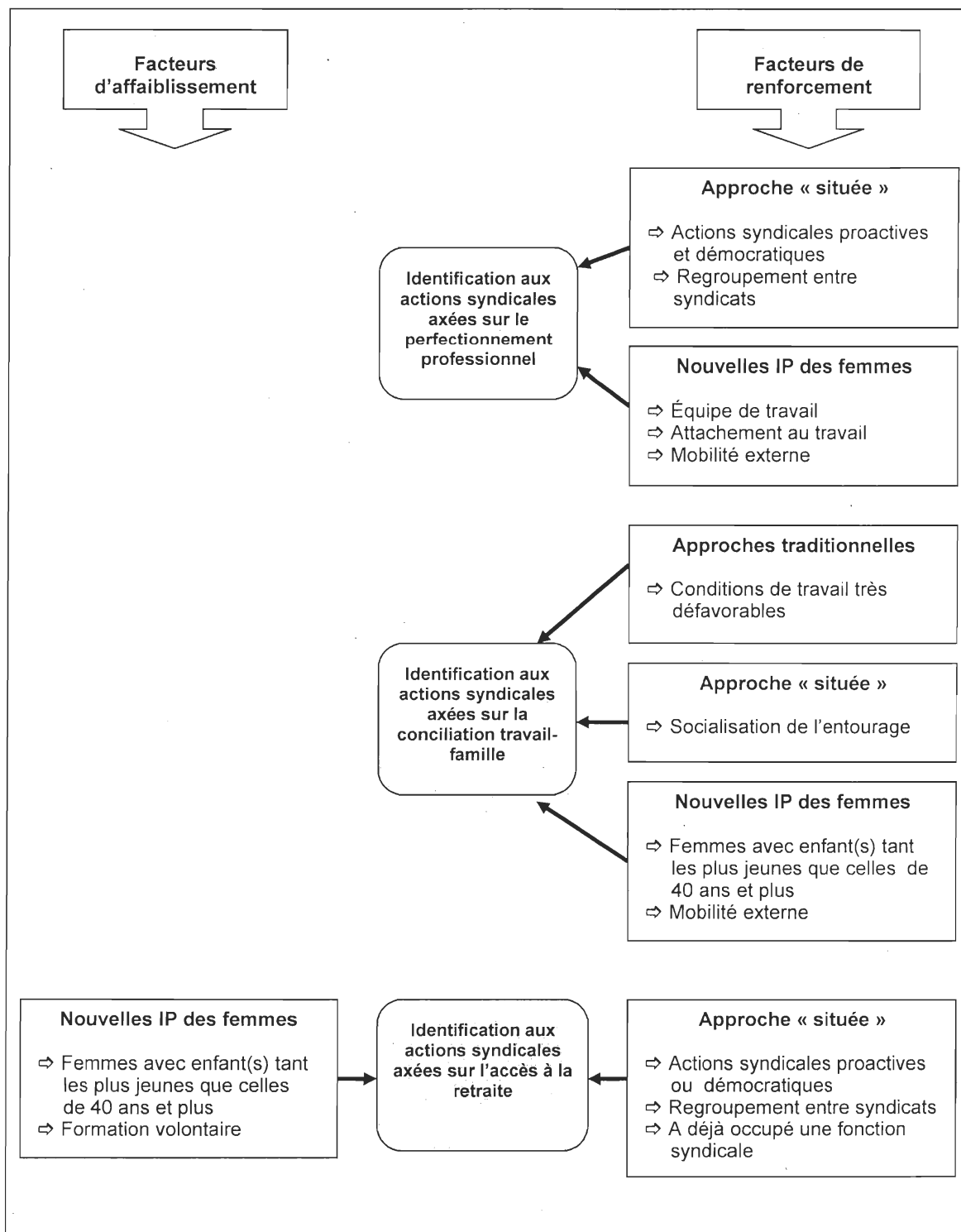
En ce qui concerne la justice en milieu de travail, le comportement arbitraire de l'employeur (0,546\*\*), les perspectives de mobilité externe (0,545\*\*), la socialisation très favorable de l'entourage à l'égard du syndicalisme (0,593\*\*) et les actions syndicales proactives ou démocratiques (0,433\*) accentuent l'importance accordée à l'enjeu syndical sur la protection contre l'arbitraire.

Quant au traitement des problèmes d'harcèlement ou de violence au travail, les personnes aux perspectives de mobilité externe (0,541\*\*), les actions syndicales proactives et/ou démocratiques (respectivement 0,718\*\* et 0,424\*) et le regroupement entre les syndicats (0,427\*) supportent davantage un tel rôle syndical axé sur la justice en milieu de travail. Seule l'insatisfaction liée au salaire (-0,395\*) exerce l'effet contraire en accordant moins d'importance à une priorité syndicale contre le harcèlement en milieu de travail.

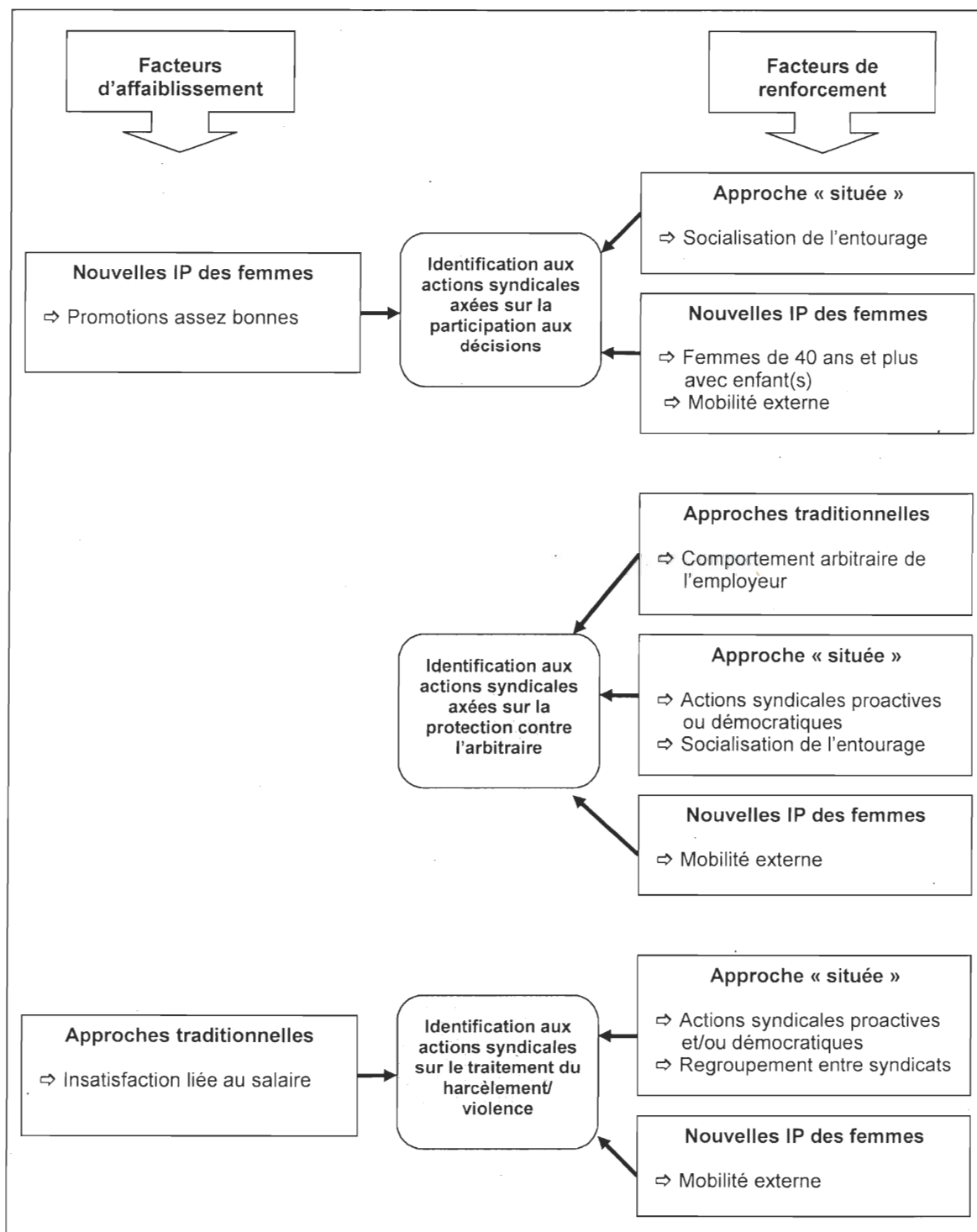
### **7.2.2.3 Bilan sur l'élargissement des actions syndicales**

Les figures 7.3 et 7.4 schématisent l'essentiel de cette présentation des résultats sur le degré d'adhésion à l'égard de l'élargissement des actions syndicales par les employées du Mouvement Desjardins du point de vue des intérêts individuels et collectifs.

**Figure 7.3 : Facteurs explicatifs de l'élargissement des actions syndicales  
du point de vue des intérêts individuels**



**Figure 7.4 Facteurs explicatifs de l'élargissement des actions syndicales  
du point de vue des intérêts collectifs**



Trois principaux constats se dégagent de ces résultats. Premièrement, les résultats ne fournissent pas de consensus quant aux intérêts individuels ou collectifs à privilégier. La diversité des types de main-d'œuvre et des identités professionnelles conduit à une variété de pistes d'actions syndicales requises. Les résultats soulignent l'importance pour les syndicats d'élargir leurs priorités d'actions tant sur les intérêts individuels que collectifs.

Deuxièmement, sans percevoir un renforcement marquant pour ces nouveaux types d'actions syndicales élargies, les nouvelles identités professionnelles ne remettent pas en cause ces priorités syndicales. Les figures 7.3 et 7.4 illustrent bien ce moindre affaiblissement de la part des nouvelles identités professionnelles. Au contraire, certains traits liés à la famille, à la mobilité externe, aux équipes de travail et à l'attachement au travail accentuent l'importance de nouvelles actions syndicales. En particulier, le thème de la conciliation travail-famille, notamment pour les personnes qui ont des enfants et pour celles qui vivent des conditions de travail très défavorables, commande des actions syndicales qui dépassent la sphère du travail. L'absence de formation volontaire et les femmes qui n'ont pas d'enfant se tournent quant à elles vers les conditions d'amélioration de la retraite. De plus, les personnes aux perspectives de mobilité externe se retrouvent à appuyer la plupart de ces nouveaux enjeux syndicaux proposés. Ces résultats mettent dès lors de l'avant la recherche d'une plus grande qualité de vie au travail et au hors-travail de la part des employées du Mouvement Desjardins qui dépassent une seule défense des enjeux syndicaux liés aux termes immédiats du contrat d'emploi comme l'amélioration des salaires par exemple.

Troisièmement, contrairement à l'absence significative de la plupart des facteurs liés aux théories plus traditionnelles du milieu du travail, à l'exception parfois du comportement arbitraire de l'employeur ou des conditions très défavorables, l'approche « située », particulièrement les actions proactives et démocratiques des syndicats, exerce un rôle bénéfique pour une adhésion à un élargissement de plusieurs actions syndicales.

En bref, les résultats des facteurs explicatifs des actions syndicales élargies diffèrent de ceux de l'adhésion à d'autres types de syndicalisme ou d'actions syndicales plus traditionnelles dans la mesure où les caractéristiques des nouvelles identités professionnelles n'affaiblissent pas, ou que très peu, ces propositions de renouveau



syndical axées sur l'élargissement des actions syndicales tant du point de vue des intérêts individuels que collectifs.

### 7.3 Conclusion

Ce chapitre s'est attardé sur la deuxième dimension des identités syndicales relative au rapport d'identification entre les membres et les modèles syndicaux. Deux perspectives ont été mises de l'avant. Premièrement, les résultats sur le degré d'adhésion des employées du Mouvement Desjardins à l'égard du modèle syndical traditionnel représenté par le syndicalisme industriel démontrent une remise en cause de ce type de syndicalisme par les nouvelles identités professionnelles des femmes. En particulier, les professionnelles assez et très qualifiées, les nouvelles finalités du travail, l'influence au travail et les femmes ayant des enfants sont les principaux facteurs d'affaiblissement du syndicalisme traditionnel.

De tels résultats incitent à de nouvelles alternatives en matière de modèles syndicaux. Deux pistes ont principalement été explorées afin de tendre à un arrimage entre les nouvelles identités professionnelles et le type de syndicalisme convoité. D'une part, l'étude du degré d'adhésion des employées du Mouvement Desjardins vis-à-vis du syndicalisme social ouvre la voie à une portée sociétale du syndicalisme dans la mesure où les caractéristiques liées aux nouvelles identités professionnelles des femmes sont moins nombreuses à affaiblir ce type de syndicalisme par rapport au syndicalisme traditionnel. Cependant, cette perspective ne fait pas consensus auprès de l'ensemble des employées du Mouvement Desjardins. D'autre part, la piste de l'élargissement des actions syndicales au-delà des enjeux traditionnels tant du point de vue des intérêts individuels que collectifs est prometteuse sur le plan de la quasi-absence des facteurs d'affaiblissement liés aux nouvelles identités professionnelles. Au contraire, certains traits de ces nouvelles identités accentuent l'identification à des enjeux syndicaux élargis. En outre, les femmes du Mouvement Desjardins recherchent une qualité de vie au travail mais aussi hors du travail. À cet égard, la diversité des identités professionnelles requiert une variété de nouvelles actions sociales syndicales à privilégier. Autrement dit, ces résultats mettent de l'avant la nécessité d'une représentation sociale hybride de cette pluralité des identités professionnelles qui dépassent les aspects immédiats du milieu de travail.

## **CHAPITRE VIII**

### **SYNTHÈSE ET DISCUSSIONS :**

### **LE SYNDICALISME À LA CROISÉE DES CHEMINS ?**

## Introduction

À partir des résultats du sondage téléphonique auprès des 576 employées du Mouvement Desjardins affiliées à la CSN, appuyés par l'enquête postale regroupant les réponses de 40 syndicats du secteur financier et des données qualitatives issues d'une analyse documentaire, des entretiens auprès des syndicats du Mouvement Desjardins et de notre participation au sein du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats dans le Mouvement Desjardins, ce dernier chapitre porte un regard transversal sur les principaux résultats de notre étude sur l'impact des nouvelles identités professionnelles des femmes sur leur adhésion syndicale dans l'économie des services privés.

Cinq parties composent ce chapitre. Premièrement, compte tenu que les quatre derniers chapitres ont fourni une masse importante de données de recherche, il apparaît essentiel de retracer brièvement les approches théoriques sous-jacentes à l'élaboration de notre modèle conceptuel sur les identités syndicales mis à l'épreuve tout au long des chapitres de résultats. Deuxièmement, un bilan sur la professionnalisation des fonctions en cours dans le Mouvement Desjardins est le préambule nécessaire à la compréhension des identités syndicales dans les milieux de travail en pleine mouvance. Troisièmement, l'apport de chaque approche théorique quant aux facteurs explicatifs des différentes identités syndicales testées est présenté. En quatrième partie, une analyse comparative entre les facteurs explicatifs du rapport syndical des membres avec ceux de l'adhésion au syndicalisme traditionnel permet d'élaborer sur la nature de la crise du syndicalisme en cours dans notre société contemporaine et d'argumenter sur la thèse du renouveau syndical. Cinquièmement, la conclusion reprend l'essentiel du chapitre.

Ce chapitre propose une lecture intégrée des résultats de notre recherche dans le secteur financier en réponse aux principaux objectifs et propositions théoriques de notre thèse. Il vise ainsi à approfondir les liens entre les approches théoriques sollicitées et les différents types d'identités syndicales étudiés qui agissent comme identités collectives et modèles syndicaux. De ce point de vue, la jonction entre les nouvelles identités professionnelles des femmes, sources d'effritement des identités syndicales, et les actions syndicales, sources de renforcement des identités syndicales, est discutée.

### 8.1 Retour sur les approches théoriques des identités syndicales

De nombreux auteurs (Clawson, 2003 ; Heckscher, 1988 ; Rigby *et al.*, 2006) abordent la crise du syndicalisme par la difficulté de représenter collectivement les travailleurs dans les secteurs croissants de l'économie. La faible représentation syndicale auprès de la main-d'œuvre en plein essor, celle des femmes, des professionnels, du secteur tertiaire, l'éclatement du salariat, l'évolution des mentalités et les innovations en milieu de travail ne sont que quelques-uns des facteurs qui fragilisent le syndicalisme. À cet égard, doit-on parler d'une crise ou d'une mutation de la représentation collective ? S'il est clair que les changements de la société contemporaine affectent durement le syndicalisme, est-ce la fin du syndicalisme comme le prétendent plusieurs auteurs ou des avenues de renouveau sont-elles plausibles ?

Pour mieux comprendre la nature de cette crise syndicale dans un univers de plus en plus axé sur l'économie du savoir, nous nous sommes penchés sur l'étude de l'impact des nouvelles identités professionnelles, celles des femmes, sur les identités syndicales. En d'autres termes, la confrontation entre le rapport au travail et celui du syndicalisme, notamment le lien entre le membre et le fait syndical ainsi que plusieurs modèles syndicaux est au cœur de cette thèse. Cette dernière soutient l'idée d'un affaiblissement du lien syndical par une diversité de nouvelles identités professionnelles des femmes. En s'insérant dans le courant sur le renouveau syndical, de nouveaux types d'actions syndicales plus aptes à représenter ces nouvelles figures professionnelles parviennent à renforcer le syndicalisme.

Afin de vérifier cette proposition, nous avons cherché à dégager les principaux éléments du rapport d'emploi qui affaiblissent ou renforcent l'identification syndicale des employées dans une économie de services. Pour y parvenir, le modèle conceptuel de notre étude (Figure 2.2 dans le chapitre II) s'est édifié à partir de quatre approches théoriques à la fois différentes et complémentaires.

Premièrement, l'apport de l'approche matérialiste résulte de la prise en compte d'une relation d'emploi asymétrique entre le capital et le travail sur laquelle se fonde la légitimité syndicale. Le rapport d'emploi est une relation de domination de la part des dirigeants pour lesquels la classe de travailleurs est subordonnée (Giles et Murray, 1997). Les lieux

de production représentent l'antagonisme structuré des intérêts (Edwards, 1986 ; Hyman, 1979) et le conflit (Touraine *et al.*, 1984) entre les parties. En effet, la subordination n'écarte pas la résistance des travailleurs et le conflit. Cependant, elle n'évacue pas pour autant les formes de coopération organisées dans le cadre du rapport salarial asymétrique (Edwards, 1986). Dès lors, le comportement de domination de l'employeur et le climat coopératif des relations de travail représentent les facteurs explicatifs de renforcement du syndicalisme. Dans cette approche, la crise du syndicalisme émane de la perte de référence du rapport de classe entre les travailleurs. En effet, la lutte des classes est au cœur de cette approche qui façonne le syndicalisme comme mouvement social. Touraine *et al.* (1984) fournissent l'exemple du mouvement ouvrier défini par sa conscience de classe : une conscience fière en référence à l'autonomie professionnelle et la fierté d'exercer son métier ainsi que la conscience prolétarienne de l'exploitation et de la déqualification du travail. Ces deux types de conscience s'unissent pour forger un mouvement social qui conteste la prédominance de l'employeur. Touraine *et al.* (1984) expliquent le déclin du mouvement social ouvrier par l'évolution des stratégies patronales qui visent à scinder la conscience de classe en résorbant la conscience de la fierté professionnelle.

Deuxièmement, selon l'approche instrumentale, découlant principalement de la littérature sur le *Union Commitment*, l'adhésion syndicale repose sur la recherche de l'amélioration des conditions de travail (Gordon *et al.*, 1980). Cette conception instrumentale du syndicalisme s'appuie sur l'idée que le membre se fie au syndicat pour satisfaire ses propres intérêts personnels (Sverke et Sjoberg, 1995). Dès lors, le membre s'identifie au syndicat en échange de l'amélioration des salaires, des avantages sociaux et des conditions générales de travail (Barling *et al.*, 1982). Cette considération d'un individualisme méthodologique axé sur des choix rationnels conduit à une forme de syndicalisme utilitariste « Bread and Butter » basée sur un modèle du syndicalisme d'affaires (Bamberger *et al.*, 1999). Selon cette perspective, les individus sont des consommateurs de services qui comptent sur la capacité du syndicat de bonifier leur situation. Une telle optique confine la relation entre le membre et le syndicat à un échange économique qui évince le rapport social dans le comportement des individus. S'écartant de l'idée des identités collectives, les syndicats sont restreints à de simples coalitions d'intérêts. Dans cette approche instrumentale, la crise du syndicalisme relève de l'incapacité pour les syndicats de répondre aux besoins économiques de leurs membres.

Ces deux premières approches, même si elles sont opposées, s'assimilent à des conceptions traditionnelles du milieu de travail. Bien qu'importantes, elles sont jugées insuffisantes pour comprendre les facteurs d'emploi qui affectent les identités syndicales dans les milieux de travail en mutation.

Dès lors, la troisième enseigne théorique réfère à l'approche « située » qui conceptualise les identités syndicales en tant que construits sociaux en considérant les syndicats comme des acteurs collectifs. Au-delà de l'existence d'un intérêt partagé, un engagement moral par une mobilisation autour de la règle aux fins d'action commune édifie une action collective définie en tant que projet (Reynaud, 1989). En ce sens, malgré la différence entre les individus, une communauté est capable d'action collective dès lors qu'elle accepte une régulation commune. Plus spécifiquement, en situant cette perspective dans un cadre d'opposition structurelle limitée par l'incertitude du contexte organisationnel, les syndicats n'en demeurent pas moins qu'ils ont la capacité d'élaborer leurs propres stratégies (Frege et Kelly, 2003 ; Lévesque *et al.*, 1998 ; 2005). Au-delà des aspects de socialisation syndicale, Lévesque et Murray (2003) mettent de l'avant trois ressources de pouvoir que les syndicats sont appelés à mobiliser pour contrer la crise du syndicalisme : la capacité stratégique liée au caractère proactif, la solidarité interne pour assurer la démocratie et la cohésion sociale entre les travailleurs ainsi que la solidarité externe pour créer des alliances avec la communauté ou d'autres syndicats. D'après cette perspective, ce sont les syndicats locaux eux-mêmes qui sont au cœur du renouveau des stratégies syndicales et leur avenir dépend de leur capacité à mobiliser leurs ressources de pouvoir (Lévesque et Murray, 2003).

Quatrièmement, si les syndicats sont conviés à définir leurs propres stratégies dans un contexte particulier, ils doivent nécessairement tenir compte du rapport des salariés vis-à-vis de leur travail en pleine mutation. À cet égard, la théorie sociologique des identités professionnelles, dans le cadre des rapports sociaux, contribue à mieux définir les identités collectives. Selon cette approche, une multiplicité de nouvelles professionnalités impulsées par l'évolution du travail est en œuvre actuellement (Dubar et Tripier, 2005 ; Francfort *et al.*, 1995). Cette notion d'identités professionnelles implique que les salariés ne représentent pas de simples acteurs de leur situation de travail mais deviennent des professionnels incités à gérer leurs carrières et leurs compétences (Dubar et Tripier, 2005). Francfort *et al.* (1995) soutiennent que l'activité au travail, même si elle est investie

différemment par les uns et les autres, procure un sens à l'individu. En outre, la réorganisation du travail et des modes de gestion accordent de l'autonomie, des opportunités professionnelles et une plus grande implication personnelle qui remettent en cause la légitimité syndicale. À cet égard, les travailleurs ne se reconnaissent plus dans une forme de syndicalisme traditionnel. Les employés qualifiés à l'affût d'opportunités et d'implication s'identifient moins au conflit ou à la recherche de la sécurité d'emploi (Cobble, 1996 ; Heckscher, 1988).

Cependant, d'autres auteurs sont plutôt d'avis que cette modernisation est en réalité une phase de rationalisation et de déprofessionnalisation exprimée sous de nouvelles formes de domination patronale détruisant les identités syndicales du salariat (Linhart, 1991 ; Linhart et Linhart, 1998). D'ailleurs, il est possible de combiner ces points de vue, notamment en dissociant entre les mieux nantis, les gagnants des innovations du travail, et les exclus du processus de réorganisation (Piore et Sabel, 1989). Cette complexité des identités professionnelles s'accroît encore plus en considérant la spécificité des identités professionnelles des femmes. En effet, la littérature féministe oblige à tenir compte des charges familiales qui incombent socialement aux femmes (Barrère-Maurisson, 2003). Cependant, un courant de féminisation du monde professionnel permet aux femmes de redéfinir leurs identités professionnelles en aspirant à ce rapport positif à l'emploi (Dubar, 2001 ; Ferrand, 2004 ; Gadéa, 2003). À vrai dire, l'engagement professionnel et les activités familiales sont communément au cœur de l'identité féminine. L'originalité de notre thèse provient de cette prise en compte de la théorie sociologique des identités professionnelles dans notre étude sur les identités syndicales. En se basant sur cette approche, le nouveau rapport au travail des femmes issu d'un système productif en pleine mutation remet en cause l'identification syndicale dans ses formes les plus traditionnelles.

En somme, les données qualitatives et quantitatives de notre recherche visaient à identifier parmi l'ensemble des facteurs de la relation d'emploi de notre modèle conceptuel ceux qui affectent le plus les identités syndicales. Les théories traditionnelles du milieu de travail, que ce soit l'approche matérialiste ou instrumentale, l'approche « située » ou la théorie des identités professionnelles contribuent, chacune à sa manière, à prédire cette identification syndicale. Compte tenu des changements dans la société contemporaine, notre thèse priorise plus particulièrement deux de ces approches. La différenciation selon



les identités professionnelles des femmes, découlant des innovations en milieu de travail, est une source d'effritement des identités syndicales telles qu'elles ont été construites dans le passé. Ces tendances dans les milieux de travail affaiblissent le lien entre le membre et le syndicalisme, particulièrement dans ses formes traditionnelles. En contrepartie, notre thèse postule que le syndicat a la capacité de s'adapter à ces changements en élaborant de nouvelles pratiques et stratégies. Le lien identitaire entre le professionnel et le syndicat nécessite de nouvelles formes ou actions qui intègrent ces nouvelles identités.

## **8.2 Enjeu de la professionnalisation des fonctions**

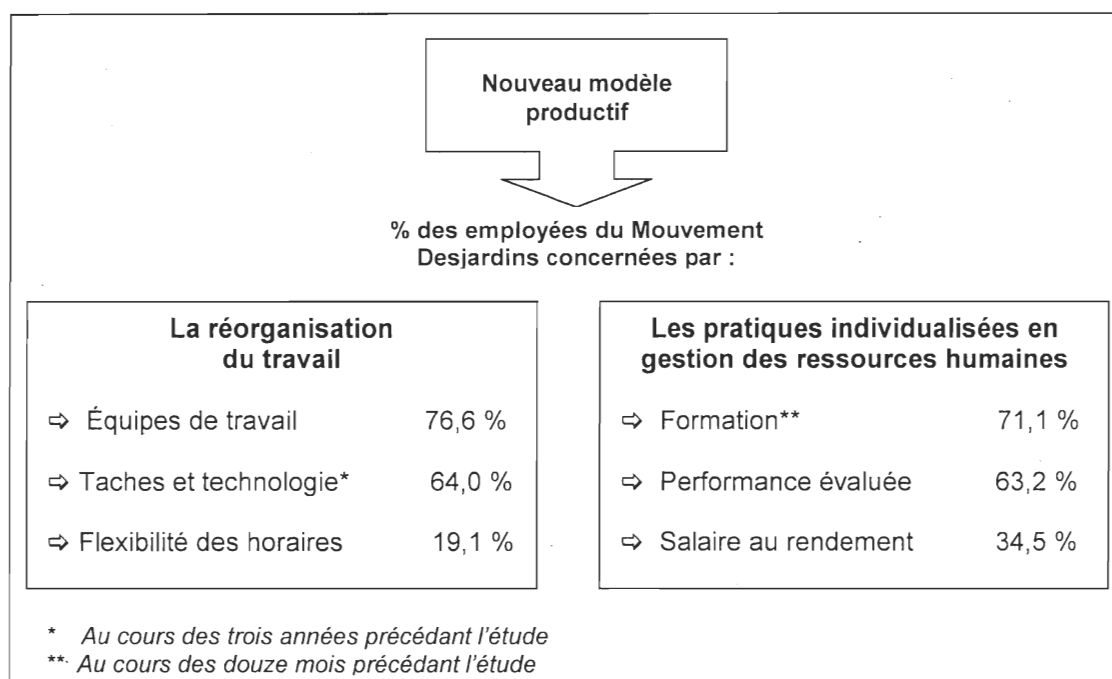
Avant d'aborder proprement dit les facteurs explicatifs des identités syndicales, il est nécessaire d'apprécier préalablement la coexistence d'un système productif en pleine mutation et de nouvelles identités professionnelles des femmes. En effet, l'un des objectifs de notre thèse visait à vérifier l'émergence de nouvelles identités professionnelles des femmes et ce que ces dernières vivent plus globalement dans un contexte de réorganisation du travail. En ce sens, cette partie du chapitre jette un éclairage plus approfondi sur les innovations en milieu de travail et les nouvelles identités professionnelles des femmes dans l'économie des services. D'après les résultats de notre recherche, l'enjeu de la professionnalisation des fonctions est au cœur des changements.

### **8.2.1 Mise en évidence d'un nouveau modèle productif**

Tant les données qualitatives que quantitatives de notre recherche ont permis de mettre en exergue les transformations fondamentales opérées au cours des dernières décennies au sein du secteur financier. En particulier, les résultats du sondage téléphonique auprès de 576 employées syndiquées du Mouvement Desjardins fournissent les tendances globales en termes d'innovations dans ce type de milieux de travail. En l'occurrence, l'intensité des changements, la mise en place des équipes de travail, la flexibilité des horaires, la présence de formation, l'évaluation de la performance et le salaire au rendement témoignent de l'ampleur de la réorganisation du travail et de l'individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines. Les employées du Mouvement

Desjardins sont majoritairement concernées par ces innovations en milieu de travail à l'exception du salaire au rendement et de la flexibilité des horaires (Figure 8.1).

**Figure 8.1 : Étendue du nouveau modèle productif**



Les données qualitatives de la recherche (chapitre IV) et de l'enquête postale auprès des syndicats du secteur financier renchérissent ce portrait. D'une part, elles confirment le recours à une panoplie d'innovations organisationnelles liées essentiellement aux changements technologiques, aux modifications dans les tâches et aux équipes de travail. Même si les données qualitatives minimisent la portée des équipes de travail référant simplement à la jonction entre une professionnelle et une assistante moins qualifiée, les syndicats du secteur financier s'accordent généralement pour mentionner l'existence d'autres groupes de qualité pour résoudre des problèmes dans leur milieu de travail (Section 5.3.1.2). D'autre part, ces mêmes données convergent vers des exigences accrues en matière de formation (Sections 4.2.2.1 et 5.3.1.4) et corroborent l'importance de l'évaluation périodique de la performance auprès des employées dans les milieux du travail financier (Sections 4.2.2.2 et 5.3.1.5).

Deux pratiques innovatrices sont moins implantées dans le secteur financier au moment de notre étude. La flexibilité des horaires est peu répandue dans les établissements puisque cette pratique est essentiellement réservée aux employées très qualifiées (Section 6.1.2). Quant au salaire au rendement, le Mouvement Desjardins est en plein essor dans l'implantation de sa politique de rémunération individuelle au moment du sondage téléphonique. C'est pourquoi, le nombre d'employées touché par cette pratique demeure à première vue modeste. Cependant, l'enquête auprès des syndicats, un an plus tard, rapporte qu'une majorité d'établissements appliquent cette forme de rémunération variable (Section 5.3.1.6) tandis que d'autres milieux de travail, d'après nos données qualitatives, prévoient les bonifications individuelles à partir de l'année 2007 (Section 4.2.2.2). De plus, les données qualitatives et le sondage téléphonique mentionnent l'implantation depuis 1999 de la rémunération incitative collective à travers le régime d'intéressement dans les caisses populaires. Ainsi, les formes individualisées en matière de rémunération sont en cours de processus et promettent de se répandre rapidement dans l'ensemble des milieux de travail.

Que signifie l'implantation subséquente de ces diverses innovations dans le Mouvement Desjardins, et plus largement dans le secteur financier ? Les milieux de travail traditionnels se raréfient au sein des établissements du Mouvement Desjardins au profit d'un nouveau système productif que d'autres auteurs (Bélanger *et al.*, 2004 ; Laville, 1993 ; Veltz et Zarifian, 1993) ont également rapporté. Cette mutation s'opère sur plusieurs années et le projet de réingénierie initié en 1995 s'avère être le point tournant de cette série de transformations substantielles (Chapitre IV). Plusieurs années plus tard, les données de notre recherche confirment l'application des innovations prévues dans ce plan.

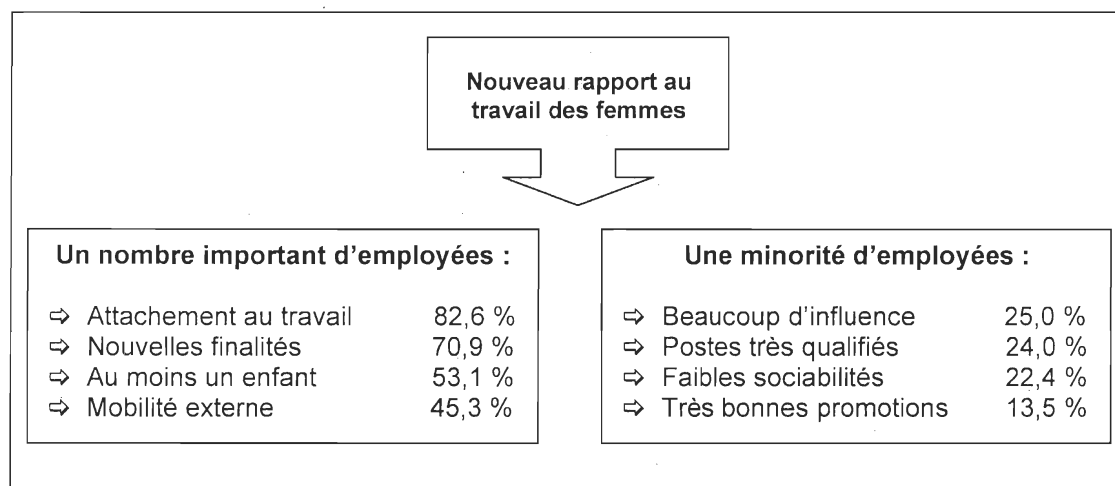
Ces changements fondamentaux se produisent à la grandeur du secteur financier. Afin de préserver sa survie dans une économie croissante de services basée sur le savoir et les compétences de ses ressources humaines, le Mouvement Desjardins ne fait que suivre la tendance générale encourue par l'ensemble des institutions financières. Pour faire face à la concurrence, la réingénierie et la refonte des structures visent à accroître les compétences et l'implication du personnel. En outre, les données qualitatives de notre recherche détaillées au chapitre IV ont permis de nous informer sur les dispositifs mis de l'avant par le Mouvement Desjardins. Ce dernier a procédé à une stratégie de

rationalisation des effectifs par la multiplication des guichets automatiques, la fusion entre les établissements et l'ouverture de centres de services en réduisant le nombre d'employées peu qualifiées mandatées pour les opérations routinières. En parallèle, un nouveau rôle axé sur le conseil accru valorise la professionnalisation des fonctions. Ces procédés ont des conséquences sur le rapport au travail des employées.

### 8.2.2 Mise en évidence d'un nouveau rapport au travail des femmes

Notre étude a également contribué à mettre de l'avant un nouveau rapport au travail des femmes. En outre, les résultats du sondage téléphonique auprès des femmes du Mouvement Desjardins clarifient la nature et l'étendue de ce nouveau rapport au travail (Figure 8.2).

**Figure 8.2 : Étendue du nouveau rapport au travail des femmes**



D'emblée, la plupart des femmes du Mouvement Desjardins sont attachées à leur travail. De nombreuses femmes sont aussi favorables aux perspectives de mobilité externe. De même, elles sont majoritaires à développer de nouvelles finalités au travail qui dépassent le seul lien instrumental en tenant de manière prioritaire à leur carrière ou à la mise en valeur de leurs habiletés professionnelles. Autant de caractéristiques qui, en démontrant l'engagement positif des femmes vis-à-vis de leur travail déjà souligné par d'autres auteurs (Gadéa, 2003 ; Nicole-Drancourt, 1991), s'opposent au mythe traditionnel qui

perçoit l'activité du travail rémunéré des femmes comme une activité secondaire ou un seul salaire d'appoint pour la famille. Elles sont également majoritaires dans notre recherche à combiner leur engagement professionnel et leurs responsabilités familiales à l'égard de leurs enfants à charge. Ces résultats rejoignent les constats de Battagliola (2004) et de Maruani (2003) sur le fait que les femmes travailleuses aspirent à la fois à une brillante carrière et à la réussite familiale.

Malgré tout, ces femmes demeurent une minorité à occuper des postes très qualifiées, à bénéficier de beaucoup d'influence dans leur travail et à juger que leurs promotions sont très bonnes. Elles sont également peu nombreuses à développer de faibles sociabilités au travail.

Ces résultats détaillés dans les chapitres précédents conduisent à la formulation de deux constats. En premier lieu, l'accessibilité à de nouvelles valeurs au travail est à la portée des femmes ; la plupart d'entre elles parvenant à développer un sens positif à l'égard de leur activité. En deuxième lieu, les réalisations professionnelles liées à l'autonomie dans le travail ou aux promotions sont confinées à un nombre restreint d'employées. Il existe ainsi un écart entre le développement de valeurs personnelles liées directement à l'individu et les opportunités réellement offertes dans les milieux de travail.

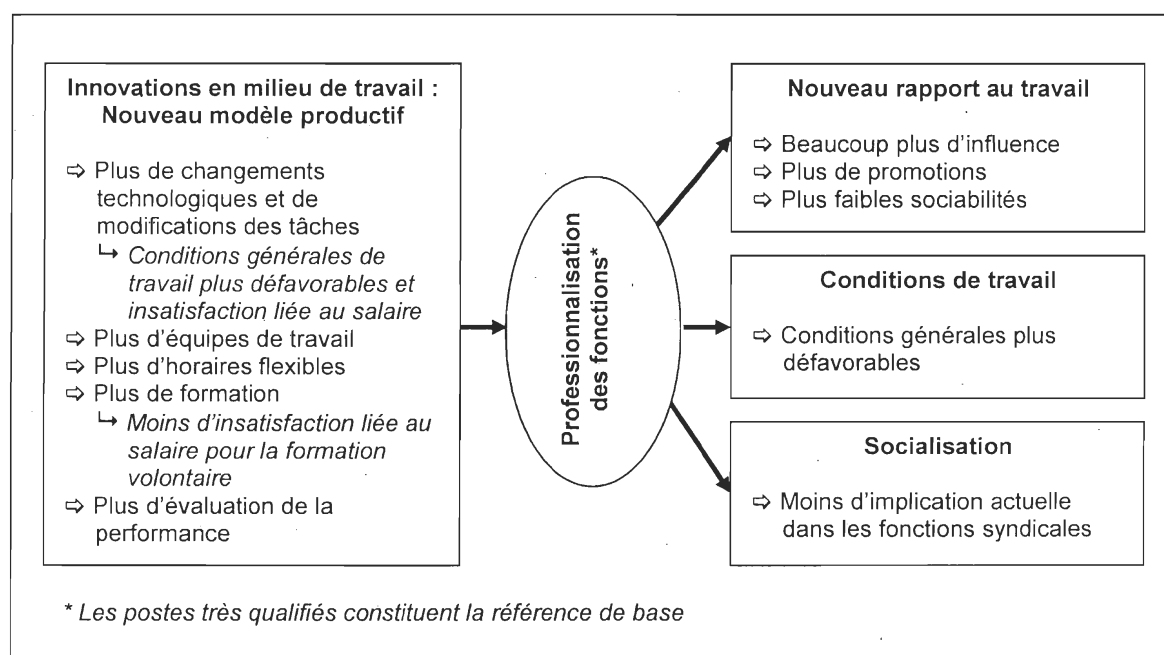
De fait, il ressort de cette étude que les nouvelles identités professionnelles des femmes chevauchent en même temps un rapport au travail plus traditionnel pour certaines d'entre elles. Autrement dit, s'il est vrai qu'il existe de nouvelles identités professionnelles des femmes, les identités au travail usuelles persistent en parallèle. Cette complexité accrue dans les milieux de travail fait ainsi ressortir une diversité d'identités professionnelles, tant parmi les nouvelles que les plus traditionnelles. Cette multiplicité d'identités professionnelles a été mise en évidence dans les études menées par Francfort *et al.* (1995).

### 8.2.3 Regards croisés sur le nouveau modèle productif et le nouveau rapport au travail des femmes

Nous avons mentionné que les stratégies utilisées dans le secteur financier diffèrent du degré de qualification. Elles consistent à diminuer le nombre d'employées peu qualifiées et à faire valoir le rôle conseil auprès de la clientèle pour les professionnelles les plus qualifiées en cherchant à impliquer davantage cette main-d'œuvre aux objectifs de l'organisation. Les données de notre recherche ont permis de mieux comprendre le vécu des différentes catégories professionnelles dans leurs milieux de travail en pleine mutation (Partie 6.1).

La figure 8.3 schématise le bilan de cette professionnalisation des fonctions en cours d'après les résultats du sondage téléphonique auprès des employées du Mouvement Desjardins.

**Figure 8.3 : Bilan sur la professionnalisation des fonctions**



Les innovations en milieu de travail liées à un nouveau modèle productif ont pour objectif de professionnaliser les employées. Les femmes les plus qualifiées sont les plus touchées par la réorganisation du travail (les changements technologiques et les modifications dans les tâches, les équipes de travail ainsi que les horaires flexibles) et par les modes individualisés de gestion (la formation et l'évaluation de la performance).

Sur le plan d'un nouveau rapport au travail des femmes, les employées les plus qualifiées sont celles qui bénéficient de beaucoup d'influence et des meilleures opportunités de promotions tout en déplorant leurs conditions générales de travail. En parallèle, elles adoptent des attitudes plus individualistes puisque les professionnelles très qualifiées sont celles qui ont de plus faibles sociabilités et celles que l'on retrouve le moins au moment de notre étude à occuper des fonctions syndicales.

La plupart des auteurs (Bélanger *et al.*, 2004 ; Kochan *et al.*, 1994 ; Lévesque et Murray, 2003 ; Osterman *et al.*, 2001) rapportent l'ampleur des transformations des dernières décennies dans les milieux de travail. Les résultats de notre recherche permettent de poser le diagnostic suivant : les changements dans ces milieux de travail tendent à créer de hauts emplois valorisants plus autonomes et influents. Des aspects positifs du nouveau système productif sont également relevés par Harley *et al.* (2007).

Dès lors, avec ces innovations très significatives, peut-on parler d'une véritable cassure avec le passé ou les formes traditionnelles du travail persistent-elles ? « One of the most popular themes in discussions of work is the idea that America is situated in a "new economy" and that recent changes in work constitute the equivalent of a second Industrial Revolution » (Sweet et Meiksins, 2008 : 23).

Il est vrai que les innovations en milieu de travail résultant notamment des changements technologiques et organisationnels ainsi que des nouveaux modes de gestion ont créé de nouveaux types d'emplois générant de nouvelles qualifications et compétences. L'expansion du secteur des services permet ainsi de plus grandes opportunités pour un certain nombre de femmes qui accèdent à cette redéfinition de l'activité du travail. Toutefois, notre recherche au sein du Mouvement Desjardins montre que les postes très qualifiés ne représentent que 24,0 % de l'ensemble des emplois, soit une minorité de personnes, alors que les postes peu qualifiés concernent près de la moitié des femmes



(48,4 %) (Section 5.3.2.1). Dès lors, de plus grandes proportions d'employées demeurent confinées dans les emplois de faible qualification, routiniers et peu valorisés. « The reality is that the new economy relies on *both* skilled work and deskilled work and uses both mass production techniques and newer, more flexible systems to produce goods and services » (Sweet et Meiksins, 2008 : 30).

Même si les opportunités professionnelles ont profondément changé avec un système productif en mutation, plusieurs caractéristiques traditionnelles du travail demeurent. Il s'en suit une diversité d'identités professionnelles parmi les femmes dans les milieux de travail. Les unes parviennent à accéder aux postes qualifiés les plus intéressants pendant que les autres poursuivent une activité peu valorisée. Ces résultats appuient la thèse d'autres auteurs comme Paugam (2000) et Powell et Snellman (2004) soulignant les conséquences différenciées des nouvelles formes d'organisation du travail selon les qualifications.

Ainsi, même si les femmes sont nombreuses à développer un nouveau rapport avec le travail, elles ne détiennent pas le même degré d'opportunité dans le processus de professionnalisation des fonctions. De plus, la transition à cet univers professionnalisé s'accompagne de conditions de travail plus défavorables : la pression sur les performances, la surcharge de travail et l'épuisement professionnel concernent davantage les occupantes des postes les plus qualifiés. Ces résultats signifient que les opportunités professionnelles, lorsqu'elles se concrétisent, se réalisent au détriment de la qualité de vie au travail. Appelbaum (2004) confirme que les opportunités produites par les nouveaux modèles organisationnels s'accompagnent de nouvelles tensions pour les individus.

Avec l'exemple des catégories professionnelles, il est donc possible de dégager une variété de situations de travail. Même si les femmes développent de nouvelles identités professionnelles par leur degré d'attachement au travail, les nouvelles finalités, la volonté de travailler tout en ayant des enfants à charge ou l'ouverture à la mobilité à l'extérieur de l'organisation, seule une minorité d'individus accède aux emplois les plus valorisants. Cependant, le nouveau système productif, par l'entremise de multiples innovations dans les milieux de travail, fait valoir cette professionnalisation des fonctions. Cette situation favorise les mieux nantis leur permettant de développer de nouvelles identités professionnelles liées à l'autonomie et aux promotions bien qu'elle se réalise au détriment

de conditions de travail plus défavorables. En bref, il y a tout lieu de croire que cette multiplicité d'identités professionnelles complexifie le rapport entre les membres et le syndicalisme.

### **8.3 Synthèse des facteurs explicatifs des identités syndicales**

Cette troisième partie présente tout d'abord une vue d'ensemble des résultats référant aux sources d'affaiblissement et de renforcement des identités syndicales des employées du Mouvement Desjardins. Elle examine ensuite plus attentivement l'apport de chaque approche théorique retenue pour expliquer l'adhésion de ces femmes de l'économie des services à différents types d'identités syndicales. En outre, notre thèse visait à apprécier la capacité du syndicat à s'adapter à la nouvelle professionnalité mise de l'avant précédemment, et plus largement à la diversité accrue des identités au travail des femmes.

#### **8.3.1 Vue d'ensemble sur les sources d'affaiblissement et de renforcement des identités syndicales**

Considérant que les identités syndicales ont été définies en tant qu'identités collectives et modèles syndicaux, cette recherche a mis l'accent sur la compréhension du lien entre le membre et le syndicalisme, de manière générale puis selon différentes formes de représentation syndicales. Les chapitres VI et VII ont rapporté successivement ces résultats par type d'identités syndicales.

Ainsi, nous nous sommes penchés tout d'abord sur l'adhésion des employées au syndicalisme en général. Ces femmes préfèrent-elles demeurer syndiquées et sont-elles fières d'être membre d'un syndicat ? Par la suite, nous avons abordé l'identification des employées au syndicalisme traditionnel et à plusieurs formules renouvelées. L'adhésion au syndicalisme traditionnel réfère aux valeurs liées à la grève et au principe d'ancienneté ainsi qu'à des priorités syndicales usuelles axées sur l'amélioration des salaires et de la sécurité d'emploi. Autant de caractéristiques liées traditionnellement au syndicalisme industriel. L'examen de modèles syndicaux renouvelés, quant à lui, a trait au syndicalisme

social regroupant une série de valeurs sur le plan sociétal comme la lutte contre la pauvreté et le racisme, la défense pour une éducation pour tous et la promotion d'une mondialisation équitable. Finalement, la thèse du renouveau syndical portant sur l'élargissement des actions syndicales se rapporte à la considération de nouveaux intérêts sur les plans individuels liés au travail (perfectionnement professionnel) et hors du travail (conciliation travail-famille et accès à la retraite) ainsi que collectifs (participation aux décisions et justice en milieu de travail).

Le tableau 8.1 regroupe, d'une manière synoptique, tous les résultats de la recherche menée auprès des 576 employées syndiquées CSN du Mouvement Desjardins, la source de données principale de notre recherche.

Pour chacune des approches théoriques du modèle conceptuel, il répertorie les sources d'affaiblissement et les sources de renforcement selon le type d'identités syndicales étudié : le syndicalisme en général, le syndicalisme traditionnel et les perspectives de renouveau aussi bien le syndicalisme social que les actions syndicales élargies selon les intérêts individuels ou collectifs.

Tableau 8.1 : Bilan global des résultats sur les sources d'affaiblissement ou de renforcement par types d'identités syndicales

	Variables indépendantes	Catégories		Résultats par type d'identités syndicales				
				Identification au syndicalisme en général	Identification au syndicalisme traditionnel	Renouvellement du syndicalisme		
						Identification au syndicalisme social	Identification à des actions syndicales élargies sur les intérêts individuels	Identification à des actions syndicales élargies sur les intérêts collectifs
Approches traditionnelles	Comportement de l'employeur (H1)		Arbitraire Autres					Renforce
	Coopération patronale-syndicale (H2)		Coopération Autres					
	Insatisfaction liée aux conditions de travail	Insatisfaction liée au salaire (H3a)	Insatisfaction Autres	Affaiblit				Affaiblit
		Évaluation des conditions générales de travail (H3b)	Très défavorables Assez défavorables Plus favorables	Renforce Renforce			Renforce	
Nouvelles IP des femmes	Innovations en milieu de travail (H4)	Ampleur des changements	Changements importants Peu ou pas					
		Équipe de travail	Oui Non		Renforce		Renforce	
		Formation	Volontaire Obligatoire Pas de formation				Affaiblit	
		Salaire au rendement	Oui Non			Renforce		
	Nouveau rapport au travail des femmes (H5)	Degré de professionnalisation	Très qualifié Assez qualifié Peu qualifié	Affaiblit	Affaiblit Affaiblit			
		Attachement au travail	Préfère travailler Autres				Renforce	

		Résultats par type d'identités syndicales						
Variables indépendantes	Catégories			Identification au syndicalisme en général	Identification au syndicalisme traditionnel	Renouvellement du syndicalisme		
						Identification au syndicalisme social	Identification à des actions syndicales élargies sur les intérêts individuels	Identification à des actions syndicales élargies sur les intérêts collectifs
Nouvelles IP des femmes	Influence au travail	Beaucoup d'influence Autres			Affaiblit			
	Finalités du travail	Au-delà du salaire Strictement le salaire			Affaiblit			
	Promotions	Très bonnes Assez bonnes Pas très bonnes		Affaiblit				Affaiblit
	Mobilité externe	Changerait d'emploi Autres			Renforce	Renforce	Renforce	Renforce
	Sociabilités	Faibles Moyennes Fortes		Affaiblit		Affaiblit		
	Famille	39 ans et - avec enfant(s) 40 ans et + avec enfant (s) Pas d'enfant			Affaiblit Affaiblit	Affaiblit	Les deux* Les deux*	Renforce
Approche « située »	Actions syndicales (H6)	Actions syndicales proactives et démocratiques	Proactives et démocrat. Proactives ou démocrat. Ni l'un, ni l'autre	Renforce Renforce	Renforce Renforce	Renforce	Renforce Renforce	Renforce Renforce
		Regroupement entre syndicats	Oui Non				Renforce	Renforce
	Socialisation	Fonctions syndicales (H7a)	Actuellement A déjà occupé N'a jamais occupé	Renforce Renforce		Renforce	Renforce	
		Socialisation de l'entourage (H7b)	Tout à fait favorable Autres	Renforce	Renforce	Renforce	Renforce	Renforce

\* Les femmes avec enfant(s) s'identifient à certains intérêts individuels (conciliation travail-famille) mais pas à d'autres (accès à la retraite)

En guise de rappel, les hypothèses de départ de notre recherche consistaient à présenter les facteurs des différentes approches comme des sources d'affaiblissement ou de renforcement du syndicalisme. Les aspects de conflit et de coopération issus d'une approche matérialiste sont cernés par les variables liées au comportement arbitraire de l'employeur et au degré de coopération patronale-syndicale. En se conformant à cet angle théorique, ces deux éléments du rapport d'emploi ont été initialement identifiés en tant qu'hypothèses de renforcement de l'adhésion à l'égard du syndicalisme (H1 et H2). De même, selon l'approche instrumentale, l'insatisfaction liée aux conditions de travail, du point de vue du salaire (H3a) et des conditions générales (H3b), accentue l'appartenance syndicale. Quant à la théorie des identités professionnelles, elle permet d'identifier les caractéristiques liées aux innovations dans les milieux de travail (H4) en tant que sources d'affaiblissement du syndicalisme. De même, le nouveau rapport au travail des femmes (H5) représente une source d'affaiblissement du syndicalisme, plus particulièrement pour le syndicalisme traditionnel. Finalement, les actions syndicales (H6) et la socialisation liée aux fonctions syndicales (H7a) et à la perception favorable de l'entourage à l'égard du syndicalisme (H7b) issues de l'approche « située » constituent des hypothèses de renforcement du syndicalisme.

Par rapport à ces hypothèses initiales, les résultats de notre étude incitent à une lecture plus complexe et nuancée des sources d'affaiblissement et de renforcement des identités syndicales des employées du Mouvement Desjardins dans la mesure où la contribution de chacune des approches théoriques diffère d'un modèle d'identités syndicales à un autre. Cependant, de manière générale, le modèle conceptuel de notre recherche clarifie la compréhension des identités syndicales. Seulement deux facteurs, la coopération patronale-syndicale et l'intensité des changements<sup>40</sup>, ne présentent aucun lien direct avec l'identification syndicale, quelle qu'elle soit.

Globalement, les approches traditionnelles en milieu de travail liées aux théories matérialiste et instrumentale demeurent insuffisantes pour expliquer l'identification syndicale des employées bien que leurs présences favorables ou défavorables à certains types d'identités syndicales justifient d'en tenir compte dans toute étude sur le lien entre le

---

<sup>40</sup> L'intensité des changements est toutefois liée à la professionnalisation des fonctions créant des conditions de travail plus défavorables et l'insatisfaction du salaire (Section 8.2.3).

membre et le syndicalisme. Cependant, de nouveaux éléments du rapport d'emploi ont changé la donne dans les dernières décennies.

La diversité des nouvelles identités professionnelles complexifie le rapport avec le syndicalisme. En effet, les résultats suggèrent que certains indicateurs des nouvelles identités professionnelles se présentent comme des sources d'affaiblissement du syndicalisme, d'autant plus vrai pour le syndicalisme traditionnel. Mais elles peuvent aussi être des sources de renforcement selon le modèle d'identités syndicales étudié. En particulier, certains indicateurs des innovations en milieu de travail et du nouveau rapport au travail des femmes exercent un rôle favorable pour le renouvellement du syndicalisme.

Quant à l'approche « située », il s'agit de la principale source de renforcement du syndicalisme même si plusieurs particularités méritent également d'être soulignées.

Afin de mieux convenir de la portée de ces résultats et d'approfondir la discussion sur les hypothèses de la recherche, il importe maintenant de s'attarder sur l'apport de chaque approche théorique du modèle conceptuel sur les identités syndicales.

### **8.3.2 Facteurs explicatifs des identités syndicales selon les approches traditionnelles en milieu de travail**

Les approches matérialiste et instrumentale, chacune contribuant différemment à l'explication des identités syndicales, réfèrent aux approches traditionnelles en milieu de travail. La figure 8.4 retrace les facteurs explicatifs des différentes identités syndicales selon ces deux théories.



**Figure 8.4 : Facteurs explicatifs des identités syndicales selon les approches traditionnelles du milieu de travail**



### 8.3.2.1 Approche matérialiste

Les résultats globaux de notre recherche sur la compréhension des identités syndicales ne permettent pas de soutenir intégralement la thèse d'une consolidation de l'adhésion syndicale par les aspects d'une approche matérialiste. D'une part, la coopération patronale-syndicale est complètement absente de l'explication du rapport au syndicalisme en général, au syndicalisme traditionnel ou à toute forme de renouvellement étudiée de la part des employées du Mouvement Desjardins. Autrement dit, d'après notre recherche, le climat coopératif en relations de travail, qui n'interfère pas sur l'identification syndicale, n'est pas un facteur clé des différents types d'identités syndicales étudiés. Cela dit, ce résultat doit être relativisé puisque la coopération dans cette approche n'évacue pas pour autant le conflit qui est l'élément central de cette théorie.

D'autre part, en nous appuyant sur les convictions des employées du Mouvement Desjardins, le comportement arbitraire de l'employeur ne contribue ni au soutien du syndicalisme en général, ni à celui du syndicalisme traditionnel. Toutefois, l'étude sur diverses pistes de renouveau syndical fait ressortir un plus grand attrait des employées à l'égard d'un élargissement des actions syndicales du point de vue des intérêts collectifs en présence d'un comportement arbitraire de leur employeur. Plus précisément, la justice en milieu de travail devient primordiale lorsque l'employée est aux prises avec des décisions arbitraires. L'adhésion à d'autres formes de mutation syndicale liées au syndicalisme social ou à l'élargissement des intérêts individuels ne sont pas assimilées à une telle attitude de l'employeur.

Ces résultats questionnent la pertinence de recourir à de nouvelles formes plus collaboratives entre l'employeur et le syndicat préconisées par plusieurs auteurs (Eaton *et al.*, 2008 ; Heckscher, 1988). En effet, les nouvelles formes organisationnelles cherchent à promouvoir l'harmonie et la collaboration entre les travailleurs et leur employeur (Sweet et Meiksins, 2008) afin de pourvoir à une appartenance à l'égard de l'entreprise plutôt qu'à une loyauté de classe (Piore et Safford, 2006) et de rendre le conflit moins pertinent, notamment auprès des cols blancs (Heckscher, 1988). Cependant, notre étude montre que le jugement subjectif de l'employeur demeure présent dans les milieux de travail professionnalisés. Plus encore, le système productif en mutation crée de nouveaux espaces discrétionnaires avec l'accès aux promotions selon les compétences,

l'instauration de l'évaluation de la performance et du salaire au rendement. À vrai dire, les dimensions du conflit et de la coopération demeurent intrinsèquement liées comme le présente l'approche matérialiste.

Pour les personnes qui se sentent brimées, les plus grandes possibilités pour l'employeur de recourir à des décisions arbitraires font de ce thème un renouvellement possible de cet aspect traditionnel. En ce sens, l'approche n'est pas désuète dans des milieux de travail innovants et peut servir de levier pour un renouveau syndical axé sur la justice.

En somme, cette étude auprès des femmes du Mouvement Desjardins permet de dégager un seul lien significatif entre les facteurs étudiés de l'approche matérialiste et les identités syndicales. Le comportement arbitraire de l'employeur est une source de renforcement du syndicalisme dans le seul cas d'une recherche d'une plus grande justice en milieu de travail. Quant à la coopération patronale-syndicale, elle n'est associée en aucun temps à la compréhension de l'adhésion syndicale, quelle que soit la forme étudiée.

#### **8.3.2.2 Approche instrumentale**

La recherche de l'amélioration des conditions de travail par les membres d'un syndicat est au cœur d'une approche instrumentale (Gordon *et al.*, 1980). La complexité des résultats de notre recherche démontre que ces forces potentielles d'assise du syndicalisme ne sont pas univoques. S'il est vrai que les conditions générales de travail défavorables accentuent l'identification au syndicalisme en général, il en est tout autrement pour l'insatisfaction liée au salaire qui est plutôt une source d'affaiblissement du rapport syndical pour les employées du Mouvement Desjardins.

Plus précisément, les femmes aux prises avec des conditions de travail assez et très défavorables supportent davantage l'idée générale du syndicalisme. En particulier, celles qui déplorent des conditions très défavorables se retrouvent également à adhérer à un élargissement des actions syndicales du point de vue des intérêts individuels. Les résultats détaillés de la section 7.2.2.1.2 mettent en évidence une plus grande priorité syndicale en matière de conciliation travail-famille pour les femmes vivant une dégradation de leurs conditions de travail. Dès lors, le problème de l'épuisement professionnel, la

surcharge de travail et les pressions pour rencontrer les normes de la direction suscitent un appui pour le syndicalisme de la part des femmes afin d'améliorer leur qualité de vie au travail et au hors-travail.

Quant au degré d'insatisfaction salariale, contrairement aux attentes émises sur le renforcement à l'égard du syndicalisme, les femmes qui jugent leur rémunération insuffisante sont moins nombreuses à appuyer le syndicalisme en général ainsi que l'idée d'un élargissement des actions syndicales sur le plan des intérêts collectifs, notamment sur le traitement des problèmes d'harcèlement ou de violence au travail.

Que signifient de tels résultats ? Tout d'abord, un rappel de la perspective globale est nécessaire pour comprendre l'apport de l'approche instrumentale au fait syndical. En effet, les femmes du Mouvement Desjardins, toutes catégories d'emploi confondues, sont une minorité à souligner leur insatisfaction liée au salaire (25,9 %) alors qu'elles sont majoritaires à déplorer leurs conditions d'emploi très (42,0 %) ou assez (34,0 %) défavorables, surtout les employées les plus qualifiées (Sections 5.2.3 et 6.1.4).

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette tendance générale. D'après nos données qualitatives, l'instauration du repositionnement salarial dans les années 2000 au sein des caisses populaires du Mouvement Desjardins prévoit le même salaire de base selon le niveau professionnel occupé. De nombreuses employées ont ainsi bénéficié d'ajustements salariaux au cours des dernières années en fonction de leur expérience et de leur niveau académique. Malgré l'implantation des formes individuelles de rémunération, le salaire de référence est désormais le même pour chaque personne qui effectue le même travail.

De plus, la plupart des employées des services dans l'univers professionnel étudié développent un nouveau rapport au travail autre qu'une seule motivation centrée sur le salaire (Section 5.3.2.4 et 8.2.2). De nouvelles finalités au travail basées sur la mise en valeur des habiletés ou la carrière par exemple mettent de l'avant un sens au travail qui n'est pas uniquement instrumental.

Il n'en demeure pas moins que les changements en milieu de travail créent non seulement de l'insatisfaction générale mais aussi des déceptions sur le plan des salaires (Section 6.1.4.1). D'ailleurs, la recherche de l'amélioration des salaires demeure un enjeu

traditionnel de première importance pour la moitié des employées du Mouvement Desjardins.

Selon ces résultats, c'est l'incapacité du syndicat à améliorer les salaires qui conduit les personnes plus insatisfaites de leur salaire à moins adhérer au syndicalisme en général. Le repositionnement salarial qui fixe les échelles salariales et la rémunération incitative individuelle à la discrétion de l'employeur accordent peu d'espace au syndicat pour négocier des augmentations de salaire. D'ailleurs, nos données qualitatives rapportent bien la perception de la part des employées qu'il n'existe plus de différences entre une caisse syndiquée et une caisse non syndiquée sur le plan des conditions de travail comme les salaires et les avantages sociaux. La fusion entre des établissements syndiqués et non syndiqués ont accentué cette tendance. C'est aussi l'avis de Milkman (2006) qui indique que les employeurs hostiles aux syndicats usent de stratégies pour offrir directement les mêmes avantages et conditions de travail que les syndicats parviennent à obtenir pour leurs membres, rendant ces derniers moins attrayants.

La diminution de cette influence de la part des syndicats dans le secteur financier contribue à la perte actuelle de leur légitimité. La période de l'expansion économique révolue et la concurrence dans un secteur peu syndiqué affaiblissent le pouvoir des syndicats à améliorer les conditions de travail. Considérant les faibles gains quantitatifs obtenus des syndicats du secteur financier pour leurs membres, les employées comptent sur leurs syndicats pour améliorer les aspects qualitatifs de leur travail d'autant plus qu'une majorité de femmes sont concernées par des conditions de travail défavorables.

En somme, les facteurs explicatifs des identités syndicales quant aux aspects d'une approche instrumentale exercent différemment leurs influences sur le degré d'adhésion au syndicalisme. L'insatisfaction liée au salaire est une source d'affaiblissement du syndicalisme alors que les conditions de travail défavorables sont une force d'appui pour l'adhésion syndicale. Plus généralement, les sources de renforcement du syndicalisme prévues par les approches traditionnelles en milieu de travail sont à nuancer selon le facteur explicatif et le modèle d'identités syndicales étudiés. Il faut noter que ces résultats tiennent compte de l'interaction avec les deux autres approches du modèle conceptuel (les nouvelles identités professionnelles des femmes et l'approche « située »). Lorsqu'on considère seulement les facteurs des approches traditionnelles pour dégager le degré

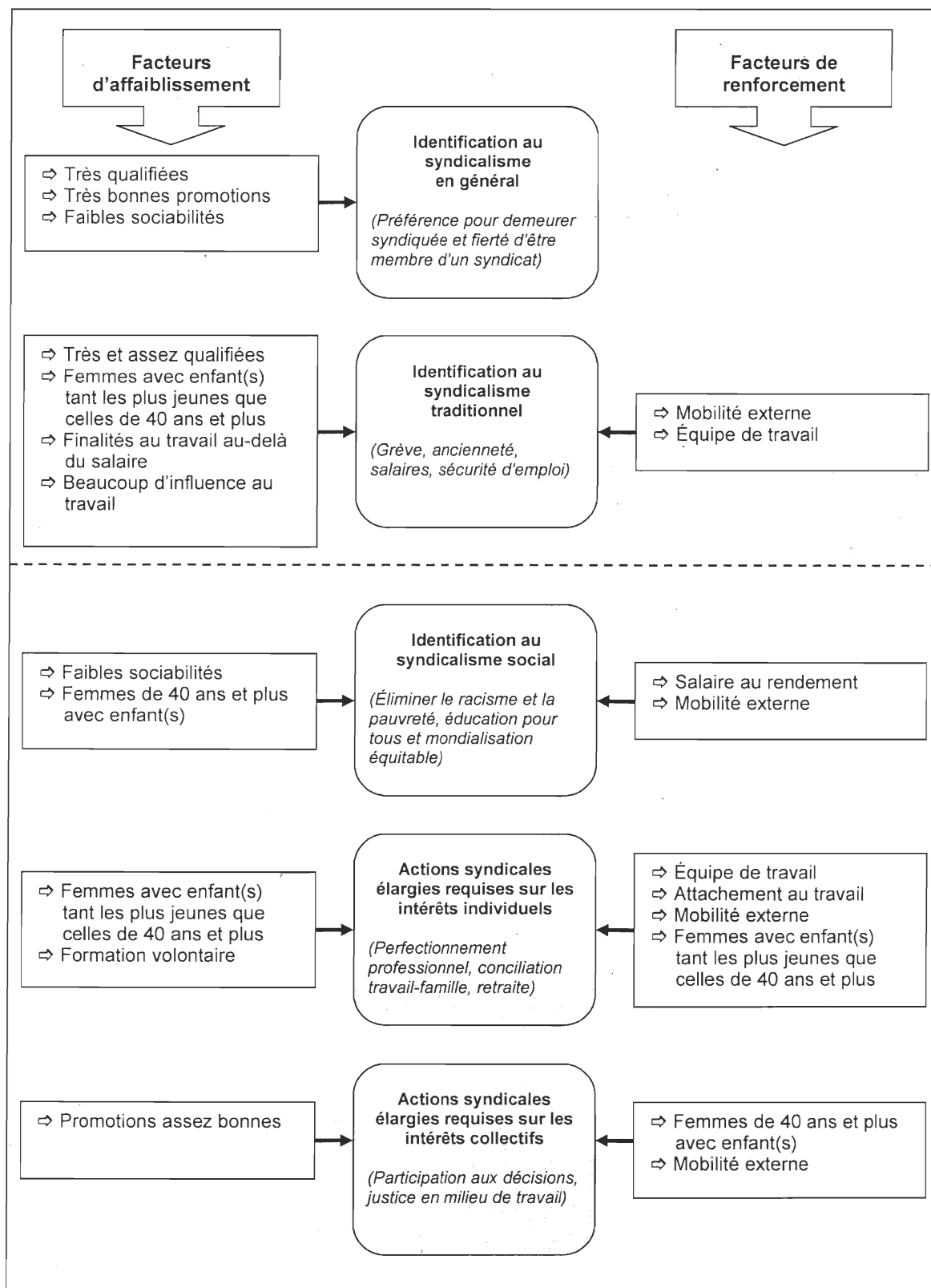
d'adhésion au syndicalisme en général (Section 6.2.4.1.1), il s'avère que le comportement arbitraire de l'employeur, le degré de coopération patronale-syndicale et les conditions de travail défavorables renforcent l'adhésion au syndicalisme. Seule l'insatisfaction liée au salaire n'a pas d'effet. Autrement dit, la seule considération des approches traditionnelles évoquent davantage de liens de ces approches avec les identités syndicales que lors de la prise en compte d'autres approches habituellement moins mobilisées dans la littérature, comme les nouvelles identités professionnelles des femmes et l'approche « située ». Ainsi, l'introduction des autres approches théoriques réduit la portée significative des aspects des approches traditionnelles et permet même de mettre de l'avant l'affaiblissement du syndicalisme par l'insatisfaction liée au salaire. Ces résultats montrent que les approches traditionnelles sont insuffisantes à la compréhension des identités syndicales. Les changements dans la société contemporaine incitent à considérer de nouvelles théories comme celles des nouvelles identités professionnelles pour mieux comprendre la dynamique des identités syndicales.

### **8.3.3 Facteurs explicatifs des identités syndicales selon les théories des nouvelles identités professionnelles des femmes**

L'existence d'un nouveau modèle productif et d'un nouveau rapport au travail définissent les théories des nouvelles identités professionnelles des femmes, sources potentielles d'affaiblissement du syndicalisme.

La figure 8.5 présente les résultats globaux des facteurs explicatifs des différents types d'identités syndicales selon les théories des nouvelles identités professionnelles des femmes. Elle établit un rôle distinct des innovations en milieu de travail et du rapport au travail des femmes quant aux modèles syndicaux mis à l'épreuve.

**Figure 8.5 : Facteurs explicatifs des identités syndicales  
selon les théories des nouvelles identités professionnelles des femmes**





### 8.3.3.1 Facteurs explicatifs selon les innovations dans les milieux de travail

L'importance des changements, la mise en place des équipes de travail, la formation et le salaire au rendement caractérisent plusieurs des transformations fondamentales de nombreux milieux de travail. La vaste littérature sur l'émergence d'un nouveau modèle productif en témoigne (Bélanger *et al.*, 2004).

De manière générale, les résultats de notre recherche ne dégagent pas de facteurs d'affaiblissement des identités syndicales quant aux aspects du nouveau modèle productif. Seule la formation volontaire atténue l'identification des employées vis-à-vis de l'option d'un élargissement des actions syndicales du point de vue des intérêts individuels. En effet, ces personnes qui se forment de manière volontaire adhèrent moins à une priorité syndicale axée sur l'accès à la retraite. En pleine carrière, ces femmes ne sont pas réellement proches d'une retraite et ne se sentent aucunement concernées par ce type d'action. C'est pourquoi ce résultat isolé n'est pas généralisé aux autres types d'actions syndicales ou aux modèles syndicaux étudiés. Cependant, il démontre une variété d'intérêts individuels associés aux nouvelles identités professionnelles.

Quant aux équipes de travail et au salaire au rendement, plutôt que de susciter une désapprobation envers le syndicalisme, ils impulsent un renforcement à l'égard de plusieurs types de modèles syndicaux. Ainsi, le salaire au rendement est une source favorable au modèle de syndicalisme social. En ce qui a trait aux équipes de travail, elles se trouvent à renforcer tant le syndicalisme traditionnel que de nouveaux types d'actions syndicales basés sur les intérêts individuels. La section 7.2.2.1.2 a ainsi mis de l'avant que les personnes faisant partie d'une équipe de travail priorisent davantage un type d'action syndicale sur l'accès au perfectionnement professionnel et à la formation.

Ces résultats contreviennent ainsi à la littérature managériale sur la substitution du syndicalisme par les innovations en milieu de travail et les pratiques individualisées en ressources humaines. Ces tendances suivent les résultats de Vallas (2003) qui soulignent que la prise de décision partagée entre les responsabilités des travailleurs et des gestionnaires prônée dans les nouvelles formes organisationnelles est exagérée. Par exemple, selon cet auteur, l'introduction des équipes de travail intensifie davantage les formes de contrôle de l'employeur dans la mesure où il s'agit d'une nouvelle pression

collective. Les exigences de performance sont haussées tout en contrôlant la prise de décision. Plus largement, la réorganisation du travail permet de développer de nouvelles méthodes de travail pour contrôler les salariés et réduire davantage leur pouvoir dans l'organisation (Parker et Slaughter, 1988). Ces résultats suggèrent ainsi la persistance des formes de contrôle sur les individus comme le prétendent Powell et Snellman (2004) ou Sweet et Meiksins (2008).

We concluded that there is indeed a new economy, but that this new economy has not abandoned the practices developed in the old economy. Instead, it has incorporated them into its operations. It has done so in complex ways, for example, by integrating some of the most oppressive aspects of industrial production job designs into service sector job designs. The new economy has pushed the long-standing practice of relocating jobs to places where labor is cheapest, but has done so in an accelerated fashion made possible by communication and information technologies. The desire to undermine workers' influence over how work is done and how it is compensated has remained intact, but the techniques to do so have shifted (Sweet et Meiksins, 2008 : 51).

Cependant, un approfondissement des résultats impose une lecture plus nuancée du rôle du nouveau modèle productif à l'égard du syndicalisme. S'il est vrai que les innovations en milieu de travail et les nouveaux modes de gestion n'affaiblissent pas directement les identités syndicales, il n'en demeure pas moins qu'ils exercent une influence sur le syndicalisme par le nouveau rapport au travail des femmes. À maintes reprises (notamment dans le chapitre IV et la section 6.1.2), les données de la recherche mettent en évidence la présence d'un nouveau modèle productif qui modifie le rapport au travail des femmes.

En effet, le vécu des employées du Mouvement Desjardins se différencie selon leur degré de professionnalisation. Les femmes les plus qualifiées sont plus affectées par l'ampleur des changements, les équipes de travail et la formation volontaire. Seule l'implantation du salaire au rendement ne permet pas de distinction entre les groupes de qualification. À l'instar des études de Francfort *et al.* (1995), la réorganisation du travail est ainsi appréhendée par le nouveau rapport au travail. Dès lors, le rôle du modèle productif, par le biais du nouveau rapport au travail et la professionnalisation des fonctions, n'est pas à minimiser dans la compréhension des variations de l'identification syndicale.

### 8.3.3.2 Facteurs explicatifs selon le nouveau rapport au travail des femmes

La figure 8.5 précédemment présentée laisse entrevoir une situation complexe des résultats quant à l'influence du nouveau rapport au travail des femmes sur les identités syndicales. En effet, les nouvelles identités professionnelles sont à la fois des facteurs d'affaiblissement et de renforcement des identités syndicales.

La compréhension de ces données s'initie à partir du relevé des facteurs d'affaiblissement relatifs à l'identification des femmes au syndicalisme en général. Ce lien entre le fait syndical et le membre est atténué par des professionnelles très qualifiées, des personnes aux très bonnes perspectives de promotions et aux faibles sociabilités. Il s'avère que la professionnalisation des fonctions encourue par le Mouvement Desjardins menace le lien entre les membres et le syndicat. Cela dit, la figure 8.2 démontre que ces caractéristiques de ce nouveau rapport au travail concernent une minorité d'employées.

Même en renouvelant les formes de syndicalisme, la majorité de ces facteurs d'affaiblissement demeurent. Les personnes aux perspectives de promotions aspirent moins à un élargissement des intérêts collectifs, notamment du point de vue d'une priorité syndicale sur une plus grande participation des employées aux décisions. De même, les personnes aux faibles sociabilités souscrivent moins au syndicalisme social. Compte tenu que cette dépréciation se retrouve également dans le renouvellement de l'adhésion syndicale, il s'agit ici de personnes moins solidaires qui rejettent plus facilement le syndicalisme dans son ensemble. Les faibles sociabilités et les perspectives de promotions caractérisent des comportements plus individualistes qui diminuent la portée du syndicalisme.

D'autres données de la recherche enrichissent l'argumentation du lien entre les nouvelles identités professionnelles des femmes et les identités syndicales. L'affaiblissement du syndicalisme traditionnel est beaucoup plus marqué par ce nouveau rapport au travail des femmes. Les professionnelles assez qualifiées se joignent aux employées très qualifiées pour manifester leur plus faible adhésion au modèle traditionnel. De même, les personnes ayant beaucoup d'influence, un autre trait de la professionnalisation des fonctions, remettent davantage en cause ce type de syndicalisme. Les femmes avec des enfants, tant les plus jeunes que celles de 40 ans et plus et les finalités du travail au-delà du

salaire, deux caractéristiques du nouveau rapport au travail des femmes qui rejoignent une majorité des employées, sont moins favorables au syndicalisme traditionnel. Ainsi, même si certains traits d'une minorité d'employées se retrouvent à affaiblir le syndicalisme en général, d'autres caractéristiques partagées par une majorité d'employées désapprouvent particulièrement la forme traditionnelle du syndicalisme. À ce propos, Heckscher (1988) indique que les employées les plus qualifiées sont moins portées à adhérer aux formes traditionnelles du syndicalisme.

La diversité des identités professionnelles mise de l'avant à la section 8.2.2 conduit à une multiplicité de pistes pour le renouvellement du syndicalisme. En outre, plusieurs traits des nouvelles identités professionnelles se retrouvent comme facteur de renforcement du syndicalisme. Les perspectives de mobilité externe, l'attachement au travail et les femmes avec des enfants aspirent à l'exploration de nouvelles avenues syndicales. Cette multiplicité d'identités professionnelles fait en sorte que certaines employées n'ont pas les mêmes intérêts que d'autres. Ainsi, les femmes avec des enfants ne s'identifient pas à toutes les formes de renouvellement du syndicalisme. Les femmes de 40 ans et plus avec des enfants sont moins intéressées par un syndicalisme social. De même, les femmes avec des enfants, peu importe leur âge, se tournent vers la priorité syndicale sur la conciliation travail-famille plutôt que la retraite. Ces dernières adhèrent davantage à des actions syndicales du point de vue individuel qui améliorent directement leur propre qualité de vie. Quant aux femmes attachées affectivement à leur travail, elles recherchent plutôt une défense syndicale sur le perfectionnement professionnel. Cette différenciation inspire une variété de pistes de renouveau syndical.

De plus, les femmes favorables aux perspectives de mobilité approuvent à la fois le modèle de syndicalisme traditionnel et toutes les nouvelles formes étudiées. Ce mécontentement vis-à-vis de l'entreprise se répercute par un appui syndical massif sous différentes formes à l'encontre du sentiment d'appartenance à l'égard de l'organisation recherché pourtant par les innovations en milieu de travail.

En bref, les multiples identités professionnelles se conjuguent à la fois comme sources d'affaiblissement et de renforcement des identités syndicales. Même si certaines caractéristiques du nouveau rapport au travail liées à la professionnalisation des fonctions rejettent l'idée générale du syndicalisme, les nouvelles identités professionnelles sont

encore plus nombreuses à remettre en cause le syndicalisme traditionnel. Des traits prépondérants à un nouveau rapport au travail des femmes comme le fait de concilier le travail et la famille et les nouvelles finalités au travail se détournent de ce modèle conventionnel.

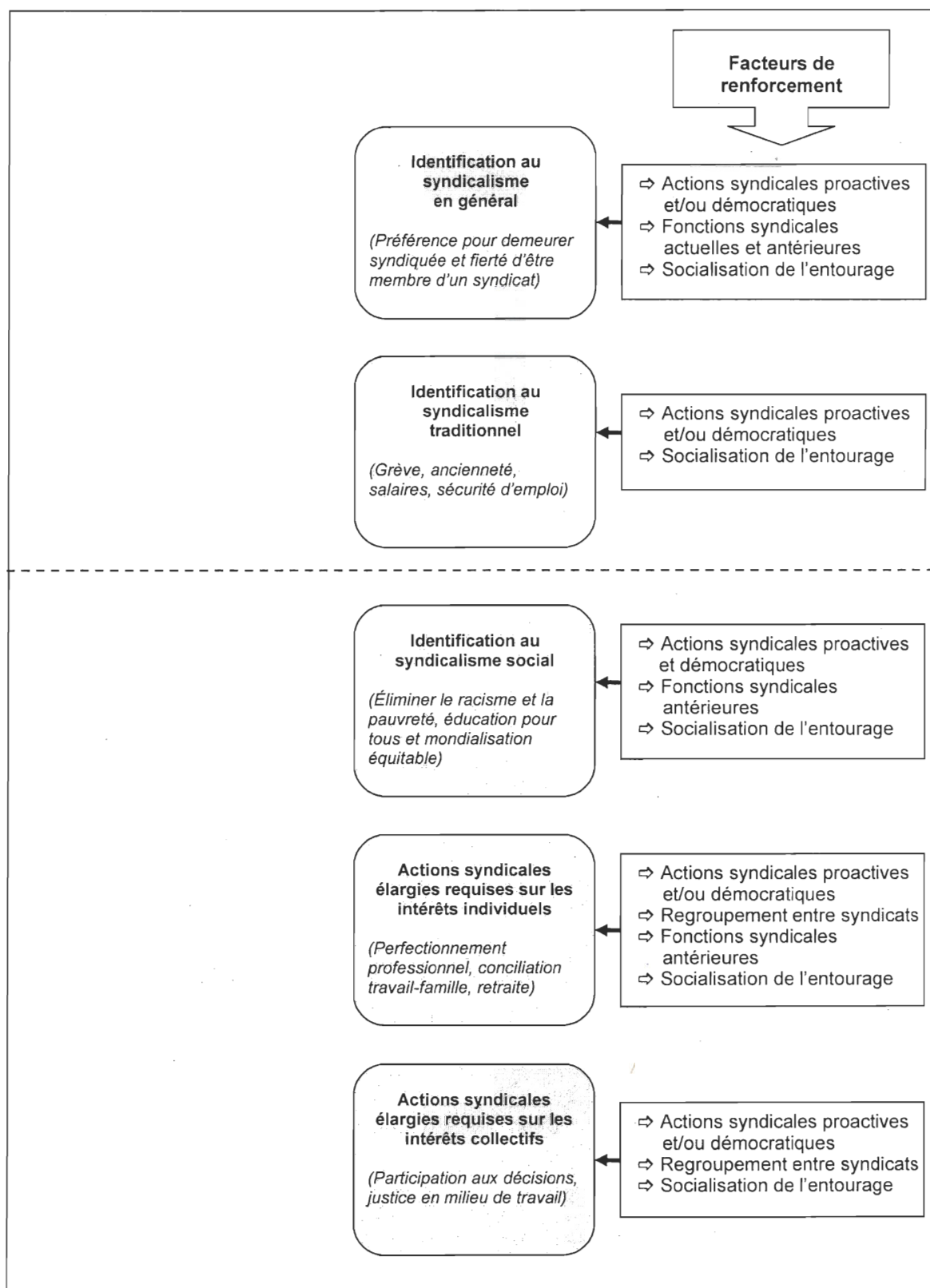
Ces résultats permettent de nuancer la thèse de l'affaiblissement du syndicalisme par les nouvelles identités professionnelles. D'une part, le nouveau modèle productif est appréhendé par le nouveau rapport au travail. S'il est vrai que les innovations concernent la professionnalisation des fonctions et suscitent un nouveau rapport au travail, source d'effritement des identités syndicales, certains traits comme les équipes de travail et le salaire au rendement renforcent plusieurs types d'identités syndicales.

D'autre part, malgré ces sources d'affaiblissement, les nouvelles identités professionnelles des femmes peuvent également être favorables à un renouvellement des actions et des modèles syndicaux. À l'encontre de la seule thèse de l'affaiblissement du syndicalisme, certains traits du nouveau rapport au travail alimentent une démarche de renouvellement possible. Les exigences de conciliation travail-famille, les perspectives de mobilité, l'attachement au travail renforcent l'idée de la thèse du nouveau syndical. Cela dit, la diversité des identités professionnelles se répercute dans une variété d'intérêts et de nouvelles formes syndicales. En somme, le système productif en mutation et le nouveau rapport au travail des femmes créent des conditions exigeantes que le syndicalisme se doit de tenir compte dans son renouvellement.

#### **8.3.4 Facteurs explicatifs des identités syndicales selon l'approche « située »**

L'approche « située » permet de mettre en évidence le rôle de la socialisation et du comportement des syndicats quant au niveau d'identification que leurs membres leur procurent. Seul le renforcement de l'adhésion syndicale par ces facteurs est mis explicitement de l'avant à la figure 8.6 puisque cette approche ne présente aucun facteur d'affaiblissement lié aux identités syndicales.

**Figure 8.6 : Facteurs explicatifs des identités syndicales selon l'approche « située »**



### 8.3.4.1 Facteurs explicatifs liés aux actions syndicales

Les actions syndicales proactives et démocratiques ainsi que le regroupement entre les syndicats illustrent les ressources de pouvoir évoquées par Lévesque et Murray (2003). Deux principaux constats quant à ces facteurs peuvent être dégagés. Premièrement, les actions syndicales proactives et démocratiques sont omniprésentes quel que soit le type d'identités syndicales étudié. Elles représentent une source de renforcement entre le membre et le fait syndical ainsi que pour tous les différents modèles syndicaux étudiés, qu'ils soient traditionnels ou renouvelés. Les recherches de Lévesque *et al.* (1998, 2005) ont également démontré le lien positif entre l'adhésion aux valeurs collectives et la perception de pratiques syndicales démocratiques.

Deuxièmement, le regroupement entre les syndicats appuie le renouvellement des actions syndicales du point de vue des intérêts collectifs ou individuels. Cette ressource de pouvoir liée à l'importance des alliances externes véhicule l'importance du changement à apporter par les syndicats. Même s'il s'agit d'un seul exemple des alliances possibles, les données soutiennent la nécessité pour les syndicats de créer une solidarité externe pour se renouveler. Actuellement, la plupart des syndicats du Mouvement Desjardins sont décentralisés au niveau de l'établissement selon le principe du syndicalisme industriel. Ces résultats témoignent de l'importance pour les syndicats d'établir des réseaux, sans toutefois pouvoir démontrer le type de réseau le plus influent. Selon Lévesque et Murray (2003), la solidarité externe s'exprime sous différentes formes liées au regroupement syndical mais aussi aux alliances avec d'autres groupes de la communauté. De même, Heckscher et Carré (2006) insistent sur les réseaux entre les mouvements alternatifs et les syndicats en mesure de lier une diversité de groupes. Notre exemple du regroupement syndical souligne l'importance de ce type d'alliances externes sans toutefois pouvoir dégager la contribution d'autres formes de solidarité externe dans la variation de l'identification syndicale. Les recherches futures pourront chercher à mieux cerner l'influence de toutes sortes d'alliances externes sur les identités syndicales.

Ces deux types d'actions syndicales étudiés n'interviennent pas de la même façon sur l'identification syndicale des employées. Ce sont seulement les actions syndicales proactives et/ou démocratiques qui agissent comme facteur de syndicalisme en général. À vrai dire, ce même facteur renforce tous les modèles syndicaux étudiés. Le regroupement



entre les syndicats s'adjoint aux actions syndicales proactives et démocratiques pour renforcer la thèse d'un élargissement des actions syndicales requis orienté vers les intérêts individuels et collectifs. En outre, le regroupement entre les syndicats priorise une action envers l'accès au perfectionnement professionnel ainsi qu'au traitement du harcèlement et de la violence au travail. Autrement dit, la solidarité externe permet la défense d'enjeux plus élargis. Les liens entre les syndicats, en tant que facteur de renforcement de l'élargissement des actions syndicales, représente ainsi la différence notable par rapport à l'identification au syndicalisme en général ou au modèle traditionnel ou social.

Ces résultats sur l'importance fondamentale de ces ressources de pouvoir peuvent expliquer la faiblesse d'une majorité de syndicats dans le Mouvement Desjardins. À maintes reprises, les différentes sources des données qualitatives mentionnent la perte de pouvoir des syndicats dans le Mouvement Desjardins depuis l'implantation de la réingénierie (Chapitre IV). Seulement 22,7 % des employées du Mouvement Desjardins interrogées lors du sondage téléphonique perçoivent leur syndicat comme étant proactif et démocratique. Selon une majorité de femmes, leur syndicat n'est ni démocratique, ni proactif (Section 5.4.1.2). De plus, l'enquête postale auprès des syndicats du secteur financier confirme que les stratégies proactives sont encore peu ancrées parmi ces syndicats. Le problème est d'autant plus important puisque seulement un syndicat sur dix pense avoir la capacité de mettre de l'avant leurs propres projets (Section 5.4.1.2.2). De plus, même si les syndicats croient en l'appui de leurs membres, ces derniers sont difficiles à mobiliser. L'enquête met aussi de l'avant plusieurs lacunes du point de vue de la démocratie interne pour certains syndicats (manque de ressources internes, peu d'assemblées pour rejoindre l'opinion des membres, peu de moyens de communications, etc.) (Section 5.4.1.1). Finalement, c'est aussi une minorité d'employées (31,9 %) qui font partie d'un syndicat qui se regroupent avec d'autres syndicats. Plus largement, les résultats de l'enquête confirment la très faible existence des alliances externes auprès des syndicats du secteur financier (Section 5.4.1.3).

Le bref rappel de ces résultats met en évidence la faible présence des liens externes ainsi que du caractère proactif et démocratique des syndicats alors qu'il s'agit des facteurs indispensables pour susciter l'identification syndicale des membres. De nombreux auteurs (Lévesque et Murray, 2003 ; Rigby *et al.*, 2006 ; Wood, 2006a) insistent sur le caractère

essentiel de la démocratie syndicale. Ce thème, qui constitue une clé de lecture essentielle à la thèse du renouveau syndical, sera approfondi dans la partie 8.4 de ce chapitre.

#### **8.3.4.2 Facteurs explicatifs liés à la socialisation**

La perception favorable au syndicalisme de la part de l'entourage des employées et le fait d'occuper une fonction syndicale sont les deux aspects de socialisation qui ont été étudiés. D'emblée, la socialisation favorable de l'entourage renforce tous les types d'identités syndicales étudiés sans aucune exception. Il s'agit ici d'une source de renforcement importante pour l'identification syndicale identifiée également dans la littérature (Fullagar *et al.*, 1994).

Des résultats plus nuancés proviennent des fonctions syndicales actuelles ou dans le passé. Les personnes qui exercent un poste dans leur syndicat au moment de l'étude ou qui l'ont déjà exercé dans le passé soutiennent davantage le syndicalisme que les femmes qui n'ont jamais occupé de fonction syndicale. Ces résultats corroborent les recherches de Barling *et al.* (1991) et celles de Snape *et al.*, (2000) qui ont mis en évidence une relation positive entre l'exercice d'une fonction dans un syndicat et l'identification à l'égard de ce dernier.

Cependant, notre étude sur l'identification aux modèles syndicaux met en lumière d'autres résultats. En effet, le fait d'occuper un poste dans un syndicat est un facteur absent à l'explication du modèle sur le syndicalisme traditionnel. Par contre, les modèles renouvelés comportent le facteur de renforcement sur la fonction syndicale. Cependant, seules les personnes qui ont déjà occupé un poste syndical dans le passé sont plus favorables au changement en matière de syndicalisme. En outre, ces femmes adhèrent davantage au modèle de syndicalisme social et à l'élargissement des intérêts individuels. Elles demeurent profondément convaincues du bien-fondé du syndicalisme en général mais elles n'apportent pas davantage de soutien que les autres au modèle traditionnel car elles préfèrent se tourner vers des formes syndicales renouvelées contrairement aux femmes qui occupent au moment de l'étude une fonction syndicale. Ce sont donc les personnes qui ont déjà occupé un poste qui portent le jugement le plus sévère sur la

situation actuelle des syndicats dans le secteur financier. Leur expérience antérieure au sein d'un syndicat leur procure le recul nécessaire pour juger de l'importance de renouveler le syndicalisme.

En bref, les actions syndicales proactives et démocratiques, le regroupement entre les syndicats, la socialisation de l'entourage et les fonctions syndicales représentent tous des facteurs de renforcement pour l'une ou l'autre forme des identités syndicales. Ces aspects positifs de l'identification syndicale suggèrent un avenir possible pour la représentation syndicale.

#### **8.4 Avenir de la représentation syndicale dans notre société contemporaine**

La synthèse des résultats de notre recherche exposée précédemment incite à discuter de la nature de la crise du syndicalisme et à souscrire à la thèse du renouvellement du syndicalisme.

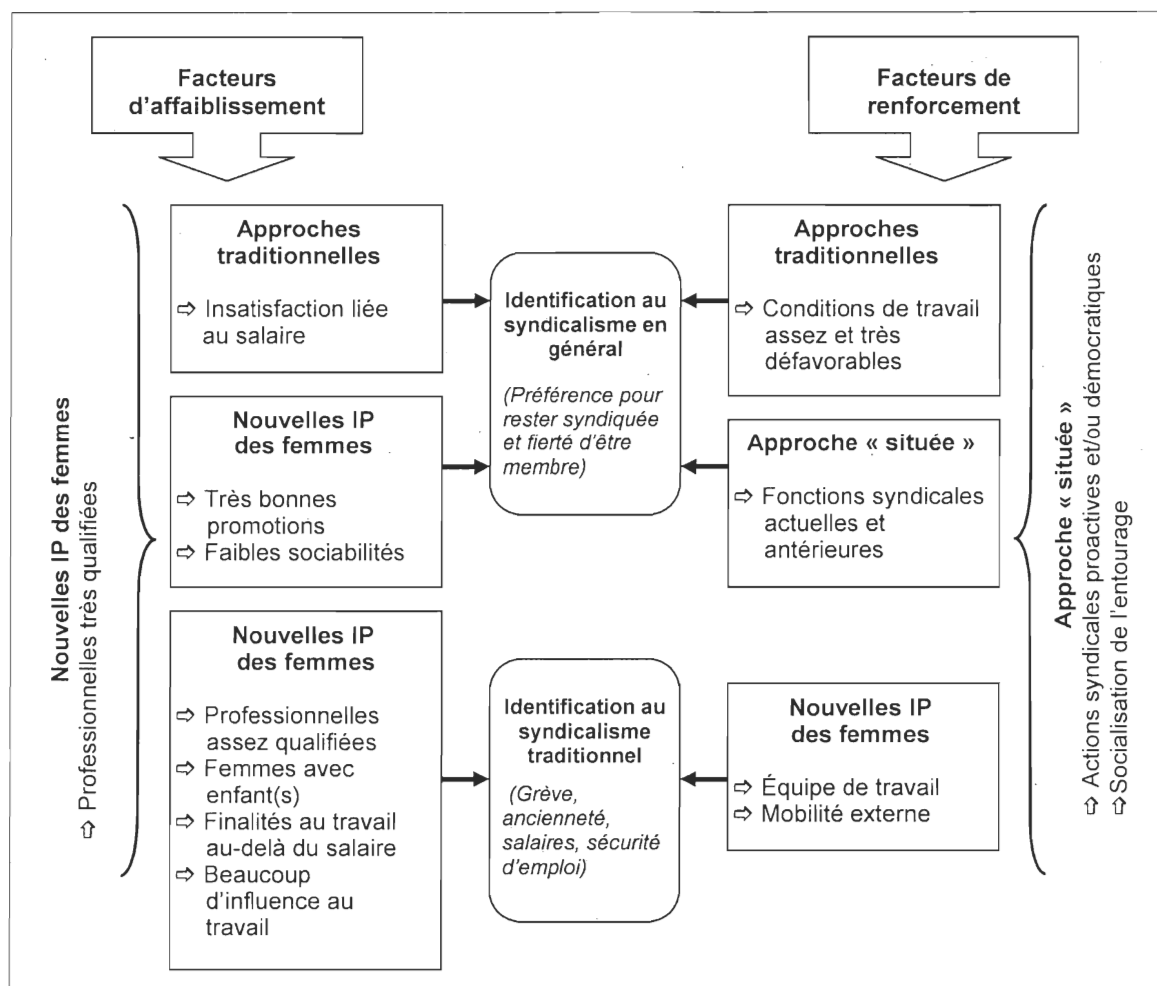
Tous les ouvrages récents abordent la crise du syndicalisme dans notre société contemporaine (Shiavone, 2008 ; Sweet et Meiksins, 2008). « The labor movement is the victim, manifestly, of powerful economic forces mostly beyond its capacity to control ». (Brody, 1993 : 243). Depuis plusieurs décennies déjà, la thèse de la restructuration industrielle est mise en avant plan par de nombreux auteurs comme Bell (1973). Ce courant avance l'idée que les sociétés industrielles avancées connaissent un changement fondamental par la transition du secteur de la production de biens à une nouvelle force motrice liée aux activités économiques de l'information et des services (Rigby *et al.*, 2006). La modification de la structure de l'emploi marquée par la recrudescence des cols blancs, regroupant le personnel clérical et les professionnels, reflète ce passage d'une économie de biens à une économie de services (Brody, 1993). À cet égard, plusieurs auteurs (Brody, 1993 ; Heckscher, 1988 ; Rigby *et al.*, 2006) soulèvent la faible capacité des syndicats à s'organiser dans les nouveaux secteurs de services en pleine croissance économique. « The problem for the unions is that they have tended to be strong in those industries that relied on natural resources and have found it difficult to attract members in the new employment sectors » (Rigby *et al.*, 2006 : 133).

Cette restructuration est dite défavorable au mouvement syndical et la plupart des observateurs annoncent la fin prochaine du syndicalisme. Quelle est la nature de la crise syndicale en cours ? Y a-t-il un futur pour la représentation syndicale ? Les cols blancs sont-ils intéressés au syndicalisme ? Manquent-ils de solidarité ou développent-ils de nouvelles formes de solidarité ? Autant de questions que notre recherche dans le secteur financier a tenté d'approfondir. Sans prétendre résoudre la complexité du débat, les résultats de notre étude permettent d'avancer plusieurs idées suggérant un renouvellement possible du syndicalisme par son insertion dans les milieux de travail innovants.

La perspective sous-jacente à la thèse du renouveau syndical dans l'économie des services provient de la compréhension de la crise actuelle du syndicalisme. Heckscher (1988) affirme que ce sont les formes traditionnelles du syndicalisme qui ne conviennent pas aux types de main-d'œuvre plus qualifiés développant de nouvelles identités professionnelles. Plus généralement, selon Hyman (1999 : 99), la crise du syndicalisme réfère à la crise d'une forme de syndicalisme basée sur la solidarité mécanique. De nouveaux intérêts diversifiés doivent se baser sur une solidarité organique. Dans cette optique, les cols blancs ne rejetteraient pas tant l'idée générale du syndicalisme mais plutôt les formes conventionnelles du syndicalisme arrimées avec la production de masse.

Les résultats de notre recherche permettent de mettre en évidence les facteurs explicatifs de la crise de la forme traditionnelle du syndicalisme (Figure 8.7).

Figure 8.7 : Facteurs explicatifs de la crise d'une forme de syndicalisme



En combinant les résultats de la recherche sur le lien entre le membre et le rapport syndical en général avec celui du syndicalisme traditionnel (à la défense des salaires, de la sécurité d'emploi, de la grève et du principe d'ancienneté), il est possible d'y dégager plusieurs constats. Tout d'abord, ces deux types d'identités syndicales supportent l'idée de l'existence d'une jonction entre les sources d'affaiblissement et de renforcement du syndicalisme. Les professionnelles très qualifiées représentent communément la force réductrice du syndicalisme en général et du syndicalisme traditionnel alors que les actions syndicales proactives et/ou démocratiques et la socialisation favorable de l'entourage y constituent les sources de soutien.

Au-delà de ces facteurs communs, plusieurs différences sont présentes. C'est l'insatisfaction du salaire et la professionnalisation des fonctions qui supportent l'idée

d'une crise du syndicalisme. D'une part, l'insatisfaction liée au salaire raisonne en termes d'incapacité du syndicat à améliorer les conditions matérielles de travail. Cet affaiblissement du pouvoir syndical remet en question l'adhésion au syndicalisme. Dans un contexte de conditions changeantes de l'économie et de nouvelles pratiques organisationnelles, les syndicats ont perdu la capacité de négocier les conditions de travail et les intérêts économiques des travailleurs (Freeman et Rogers, 1999).

D'autre part, la confiance pour certaines femmes d'obtenir de bonnes promotions et leur attitude plus individualiste, surtout pour les plus qualifiées, menacent la cohésion sociale et affectent le lien général entre le membre et le syndicat. Les multiples trajectoires et nouvelles identités professionnelles engendrent des tensions émergentes défavorables au syndicalisme. En outre, les inégalités croissantes entre les femmes différencient entre celles qui ont pris la décision d'étudier pour accéder à des emplois qualifiés et celles qui ne l'ont pas fait (Hernstein et Murray, 1994) même si ce n'est plus une garantie systématique pour la progression professionnelle (Sweet et Meiksins, 2008).

There is little evidence that the new economy is moving in a direction that will ensure that everyone has opportunities to engage in meaningful work, will earn a comfortable income, or will have the resources to construct satisfactory lives outside of work. On the contrary, employer practices and institutional arrangements continue to sustain -and sometimes even deepen- the chasms that separate workers from opportunity (Sweet et Meiksins, 2008 : 165).

Les femmes qui parviennent à obtenir ces opportunités professionnelles se détournent davantage du syndicalisme. À première vue, la crise du syndicalisme, déclenchée à la fois par l'incapacité du salaire d'améliorer les gains quantitatifs et la professionnalisation des fonctions, semble bien réelle, bien que ces aspects concernent une minorité de femmes.

Cependant, notre étude permet de nuancer ces propos. En parallèle à cet affaiblissement du syndicalisme en général, nos résultats mettent en évidence des sources de renforcement du syndicalisme. Tout d'abord, les personnes les plus actives dans leur syndicat ou qui l'ont déjà été supportent davantage l'idée générale du syndicalisme. Ceux qui ont un lien étroit avec les comités exécutifs syndicaux croient fermement au syndicalisme mais ce ne sont pas les professionnelles qui s'investissent le plus dans leur syndicat. Cependant, les conditions de travail défavorables qui concernent d'autant plus



les femmes les plus qualifiées suscitent une appartenance syndicale accrue. Autrement dit, les opportunités offertes en termes de carrière se réalisent au détriment de la qualité de vie au travail. Même si les innovations technologiques et organisationnelles ont ouvert la possibilité de libérer le travail à travers une organisation plus flexible, il se développe une culture qui présente de nouvelles pressions conduisant à l'insatisfaction du travail (Sweet et Meiksins, 2008 : 163).

Dans ces circonstances, ces femmes ne comptent plus sur le syndicat pour améliorer leurs gains quantitatifs mais espèrent que ce dernier pourra remédier à la dégradation de la qualité de vie qu'elles subissent. Tel est l'un des résultats principaux de notre recherche.

En approfondissant la démarche analytique à l'égard du lien entre les employées et le syndicalisme traditionnel, nos résultats identifient d'autres sources d'affaiblissement liées aux nouvelles identités professionnelles des femmes. Les professionnelles assez qualifiées, celles qui ont beaucoup d'influence, les nouvelles finalités du travail et les femmes qui ont des enfants à charge remettent davantage en cause le syndicalisme traditionnel. De nouveaux types d'identités professionnelles, dépassant la seule compréhension de la professionnalisation des fonctions, ne se reconnaissent pas dans cette forme de syndicalisme. Le malaise est d'autant plus profond que les nouvelles finalités au travail et les personnes avec des enfants concernent une majorité des employées du Mouvement Desjardins.

De même, les propres personnes actives dans leur syndicat n'appuient pas davantage l'idée du syndicalisme traditionnel que celles qui n'occupent pas de poste. Même si les perspectives de mobilité et les équipes de travail produisent l'effet contraire attendu, la crise du syndicalisme est plus profonde lorsqu'il s'agit des formes traditionnelles. L'amélioration des salaires et de la sécurité d'emploi, la grève et le principe d'ancienneté ne permettent plus de rejoindre l'ensemble des employées comme il a été possible de le faire dans le passé. Par exemple, l'utilité de la grève pour mettre de la pression aux employeurs pour accroître les salaires et les conditions de travail est moins évidente (Rigby *et al.*, 2006 : 151 ; Sweet et Meiksins, 2008 : 35). De plus, la portée des grèves est limitée compte tenu de la possibilité d'effectuer des opérations bancaires sans se présenter dans l'établissement (De Kerstrat, 1997). De même, la valorisation des



compétences s'oppose au maintien de l'uniformité des règles contractuelles du modèle traditionnel. L'emphase portée est moindre sur l'amélioration des salaires et de la sécurité d'emploi pour les employées les plus qualifiées (Cobble, 1996). Autrement dit, le syndicalisme traditionnel, basée sur une solidarité mécanique, n'offre plus les assises d'une cohésion sociale devant la professionnalisation des fonctions qui engendre la diversité grandissante des identités professionnelles mais également des inégalités croissantes dans les opportunités.

Devant cette crise du syndicalisme, plus profonde pour le syndicalisme traditionnel, la question est de savoir si un futur de la représentation collective est possible. Pour la plupart des personnes, la réponse est non et c'est la tournure qui arrivera si les syndicats ne procèdent pas rapidement à des changements majeurs (Schiavone, 2008 : 21).

« But, market competition and structural change do not automatically translate into trade-union decline » (Brody, 1993 : 244). À vrai dire, le futur du syndicalisme dépend de la capacité des syndicats de démontrer qu'ils demeurent encore pertinents (Lopez, 2004). Le mouvement syndical n'est pas nécessairement un vestige du passé mais il est essentiel de le revigorer (Clawson, 2003 ; Heckscher, 1988). Plusieurs auteurs affirment que la clé de l'avenir doit s'apparenter au triomphe du syndicalisme de masse dans les années 30 en étant capable de représenter les nouveaux secteurs économiques en croissance (Brody, 1993 ; Clawson, 2003). En ce sens, les changements de la société contemporaine offrent de nouvelles opportunités pour les syndicats, voire imposent un renouvellement du syndicalisme pour assurer la survie de ce dernier.

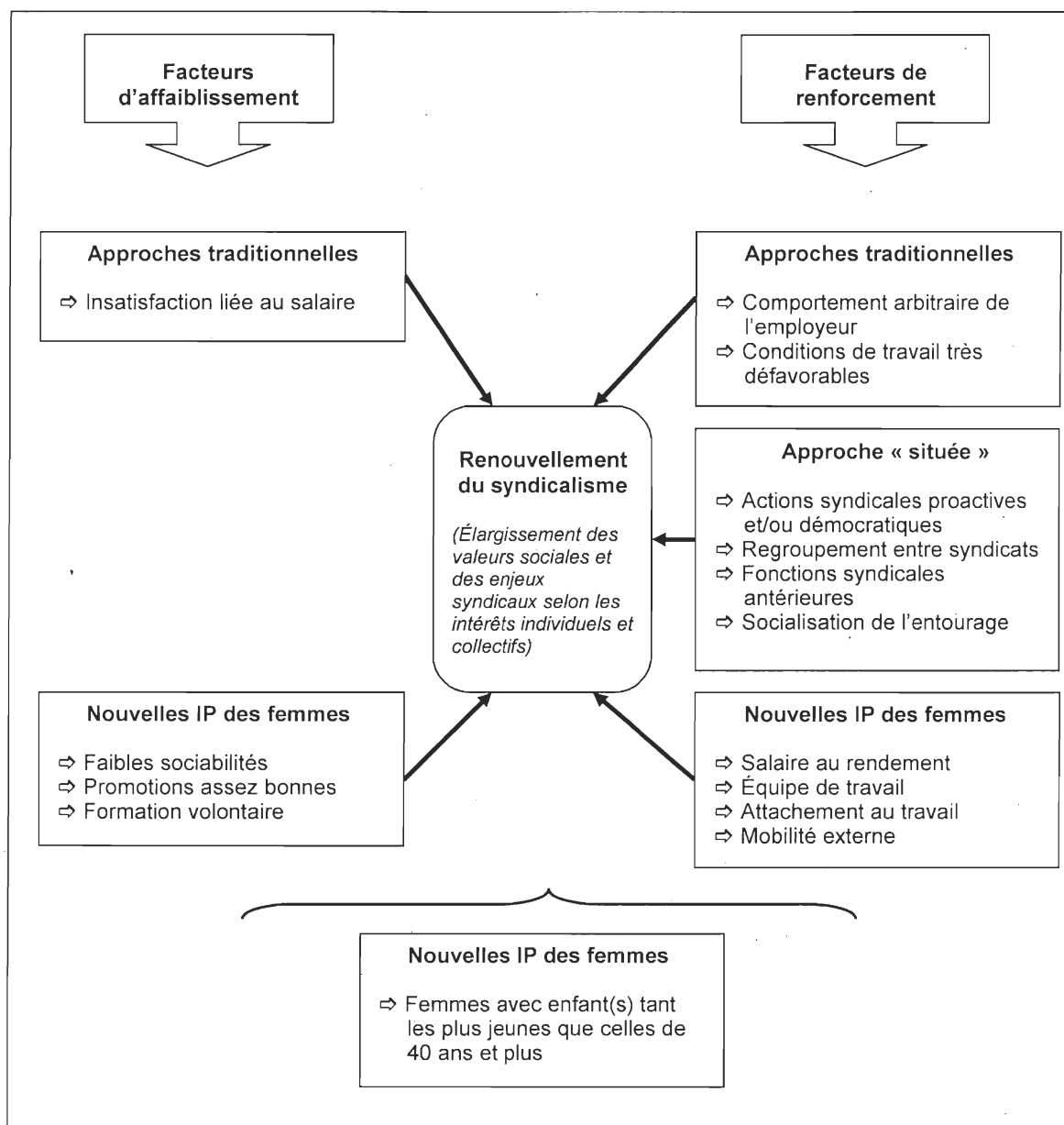
En l'occurrence, d'après Hyman (1999), une nouvelle forme de solidarité organique est requise pour permettre de combiner la différence entre les individus avec la protection universelle. Autrement dit, la différenciation et l'autonomie des personnes de la société contemporaine ne produisent pas nécessairement moins de solidarité dans le sens où ces dissemblances renforcent en même temps la complémentarité mais une nouvelle cohésion sociale repose sur l'idée que la solidarité soit fondée sur une morale collective (Andolfatto, 2002).

Plus concrètement, de quelle façon construire de nouvelles solidarités ? Alors que le nombre de membres syndicaux est en déclin dans la plupart des sociétés avancées, la

nature inégale de la performance de certains syndicats individuels souligne l'importance d'une vision stratégique (Wood, 2006a : 7). Les données qualitatives et quantitatives de notre recherche montrent bien que certains syndicats du Mouvement Desjardins réussissent à susciter l'adhésion de leurs membres alors que d'autres n'y parviennent pas. Même si les facteurs d'affaiblissement du syndicalisme sont bien réels dans notre recherche, il existe en contrepartie des facteurs de renforcement qui dépendent majoritairement des propres actions syndicales. Autrement dit, le mouvement syndical est l'agent de son propre renouveau (Brody, 1993 : 253). Ces résultats sont encourageants pour l'avenir du mouvement syndical dans la mesure où ils démontrent que l'acteur syndical, malgré le contexte en pleine mouvance, peut accroître sa capacité d'action en s'adaptant aux nouvelles identités professionnelles et à la diversité que ces dernières engendrent.

Compte tenu que la cohésion sociale recherchée par le syndicat peut être menacée par l'implication des femmes dans les milieux de travail, l'individualisme et les promotions, les syndicats doivent se questionner sur les stratégies qui forgeront une plus grande identité collective syndicale. « Actions by unions to determine their own destinies incorporate both wider social and a workplace dimension » (Wood, 2006a : 6). Dans le contexte d'un possible renouvellement du syndicalisme, notre recherche a exploré plusieurs pistes pour la représentation syndicale future liée au syndicalisme social ainsi qu'aux actions syndicales élargies du point de vue des intérêts collectifs et individuels. Les résultats ont montré qu'il n'y a pas une seule voie de renouvellement possible mais une multiplicité de pistes comprenant à la fois les préoccupations dans le milieu de travail et une perspective sociale plus élargie. La figure 8.8 regroupe les facteurs explicatifs favorables à la thèse du renouvellement du syndicalisme.

Figure 8.8 Facteurs explicatifs du renouvellement du syndicalisme



D'emblée, les femmes aux faibles sociabilités, aux perspectives de promotions et priorisant la formation volontaire n'adhèrent pas davantage aux formes renouvelées qu'au syndicalisme en général. Cependant, les professionnelles très qualifiées, sans appuyer de formes particulières, ne représentent plus une source d'affaiblissement pour le renouvellement du syndicalisme. En cherchant une nouvelle cohésion sociale qui n'oppose pas l'individualisme ou la différence à la solidarité, la société contemporaine peut

dès lors fournir de nouveaux espaces pour fonder une nouvelle légitimité au syndicalisme même dans un contexte de professionnalisation des fonctions.

Les résultats sur le renouvellement du syndicalisme démontrent une nouvelle fois l'insuffisance de l'approche instrumentale pour l'identification syndicale dans les milieux de travail innovants. Plus particulièrement, cette étude rend compte de l'impossibilité pour les syndicats de soutenir un syndicalisme « Bread and Butter » centré sur les intérêts économiques des membres dans un contexte où les syndicats sont incapables d'améliorer les gains quantitatifs de leurs membres. Les nouvelles formes d'implication rendent la négociation des salaires plus difficile (Wood, 2006b : 35). L'approche instrumentale liée à la notion de choix rationnel est insuffisante pour comprendre l'action collective.

Par contre, les syndicats peuvent se centrer sur la recherche de l'amélioration de la qualité de vie compte tenu de la dégradation des conditions de travail dans ces milieux de travail. Cet aspect est directement lié à la recherche d'une plus grande conciliation travail-famille pour les femmes. Nos résultats montrent bien l'engagement des femmes dans leur travail et leur volonté de préserver une qualité de vie au travail. Les femmes avec des enfants aspirent à de nouvelles actions syndicales axées sur la conciliation travail-famille plutôt que la retraite par exemple. Il s'agit ici d'une réelle invitation pour les syndicats du Mouvement Desjardins de se centrer sur l'amélioration de la conciliation travail-famille pour ces femmes en élargissant leurs actions syndicales à la défense des intérêts individuels. Selon les résultats de l'enquête auprès des syndicats, seulement 20 % des établissements du secteur financier ont une politique de conciliation travail-famille. De même, l'attachement affectif des femmes à l'égard de leur travail appuie une action syndicale qui favorise l'accès professionnel. Considérant la situation actuelle, ces pistes de renouvellement du syndicalisme peuvent être prometteuses pour les syndicats car elles offrent l'opportunité de combler un nouvel espace pour la négociation afin d'améliorer la qualité de vie au travail mais aussi celle du hors-travail des employées, et ce, en reconnaissant la diversité des intérêts.

Ces multiples actions syndicales élargies permettent ainsi de répondre à la multiplicité des intérêts sans s'opposer à l'autonomie individuelle. En ce sens, les syndicats sont appelés à ajuster leurs pratiques aux changements économiques (Heckscher, 1988). Il est possible pour les syndicats de chercher l'articulation entre les besoins des membres et la

promotion d'un nouveau rôle responsable et soutenu (Wood, 2006b : 35). Autrement dit, au-delà de la multiplicité des intérêts individuels et de la différence entre les individus, il est nécessaire de redéfinir les formes de solidarité pour construire un mouvement social tel qu'il a été présent avec le mouvement ouvrier. Nos résultats insistent sur des actions syndicales proactives et démocratiques pour rassembler socialement les employées.

C'est la prise en compte d'un nouveau rapport au travail des femmes qui doit orienter de nouvelles formes de syndicalisme. Pour convenir à la diversité des aspirations, les syndicats peuvent opter pour une large gamme de stratégies. Pour y parvenir, la démocratie syndicale est la clé du pouvoir syndical (Lévesque et Murray, 2003). « It is argued that democracy is closely related to a union's capacity to mobilize and act » (Wood, 2006b : 34). La démocratie est le fondement de la force du renouvellement du syndicalisme, tant dans la façon que les syndicats opèrent dans les milieux de travail que dans la considération des aspirations plus larges de la société (Fletcher et Hurd, 1999). « [...] it is clear the relative strength of unions matters for democracy » (Wood, 2006a : 11). La démocratie permet de construire les nouvelles formes de solidarités requises pour représenter les aspirations des nouveaux types de main-d'œuvre. Cette démocratie des syndicats est plus importante que l'obtention de gains quantitatifs (Gallagher et Strauss, 1991).

Il y a tout lieu de croire également à l'importance de la démocratie externe par le recours à des alliances. L'exemple du regroupement entre les syndicats dans notre recherche montre que ce type de solidarité favorise le renouvellement du syndicalisme. D'ailleurs, les syndicats représentant des milieux de travail particuliers deviennent parfois moins pertinents devant la mobilité des travailleurs qui ne sont plus voués à un simple employeur (Heckscher, 1988).

D'après James (2006 : 99), les syndicats sont plus en mesure de développer une conscience collective et la solidarité à travers les luttes. Cependant, il n'est pas impossible d'établir des stratégies mixtes selon les particularités de l'employeur. D'ailleurs, les données qualitatives de notre recherche montrent que certains syndicats ont choisi de travailler conjointement sur une base gagnante-gagnante. En même temps, notre étude met en évidence que les décisions arbitraires de l'employeur suscitent un appui favorable à la justice sociale en milieu de travail. Avec les changements dans les milieux de travail,

le pouvoir relève de l'élaboration d'un agenda proactif de la part des syndicats. Le pouvoir syndical n'est pas nécessairement lié au moyen de pression traditionnel comme la grève. Les employées du Mouvement Desjardins desservant les clients sont moins favorables à la grève. Notre recherche a plutôt mis en évidence l'importance du caractère proactif pour l'identification syndicale.

De plus, en définissant un rôle inclusif au syndicalisme, il est possible de forger une nouvelle cohésion sociale qui regroupe une diversité de travailleurs. La justice sociale ainsi que la prise en compte des intérêts individuels et collectifs permettent de redéfinir la solidarité pour lutter contre les inégalités croissantes tout en permettant les opportunités. Pour ce faire, un syndicat proactif et démocratique est au cœur de la démarche du renouvellement du syndicalisme.

À la vue des résultats de notre recherche, l'approche « située » est ainsi en mesure de contrevenir aux sources d'affaiblissement liées aux nouvelles identités professionnelles qui imposent des changements aux syndicats. L'acteur syndical doit tenir compte des intérêts des femmes tout en s'assurant d'une régulation commune définie par Reynaud (1989). En ce sens, les identités collectives se construisent et l'action collective exige un engagement moral qui dépasse la simple addition des intérêts individuels.

En définitive, malgré les difficultés des syndicats dans la société contemporaine, les résultats de notre recherche s'insèrent dans le courant du renouveau syndical défendu par de nombreux auteurs. « [...] the trade unions will remain embedded in the fabric of advanced societies and will continue to play an important role in democratic processes » (Rigby *et al.*, 2006 : 132). Les syndicats doivent développer leurs ressources de pouvoir liées au caractère proactif, à la démocratie interne et à la solidarité externe (Lévesque et Murray, 2003) afin de s'adapter aux nouvelles identités professionnelles.

## 8.5 Conclusion

Pour mieux comprendre l'impact des nouvelles identités professionnelles des femmes sur les identités syndicales, notre étude a fait valoir les facteurs de la relation d'emploi qui affectent les identités syndicales, tant le rapport syndical en général, que diverses formes

de syndicalisme traditionnelles et renouvelées. Cette thèse soutenait l'idée d'un affaiblissement du syndicalisme par une multitude de nouvelles identités professionnelles des femmes. En s'insérant dans le courant sur le renouveau syndical, de nouveaux types d'actions syndicales plus aptes à représenter ces nouvelles figures professionnelles parviennent à renforcer le syndicalisme.

Tout en tenant compte des théories traditionnelles en milieu de travail telles que les approches matérialiste et instrumentale, nos résultats montrent que certains attributs des nouvelles identités professionnelles des femmes générés par un nouveau système productif effritent le lien entre le membre et le syndicat. Cependant, ces nouvelles identités professionnelles affaiblissent encore davantage le syndicalisme traditionnel. Quant à l'approche « située » liée aux actions syndicales et à la socialisation, elle permet au contraire de renforcer les liens syndicaux. Cette démonstration met l'accent sur une jonction entre les nouvelles identités professionnelles, source d'affaiblissement du syndicalisme et l'approche « située », source de renforcement du syndicalisme.

De tels constats incitent les syndicats à se tourner vers de nouvelles avenues plus aptes à représenter ces nouvelles figures professionnelles. D'autres types d'identités syndicales que le syndicalisme traditionnel, comme le syndicalisme social ou les actions syndicales élargies, favorisent une plus grande appartenance syndicale des nouvelles identités professionnelles des femmes. À vrai dire, les résultats ne permettent pas de dégager un consensus sur la forme d'avenir du syndicalisme dans la mesure où la multiplicité des identités professionnelles nourrit une diversité de nouveaux types d'identités syndicales. Cela dit, en prônant de nouvelles actions, en créant une nouvelle solidarité organique combinant le droit à la protection avec la différence, le lien identitaire entre le professionnel et le syndicat peut être renforcé par des actions syndicales proactives et démocratiques qui considèrent ces nouvelles identités. La solidarité externe s'est également révélée importante dans le renouvellement du syndicalisme. En ce sens, l'élargissement du rôle social et la démocratisation de la qualité de vie au travail au niveau organisationnel mais aussi hors du travail sont essentiels pour l'avenir du mouvement syndical.



## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Cette recherche sur la nature du rapport qui rattache l'individu syndiqué au fait syndical avait pour objectif de mieux comprendre l'arrimage entre les nouvelles identités professionnelles des femmes dans notre société contemporaine en pleine mutation et les identités syndicales, tant sur le plan du syndicalisme en général que de modèles syndicaux plus spécifiques. Pour ce faire, elle a identifié les éléments de la relation d'emploi qui affectent les identités syndicales, a cerné le vécu de femmes dans leurs milieux de travail, a mis de l'avant la complexité des liens entre les nouvelles identités professionnelles des femmes et les identités syndicales et a apprécié la capacité du syndicat à s'adapter à ces nouvelles professionnalités. Cette thèse a soutenu l'idée d'un affaiblissement du syndicalisme, principalement celui lié à des valeurs et enjeux traditionnels, par une multiplicité de nouvelles identités professionnelles des femmes. En s'insérant dans le courant sur le renouveau syndical, de nouveaux types d'actions syndicales plus aptes à représenter ces nouvelles professionnalités parviennent à renforcer l'identification syndicale des femmes.

Cette conclusion reprend l'essentiel des chapitres. Puis, elle fait valoir les apports de cette recherche sur les plans théorique, pratique et méthodologique. Les limites de cette thèse puis les pistes pour les recherches futures sont également présentées.

## **1. Résumé des chapitres**

Le premier chapitre de cette thèse a mis de l'avant la problématique de la recherche, à savoir l'impact des nouvelles identités professionnelles des femmes sur les identités syndicales dans l'économie dynamique des services en Amérique Du Nord. À partir d'une brève évolution historique des deux modèles identitaires syndicaux prédominants en Amérique du Nord, soit le syndicalisme de métier et le syndicalisme industriel, puis des changements des dernières décennies sur le plan des innovations en milieu de travail qui imposent de nouvelles exigences pour la main-d'œuvre en matière de savoirs et de compétences, une réflexion sur la pertinence des syndicats s'imposait. Notre recherche a insisté sur l'urgence de mettre en œuvre de nouvelles configurations identitaires qui dépassent les seuls enjeux et valeurs traditionnels du syndicalisme pour s'adapter à ces nouvelles professionnalités plus diversifiées.

Le deuxième chapitre a permis de définir notre objet de recherche portant sur les identités syndicales. L'étude de notre thèse s'est centrée sur le rapport identitaire entre le membre et le syndicalisme. Les identités syndicales ont été définies en termes d'identités collectives et de modèles syndicaux. Pour aller à l'essentiel, plusieurs approches théoriques ont été sollicitées afin de dégager les éléments du rapport d'emploi qui affectent l'identification du membre à l'égard du syndicalisme. Tout en prenant en compte l'approche instrumentale identifiant l'influence des conditions de travail et l'approche matérialiste rapportant l'impact du comportement de l'employeur et celui du climat de travail sur les identités syndicales, notre thèse prescrit une intégration originale de l'approche sociologique des identités professionnelles à l'approche « située » sur l'acteur collectif syndical.

Le troisième chapitre a présenté les matériaux empiriques de la recherche. Premièrement, une phase exploratoire qualitative concernant une analyse documentaire sur le secteur financier, des entretiens auprès des syndicats du Mouvement Desjardins et une participation au sein du Groupe de travail CSN sur l'avenir des syndicats dans le Mouvement Desjardins a permis de mieux saisir les défis auxquels doivent faire face les syndicats dans les secteurs professionnalisés. Deuxièmement, les résultats d'un sondage téléphonique auprès de 576 employées du Mouvement Desjardins au Québec affiliées à la CSN ont fourni les données principales de notre recherche en recueillant les points de vue de ces femmes sur leurs orientations syndicales et professionnelles. Troisièmement, le recours à des données d'une enquête postale auprès de 40 syndicats du secteur financier a contribué à préciser le contexte syndical dans lequel vivent ces employées.

Le quatrième chapitre a mis à profit les données qualitatives de notre recherche pour faire valoir les innovations dans les milieux de travail du secteur financier, leurs implications sur les employés, les relations de travail et plus généralement le syndicalisme. La recherche de la mobilisation des ressources humaines par la direction du Mouvement Desjardins au Québec engendre de nombreux changements organisationnels et technologiques ainsi que de nouveaux modes de gestion individualisés (nouvelles exigences en matière de formation, implantation de l'évaluation de la performance et d'un système de rémunération incitative). Cette réingénierie dans les milieux de travail affecte différemment les catégories professionnelles. Une stratégie de rationalisation des effectifs concerne les employés les moins qualifiés, la plupart du temps des commis et des caissières, qui voient

leurs tâches routinières s'informatiser. Une stratégie de professionnalisation valorise les employés les plus qualifiés orientés vers une fonction conseil. Sur le plan des relations de travail, la haute direction du Mouvement Desjardins a implanté unilatéralement les innovations dans les milieux de travail en évacuant l'acteur syndical dans le processus de restructurations. Cette absence syndicale s'accompagne d'une vague de désaccréditations ; les employés se délaissant des syndicats, ne percevant pas les avantages qu'ils pourraient en dégager. Cependant, plusieurs initiatives innovatrices syndicales montrent que certains syndicats parviennent mieux que d'autres à susciter l'intérêt de leurs membres.

Le cinquième chapitre a présenté les variables constitutives de notre modèle conceptuel sur les identités syndicales. En plus des caractéristiques socioprofessionnelles, ce modèle élabore sur les principaux facteurs explicatifs des identités syndicales. Ils concernent le comportement de l'employeur, la coopération patronale-syndicale, l'insatisfaction liée au salaire et aux conditions plus générales de travail, les diverses innovations dans le milieu de travail, les multiples facettes du nouveau rapport au travail des femmes, les actions syndicales proactives et démocratiques, le regroupement entre les syndicats et les aspects liés à la socialisation. Au-delà de l'opérationnalisation et de la présentation des statistiques descriptives de chacun des facteurs explicatifs des identités syndicales à partir des réponses des employées du Mouvement Desjardins au sondage téléphonique, ce chapitre visait à améliorer la compréhension du contexte syndical en présentant les données de l'enquête auprès des syndicats du secteur financier.

Le sixième chapitre a cherché à mieux comprendre le vécu des employées syndiquées du Mouvement Desjardins dans leurs milieux de travail ainsi que leur degré d'adhésion au syndicalisme en général. En premier lieu, les résultats confirment un vécu différent dans les milieux de travail selon les catégories professionnelles. Les employées les plus qualifiées, moins impliquées dans le syndicat et auprès des collègues de travail, bénéficient davantage de postes à temps complet, d'influence dans leur travail et de promotions que les personnes moins qualifiées. Par contre, elles sont davantage touchées par le revers de la médaille des innovations en milieu de travail puisqu'elles sont plus nombreuses à déplorer leurs conditions de travail liées à la surcharge de travail et à constater l'épuisement professionnel et les pressions sur la performance dans les milieux de travail. En deuxième lieu, l'étude sur le degré d'adhésion au syndicalisme en général

de ces employées fait valoir plusieurs traits des nouvelles identités professionnelles des femmes qui affaiblissent le syndicalisme. Cependant, même si de nouvelles valeurs au travail associées à une plus grande professionnalisation de la fonction amoindrissent le syndicalisme, elles ne sont pas aussi nombreuses que prévues. Les syndicats sont eux-mêmes en mesure de susciter une plus grande adhésion de leurs membres.

Le septième chapitre s'est attardé sur le rapport d'identification entre les membres et les modèles syndicaux. Deux principaux résultats ressortent de ces données. Premièrement, les professionnelles assez et très qualifiées, celles qui développent des nouvelles finalités du travail et qui ont de l'influence au travail ainsi que les femmes ayant des enfants sont plus nombreuses à s'interroger sur la pertinence de l'adhésion au syndicalisme traditionnel lié à la grève, au principe d'ancienneté, à la défense du salaire et de la sécurité d'emploi. Deuxièmement, une exploration empirique de modèles syndicaux futurs vise à rechercher un meilleur arrimage entre les nouvelles identités professionnelles et les identités syndicales. L'étude sur le degré d'adhésion au syndicalisme social et celle sur l'élargissement des actions syndicales tant du point de vue des intérêts individuels que collectifs ne permettent pas de dégager une réponse unique pour le renouvellement du syndicalisme. Cependant, plusieurs traits des nouvelles identités professionnelles des femmes renforcent l'identification à de nouveaux enjeux et valeurs qui intègrent la diversité des identités professionnelles. En outre, les femmes du Mouvement Desjardins recherchent une qualité de vie au travail mais aussi hors du travail. À cette fin, la diversité des identités professionnelles exige une variété de nouvelles actions syndicales à privilégier. Autrement dit, une avenue possible du syndicalisme tend à une représentation sociale hybride de cette pluralité des identités professionnelles qui dépassent les seuls aspects immédiats du milieu de travail.

Le dernier chapitre a porté un regard transversal sur l'ensemble des données de cette recherche. Les innovations en milieu de travail combinent des opportunités professionnelles pour les unes pendant que les moins qualifiées subissent la dévalorisation de leurs fonctions. De plus, les emplois les plus qualifiés sont ceux qui s'accompagnent des conditions de travail les plus difficiles. Ainsi, s'il existe bien un nouveau modèle productif en pleine émergence, celui-ci ne se fait pas sans heurts ni paradoxes (Bélanger *et al.*, 2004). Les données mettent également en relief l'existence d'une crise d'une forme de syndicalisme inadéquate pour les nouvelles identités

professionnelles des femmes. Entre autres, la seule défense des salaires et de la sécurité d'emploi, qui demeure importante pour les employées les moins qualifiées, ne suffit plus. Le souci d'assurer le service à la clientèle et d'accéder aux promotions questionne la pertinence des valeurs traditionnelles liées au principe d'ancienneté, et encore plus à la grève. De tels constats incitent les syndicats à se tourner vers de nouvelles avenues plus aptes à représenter ces nouvelles figures professionnelles. D'autres types d'identités syndicales que le syndicalisme traditionnel, comme le syndicalisme social ou les actions syndicales élargies, favorisent une plus grande appartenance syndicale des nouvelles identités professionnelles des femmes. Cependant, la multiplicité des identités professionnelles nourrit une diversité de nouveaux types d'identités syndicales. Le lien collectif provient des actions syndicales proactives et démocratiques en mesure de générer une nouvelle forme de solidarité organique combinant les opportunités individuelles avec le droit à la protection afin d'intégrer cette diversité identitaire. La solidarité externe du syndicat s'est également révélée importante dans le renouvellement du syndicalisme. En ce sens, l'élargissement du rôle social syndical et la démocratisation de la qualité de vie au travail et hors du travail renforcent le mouvement syndical. Autrement dit, la démocratie syndicale, un thème abordé par plusieurs auteurs (Lévesque et Murray, 2003 ; Wood, 2006a), s'avère plus importante que les seuls gains quantitatifs du syndicat dans ce nouveau contexte de travail (Gallagher et Strauss, 1991 ; Tixier, 1992). Ainsi, même si les syndicats font face à une plus grande difficulté d'obtenir des gains quantitatifs pour les membres, la démocratie est garante de la revitalisation du syndicalisme. Tel est le défi pour les syndicats.

## **2. Apports de la recherche**

Cette recherche sur l'impact des identités professionnelles des femmes sur les identités syndicales dans la société contemporaine a tenté d'apporter une contribution originale sur les plans théorique, pratique et méthodologique.

## 2.1 Sur le plan théorique

Cette étude a cherché à contribuer de manière originale au débat sur l'avenir du syndicalisme par l'intégration de l'approche sur les identités professionnelles à la théorie de l'acteur collectif syndical. Ce lien entre l'implication professionnelle et le syndicalisme est encore peu exploré (Healy et Kirton, 2002). Cette thèse s'est surtout attardée à la compréhension de l'interface entre les nouvelles identités professionnelles, sources d'affaiblissement des identités syndicales et les actions syndicales, sources de renforcement des identités syndicales. Autrement dit, les innovations en milieu de travail et le nouveau rapport au travail ne sont pas nécessairement le signe d'un désengagement collectif dès lors que les syndicats parviennent à développer des pratiques proactives et démocratiques qui intègrent les nouvelles professionnalités. En ce sens, la professionnalisation et la solidarité collective peuvent aller de pair. Dès lors, notre thèse a soutenu l'idée de la diversité de la main-d'oeuvre qui exige l'avenue de nouveaux modèles syndicaux plus aptes à représenter une nouvelle figure professionnelle. Le lien identitaire entre le membre et le syndicat découle ainsi de la légitimité des actions syndicales en mesure de répondre à ces nouvelles professionnalités. Autrement dit, ces nouvelles identités professionnelles représentent une source de renouveau syndical dans la mesure où les syndicats parviennent à redéfinir leurs relations avec ces nouveaux types de membres. Pour mieux capter le lien entre le membre et le syndicat, il était nécessaire de prendre en compte les nouvelles identités professionnelles.

La richesse de la modélisation conceptuelle provient également de la considération globale des éléments du rapport d'emploi qui affectent les identités syndicales. Autrement dit, les théories traditionnelles généralement sollicitées dans la littérature sur le syndicalisme comme celles de l'approche instrumentale ou du matérialisme n'ont pas pour autant été évacuées de notre étude. Cependant, l'insertion de théories comme celles des identités professionnelles, habituellement moins mobilisées dans la littérature, réduit les forces explicatives des approches traditionnelles à l'égard de l'identification syndicale. Ces résultats témoignent de la pertinence de l'intégration de nouvelles théories en arrimage avec les changements de la société contemporaine dans le monde du travail.

De plus, notre thèse s'est penchée sur la spécificité des identités professionnelles des femmes. Cette particularité des identités professionnelles des femmes relève de la gestion



de l'articulation entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales qui complexifie à la fois le rapport au travail et au syndicalisme. Malgré la persistance des inégalités entre les femmes et les hommes, les femmes aspirent à un rapport positif à l'emploi et certaines parviennent malgré tout à accéder au monde professionnel (Gadéa, 2003). En ce sens, l'activité professionnelle est constitutive de l'identité féminine. Dès lors, notre modèle conceptuel est novateur sur le plan de l'intégration des femmes dans notre étude sur les identités syndicales. La littérature sur les professions et les femmes mentionne rarement le syndicalisme (MacDonald, 1995). Malgré cet attachement au travail, nos résultats montrent que la diversité se retrouve également parmi les femmes puisque de nombreuses employées demeurent confinées dans les catégories professionnelles peu qualifiées. Les opportunités professionnelles sont restreintes à un certain nombre d'employées seulement.

## **2.2 Sur le plan de la pratique**

L'étude de cette interface entre les identités syndicales et les nouvelles identités professionnelles a conduit à l'exploration empirique de plusieurs types de modèles de syndicalisme, en termes de valeurs et d'enjeux. Dès lors, notre manière d'aborder les identités syndicales a cherché à dépasser les façons de faire des approches traditionnelles, comme celle de l'approche instrumentale qui se préoccupe essentiellement de l'adhésion au syndicalisme en général sans rendre compte des nuances de l'identification syndicale à des modèles identitaires spécifiques.

En cherchant les modèles identitaires de représentation syndicale plus adéquats aux nouvelles identités professionnelles des femmes, notre étude répond à des préoccupations actuelles du monde syndical qui cherche des outils pour faire face à des milieux de travail en pleine mouvance. De nombreux syndicalistes interrogés au cours de cette étude sont conscients qu'ils doivent changer mais ils se retrouvent dépourvus quant à la façon de le faire. Le vécu des employées du secteur dynamique des services, encore peu syndiqué, demeure méconnu des syndicats.

Notre étude ne fournit pas de recette miracle pour les syndicats. Cependant, nos résultats sont encourageants pour l'avenir du syndicalisme puisqu'ils n'indiquent pas que les syndicats sont nécessairement voués au déclin. Au contraire, les innovations dans le monde du travail et le nouveau rapport au travail ne conduisent pas systématiquement à la substitution des syndicats dans les milieux de travail dès lors que ces derniers s'adaptent à ces changements. Devant la diversité de la main-d'œuvre, une variété de réponses syndicales est possible (Osterman *et al.*, 2001). Au-delà de la défense traditionnelle de l'amélioration des salaires et de la sécurité d'emploi pour les employés les moins qualifiés, la conciliation travail-famille, l'accès à la retraite, le perfectionnement professionnel, la justice en milieu de travail ou plus largement la justice sociale sont autant de thèmes à considérer par les syndicats. Cette variété de nouvelles avenues engendre de multiples pistes pour les syndicats et démontre toute la complexité des thèmes du renouveau syndical à aborder. Les syndicats doivent être à l'écoute de leurs propres membres pour mieux comprendre leurs aspirations dans l'univers du secteur des services quant à une plus grande qualité de vie qui dépasse les seuls aspects traditionnels du travail.

### **2.3 Sur le plan méthodologique**

Les données principales de notre recherche reposent avant tout sur les perceptions individuelles des employées du Mouvement Desjardins quant à leurs orientations syndicales et professionnelles. Pour pallier partiellement à cet individualisme méthodologique, nous avons agrémenté notre recherche d'une phase exploratoire qualitative (participation dans un groupe de travail sur l'avenir des syndicats, entretiens auprès des syndicats, analyse documentaire) et d'une enquête auprès des syndicats du secteur financier. Ces données secondaires de la recherche ont favorisé une plus grande compréhension du contexte du secteur financier en pleine mutation ainsi que du contexte syndical.

Sur le plan des statistiques, nous avons eu recours, lorsque c'était possible, à la régression ordinale. Nos variables dépendantes étant de nature qualitative, il eut été plus simple, statistiquement parlant, d'utiliser le test de régression logique avec une variable binaire (présence ou absence du phénomène étudié). Au contraire, notre recherche sur

l'identification au syndicalisme en général a permis de mieux saisir la complexité du phénomène étudié en apportant des nuances dans le degré d'adhésion (fort, moyen, faible). Nous croyons que cette façon de faire enrichit les résultats de notre recherche.

### **3. Limites de la recherche**

Malgré l'intérêt de cette étude, comme toute autre recherche, elle comporte également ses limites. Premièrement, nous nous intéressons aux identités syndicales qui se construisent mais aussi se reconstruisent sans cesse. Or, le recours au sondage téléphonique auprès d'employées, qui représente les données principales de notre recherche, nous procure une simple photographie momentanée du portrait dans les milieux de travail et l'adhésion au syndicalisme des employées interrogées. Ce sondage a été réalisé entre décembre 2004 et janvier 2005. Les données secondaires de notre étude, tant la phase qualitative que l'enquête auprès des syndicats du secteur financier, ont tenté de fournir les éléments supplémentaires pour notre compréhension. En étirant la période de cueillette de données entre septembre 2003 et juin 2006, elle a cherché à mieux saisir la dynamique des identités syndicales et des identités professionnelles. Cette multiplication des sources de données enrichit notre recherche et tente de contrebalancer les limites associées à un seul sondage téléphonique.

La deuxième limite découle directement de cette utilisation du sondage téléphonique auprès des employées du Mouvement Desjardins comme source principale de notre recherche. La construction des variables sur les actions syndicales proactives et démocratiques reposent sur la seule perception des employées. Les autres matériaux empiriques sont sollicités pour la compréhension du contexte mais n'interviennent pas dans la construction de cette variable. Nos résultats se basent sur cette perception recueillie auprès des employées alors qu'il faut reconnaître qu'elles ne sont pas nécessairement les mieux placées pour rapporter les réalisations en matière d'actions syndicales même si un certain nombre de répondantes (18,1 %) occupent un poste au sein de leur syndicat au moment de l'étude. Une nouvelle fois, le recours aux sources secondaires et à la perspective syndicale pour comprendre le contexte approfondit les réponses individuelles même si nous sommes conscients que les études futures devront mieux inclure directement le point de vue des syndicats. Par exemple, notre mesure sur le

regroupement entre les syndicats provient des informations transmises directement par la Fédération syndicale. Ces informations ont ensuite été greffées aux réponses individuelles. Ainsi, la mesure de ce type de solidarité externe ne comporte pas ce même biais perceptuel possible que les actions syndicales proactives et démocratiques. Nous aurions préféré juxtaposer les réponses individuelles et celles des représentants syndicaux mais en raison de la présence de syndicats régionaux qui présentent un nombre démesuré de membres par rapport aux syndicats locaux, nous avons écarté cette option.

Troisièmement, même si de multiples variables de la relation d'emploi ont été insérées dans notre modèle conceptuel, certaines dimensions ou indicateurs n'ont pas été couverts. Ainsi, les alliances externes sont étudiées à travers le seul exemple du regroupement entre les syndicats. Encore une fois, nous étions confrontés au problème de l'éventuelle méconnaissance de l'individu sur les liens externes du syndicat. Au contraire, le répondant dans l'enquête auprès des syndicats a pu nous informer d'une série de types d'alliances possibles avec d'autres syndicats du secteur, de la province, d'autres pays mais aussi avec d'autres groupes ou communautés. Notre thèse rapporte ces informations d'une manière descriptive sans les intégrer dans les analyses plus complexes. De plus, il convient de reconnaître que la littérature sur la démocratie syndicale traite également du leadership syndical qui est absent de notre étude. Autrement dit, le débat sur la démocratie syndicale est aussi lié à la nature du leadership des représentants syndicaux (Hege et Dufour, 2002 ; Hyman, 1996). Le représentant syndical, élu par ses pairs, agit au nom du groupe identitaire qu'il représente (Hege et Dufour, 2002 : 204-205). Dès lors, le leadership syndical pourrait s'avérer être un indicateur supplémentaire pour mesurer la démocratie.

Quatrièmement, en se penchant sur la spécificité des identités professionnelles des femmes, notre recherche se limite ainsi à la compréhension exclusive des femmes dans le monde du travail. Dès lors, cette étude ne permet pas de comparer l'évolution des perceptions du rapport au travail des femmes avec celles des hommes dans un contexte d'innovations dans les milieux de travail ni de rendre compte de la complexité du caractère sexué des identités professionnelles. Cela dit, le Mouvement Desjardins a une main-d'œuvre à forte prédominance féminine, comme bien d'autres entreprises du secteur des

services. Il n'aurait pas été possible d'obtenir un nombre suffisant de réponses de la part des hommes pour en faire un groupe de comparaison.

Cinquièmement, l'échantillon principal de notre étude concerne uniquement les employées du Mouvement Desjardins au Québec, un seul type d'institution financière. Il serait hasardeux de généraliser les résultats à l'ensemble des autres établissements du secteur financier (les banques) bien que nos données sur l'enquête auprès des syndicats comprennent les réponses de quelques représentants syndicaux issus d'autres établissements financiers que les seules caisses populaires du Mouvement Desjardins. Cependant, le haut taux de participation des employées au sondage téléphonique et le recours à un échantillon stratifié reproduisant les catégories professionnelles renforcent la validité de notre recherche et permet de généraliser les résultats à la population étudiée (Beaud, 2003).

Finalement, notre modèle conceptuel, dans la mesure où il cherche à juxtaposer les identités professionnelles et les actions syndicales, s'adresse à des employés syndiqués. Ce cadre n'est pas applicable aux personnes qui ne sont pas syndiquées. Dans la mesure où le secteur dynamique des services est faiblement syndiqué, notre étude ne vise pas à comprendre les attentes de personnes non syndiquées à l'égard du syndicalisme ou à comparer l'identification au syndicalisme entre les personnes syndiquées ou non syndiquées mais bien d'enrichir la compréhension du lien identitaire entre le membre et le syndicalisme dans un univers professionnalisé. Cela dit, le nouveau rapport au travail a tout intérêt à être pris en compte dans les autres types d'études sur les identités syndicales.

#### **4. Pistes pour les recherches futures**

Les résultats de cette recherche incitent à poursuivre des études sur l'impact des nouvelles identités professionnelles sur les identités syndicales. En effet, notre thèse appuie l'idée de l'importance de considérer les innovations en milieu de travail et le nouveau rapport au travail pour le renouvellement du syndicalisme.

Il serait fort intéressant de réaliser une étude similaire auprès d'une population d'hommes et de femmes pour mieux saisir le caractère sexué des identités professionnelles et les conséquences sur les identités syndicales. Cette étude permettrait de dégager les éventuelles différences en termes d'identités au travail entre les hommes et les femmes et les différences en termes d'identification syndicale du point de vue du syndicalisme en général mais également des modèles identitaires syndicaux spécifiques. Les hommes et les femmes s'identifient-ils aux mêmes avenues du renouveau syndical ?

Le modèle conceptuel élaboré sur les identités syndicales pourrait également être appliqué à d'autres échantillons syndiqués dans le secteur privé des services. Nous pensons notamment au secteur des communications qui regroupe de nombreux journalistes pigistes et contractuels. Les résultats seraient fort intéressants à connaître du point de vue de la mobilité externe. En effet, même si près de la moitié des employées du Mouvement Desjardins seraient prêtes à quitter leur emploi, leur ancienneté élevée au sein de cette organisation montre malgré tout une certaine stabilité dans leur emploi. La dynamique du monde des communications nous en apprendrait davantage.

Notre modèle conceptuel qui intègre la spécificité des identités professionnelles des femmes peut également faciliter des recherches menées auprès d'autres types de population féminine dans les secteurs public et parapublic aux prises avec de multiples changements en milieu de travail, que ce soit les infirmières ou les enseignantes par exemple.

De la même manière, notre modèle conceptuel est transposable à des études sur les identités syndicales dans d'autres pays. En particulier, une comparaison entre l'identification syndicale entre les pays du Canada et des États-Unis permettrait de mieux saisir les réalités associées au syndicalisme dans chaque pays d'autant plus que le syndicalisme décline davantage aux États-Unis qu'au Canada.

Dans la mesure où les identités professionnelles et les identités syndicales sont définies comme des construits sociaux, il importe d'approfondir les recherches sur le terrain. Non seulement il est nécessaire de poursuivre les efforts de recherche auprès des syndicats et des employées syndiquées, il serait également bénéfique de solliciter le monde patronal pour la compréhension des changements dans les milieux de travail. Dès lors, nous

favorisons la poursuite de méthodes complémentaires (terrain et enquêtes) lors des recherches futures.

Finalement, et non la moindre, la réalisation d'études multi-niveaux entre les employés syndiqués et les syndicats s'avère essentielle dans les recherches futures pour remédier aux principales limites de cette thèse. L'intégration des points de vue individuels des membres avec ceux provenant directement des syndicats enrichiront incontestablement les recherches futures. Les employés sont les personnes les mieux placées pour rendre compte de leur rapport au travail tandis que les représentants syndicaux sont les ressources principales pour traiter de leurs propres actions syndicales.

En bref, la société contemporaine impose de nouvelles façons de faire aux organisations, aux employés et aux syndicats mais, du même coup, elle incite également les chercheurs à innover sur les plans théorique, pratique et méthodologique.



## BIBLIOGRAPHIE

- AFIFI, A., V. A. CLARK et S. MAY. 2004. *Computer-Aided Multivariate Analysis*. 4<sup>th</sup> Edition. Boca Raton : Chapman & Hall/CRC.
- ALLISON, P. 2003. *Logistic Regression using the SAS System : Theory and Application*. Cary, N.C. : SAS Institute.
- ALTER, N. 1993. « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence ». *Revue française de sociologie*, vol. 34, n°2, 175-197.
- ANDOLFATTO, D. 2002. « Syndicalisme et individualisme », *Ceras, Revue Projet*, n°271, <http://www.ceras-projet.com/index.php?id=1777>.
- APPELBAUM, E. 2004. « Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs ». *L'Organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?* G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.-A. Lapointe, dir. Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval, 119-154.
- APPELBAUM, E. et R. BATT. 1994. *The New American Workplace : Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca : ILR Press.
- APPELBAUM, E. et L. W. HUNTER. 2004. « Union Participation in Strategic Decisions of Corporations ». *Emerging Labor Market Institutions for the Twenty-First Century*. R. B. Freeman, J. Hersch et L. Mishel, dir. Chicago : University of Chicago Press, 265-291.
- APPELBAUM, E., T. BAILEY, P. BERG et A. L. KALLEBERG. 2000. *Manufacturing Advantage : Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca : Cornell University Press.
- ARTHUR, M. B. 1994. « The Boundaryless Career : a New Perspective for Organizational Inquiry ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n°4, 295-306.
- ARONOWITZ, S. 1992. *The Politics of Identity : Class, Culture, Social Movements*. New York : Routledge.
- ATTEWELL, P. 1987. « Big Brother and the Sweatshop : Computer Surveillance in the Automated Office ». *Sociological Theory*, vol. 5, n°1, 87-100.
- BAMBERGER, P. A., A. N. KLUGER et R. SUCHARD. 1999. « The Antecedents and Consequences of Union Commitment : A Meta-Analysis ». *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°3, 304-318.

BARLING, J., E. K. KELLOWAY et E. H. BREMERMAN. 1991. « Pre-employment Predictors of Union Attitudes : The Role of Family Socialization and Work Beliefs ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n°5, 725-731.

BARLING, J., C. FULLAGAR et E. K. KELLOWAY. 1992. « The Union and Its Members : A Psychological Approach ». New York : Oxford University Press.

BARRÈRE-MAURISSON, M.-A. 2003. *Travail, famille : le nouveau contrat*. Paris : Gallimard.

BATTAGLIOLA, F. 1984. « Employés et employées. Trajectoires professionnelles et familiales ». *Le sexe du travail : structures familiales et système productif*. M.-A. Barrère-Maurisson, F. Battagliola, B. Beccalli, A. Borzeix, dir. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 57-71.

BATTAGLIOLA, F. 2004. *Histoire du travail des femmes*. Paris : La Découverte.

BEAUD, J.-P. 2003. « Les techniques d'échantillonnage ». *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. B. Gauthier, dir. 4<sup>e</sup> éd. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

BEAUVAIS, L. L., R. W. SCHOLL et E. A. COOPER. 1991. « Dual Commitment Among Unionized Faculty : A Longitudinal Investigation ». *Human Relations*, vol. 44, n°2, 175-192.

BECK, U. 2000. *The Brave New World Of Work*. Malden, Mass : Polity Press.

BÉLANGER, P. R. 1997. « La réingénierie Desjardins : Le discours des dirigeants ». *On prend notre place ! : Colloque syndical Desjardins et la réingénierie*. Québec 10, 11 et 12 mars : UQAM, CSN. 55-64.

BÉLANGER, J. et P. EDWARDS. 2007. « The Conditions Promoting Compromise in the Workplace ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 45, n°4, 713-734.

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

BELL, D. 1973. *The Coming of Post-Industrial Society ; a Venture in Social Forecasting*. New York : Basic Books.

BERGERON, J.-G. et S. RENAUD. 2000. « Les formes de représentation collective désirées par les salariés des services privés au Québec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 55, n° 2, 250-272.

BERMAN, E., J. BOUND et Z. GRILICHES. 1994. « Changes in the Demand for Skilled Labor within U.S. Manufacturing : Evidence from the Annual Survey of Manufactures ». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, n°2, 367-397.

- BERNIER, C. et C. TEIGER. 1990. *Le travail en mutation*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- BERNIER, C., A. FILION et P. L'HEUREUX. 1994. *Innovations de formation des entreprises : Le cas du secteur financier*. Université Laval : Collections instruments de travail.
- BERNOUX, P. 1985. *La sociologie des organisations*. Paris : Éditions du Seuil.
- BERNOUX, P. 2002. « Le changement dans les organisations : entre structures et interactions ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 57, n° 1, 77-99.
- BLACK, S. E. et L. M. LYNCH. 2001. « How to Compete : The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity ». *Review of Economics and Statistics*, vol. 83, n°3, 434-445.
- BLAIS, A. 2003. « Le sondage ». *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. B. Gauthier, dir. 4<sup>e</sup> éd. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- BOIVIN, L. 1996. *Les besoins de formation qualifiante des employés de bureau*. Montréal : Confédération des syndicats nationaux.
- BOUCHARD, M. J. 1997. « Le Mouvement Desjardins à la veille de son centenaire... ». *Économie et Solidarités*, vol. 29, n°1, 9-12.
- BRAVERMAN, H. 1976. *Travail et capitalisme monopoliste : la dégradation du travail au XXe siècle*. Paris : Maspero.
- BRODY, D. 1991. « Labor's Crisis in Historical Perspective ». *The State of the Unions*. G. Strauss, D. G. Gallagher et J. Fiorito, dir. Madison : Industrial Relations Research Association, 277-311.
- BRODY, D. 1993. *Workers in Industrial America : Essays on the Twentieth Century Struggle*. New York : Oxford University Press.
- BRONFENBRENNER, K. et T. JURAVITCH. 1994. « The Impact of Employer Opposition on Union Certification Win Rates : A Private/Public Sector Comparison ». Washington : Economic Policy Institute, *Working Paper 113*.
- BRONFENBRENNER, K. et T. JURAVITCH. 1998. « It Takes More Than House Calls : Organizing to Win With a Comprehensive Union Building Strategy ». *Organizing to Win*. K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R. W. Hurd, R. A. Oswald et R. L. Seeber, dir. Ithaca, New York : ILR Press, 19-36.
- BROWN, M. et J. S. HEYWOOD. 2005. « Performance Appraisal Systems : Determinants and Change ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, n°4, 659-679.
- BRUNELLE, C. 2002. « L'émergence des associations parallèles dans les rapports collectifs de travail ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 57, n° 2, 282-308.

BURAWOY, M. 1979. *Manufacturing Consent : Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago : University of Chicago Press.

BURCHELL, B. 2006. « Work Intensification in the UK ». *Gender Divisions and Working Time in the New Economy : Changing Patterns of Work, Care and Public Policy in Europe and North America*. D. Perrons, C. Fagan, L. McDowell, K. Ray et K. Ward, Ed. Northampton, Mass. : Edward Elgar Publishing Inc., 21-34.

BUREAU DU SURINTENDANT DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES CANADA. *Rapport annuel du BSIF 2006-2007*. <http://www.osfi-bsif.gc.ca/>.

CAPPELLI, P., L. BASSI, D. KATZ, D. KNOKE, P. OSTERMAN et M. USEEM. 1997. *Change at Work*. New York : Oxford University Press.

CASTELLS, M. 1996. *The rise of the network society*. Cambridge, MA : Blackwell Publishers.

CAVANAUGH, M. A. et R. A. NOE. 1999. « Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contract ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, n° 3, 323-340.

CHAISSON, G. B. et J. B. ROSE. 1991. « The Macrodeterminants of Union Growth and Decline ». *The State of the Unions*. G. Strauss, D. G. Gallagher et J. Fiorito, dir. Madison : Industrial Relations Research Association, 3-45.

CHAMPLAIN, O. et J.-P. DUPUIS. 2003. « L'évolution récente (1995-2003) de la relation entre le Mouvement Desjardins et le modèle québécois de développement ». *Cahiers de Recherche 2003-01 du Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers*, HEC Montréal.

CHARLWOOD, A. 2002. « Why Do Non-union Employees Want to Unionize ? Evidence from Britain ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 40, n°3, 463-491.

CLAWSON, D. 2003. *The Next Upsurge : Labor and the New Social Movements*. Ithaca, NY : Cornell University Press.

COBBLE, D. S. 1996. « The Prospects for Unionism in a Service Society ». *Working in the Service Society*. C. L. MacDonald et C. Siriani, dir. Philadelphie : Temple University Press, 333-358.

COHEN L. et R. HURD. 1998. « Fear, Conflict and Union Organizing ». *Organizing to Win*. K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R. W. Hurd, R. A. Oswald et R. L. Seeber, dir. Ithaca, New York : ILR Press, 181-196.

COLGAN, F. et S. LEDWITH. 2000. « Diversity, Identities and Strategies of Women Trade Union Activists ». *Gender, Work and Organization*, vol. 7, n° 4, 242-257.

COMMAILLE, J. 1993. *Les stratégies des femmes : travail, famille et politique*. Paris : La Découverte.

COOK, A. 1991. « Women and Minorities ». *The State of the Unions*. G. Strauss, D. G. Gallagher et J. Fiorito, dir. Madison : Industrial Relations Research Association, 237-257.

CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA. 1990. *L'emploi au futur*. Ottawa.

COYLE-SHAPIRO, J. A.-M. et J. H. NEUMAN. 2004. « The Psychological Contract and Individual Differences : The Role of Exchange and Creditor Ideologies ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, n° 1, 150-164.

CRAIN, M. et K. MATHENY. 2001. « Labor's Identity Crisis ». *California Law Review*, vol. 89, 1767-1846.

CROMPTON, R. et M. BROCKMANN. 2006. « Class, Gender and Work-life Articulation ». *Gender Divisions and Working Time in the New Economy : Changing Patterns of Work, Care and Public Policy in Europe and North America*. D. Perrons, C. Fagan, L. McDowell, K. Ray et K. Ward, Ed. Northampton, Mass. : Edward Elgar Publishing Inc., 103-121.

CROTEAU, R. 2004. *Le Mouvement Desjardins 1997-2003 : un patrimoine coopératif défiguré et dénaturé*. Québec : Éditions MultiMondes.

CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.

CULLY, M., S. WOODLAND, A. O'REILLY et G. DIX. 1999. *Britain at Work*. Londres : Routledge.

DAUNE-RICHARD, A.-M. et A.-M. DEVREUX. 1992. « Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique ». *Recherches féministes*, vol. 5, n° 2, 7-30.

DE CONINCK F. et F. GODARD. 1992. « Itinéraires familiaux, itinéraires professionnels : vers de nouvelles biographies féminines ». *Sociologie du travail*, vol. 34, n° 1, 65-81.

DE SERRES, A. 1997. « Analyse du phénomène d'homogénéisation des groupes financiers constitués par le Mouvement Desjardins et les grandes banques canadiennes : impact de la nouvelle concurrence ». *Économie et Solidarités*, vol. 29, n°1, 17-38.

DE TERSSAC, G. 1992. *Autonomie dans le travail*. Paris : Presses universitaires de France.

DE TERSSAC, G., (dir). 2003. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : Débats et prolongements*. Paris : La Découverte.

DE KERSTRAT, Y. 1997. « Évolution de l'organisation du travail, de la technologie et des relations de travail dans les caisses populaires (1970-1995) ». *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins*. B. Lévesque, P. Bélanger et L. Mager. CRISES, SAC/UQAM, FC-CSN. 147-172.

DEARY, S. J., R. D. IVERSON et P. J. ERWIN. 1994. « Predicting Organizational and Union Commitment : the Effect of Industrial Relations Climate ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 32, n° 4, 581-597.

DESLAURIERS, J.-P. 1991. *Recherche qualitative : Guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill.

DIBBEN, P. 2006. « Social Movement Unionism ». *Trade Unions and Democracy : Strategies and Perspectives*. M. Harcourt et G. Wood, Ed. New Brunswick et London : Transaction Publishers, 280-302.

DOERINGER, P. B. et M. J. PIORE. 1971. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass. : Heath.

DUBAR, C. 1992. « Formes identitaires et socialisation professionnelle ». *Revue française de sociologie*, vol. 33, n°4, 505-529.

DUBAR, C. 1996. *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.

DUBAR, C. 2001. *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*. Paris : Presses universitaires de France.

DUBAR, C. 2003. « Régulation conjointe et double transaction : réflexions pour un débat ». *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : Débats et prolongements*. G. De Terssac, dir. Paris : La Découverte.

DUBAR, C. et P. TRIPIER. 2005. *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin.

DUBET, F. 1994. *Sociologie de l'expérience*. Paris : Éditions du Seuil.

DUDLEY, K. M. 1994. *The End of the Line : Lost Jobs, New Lives in Postindustrial America*. Chicago : University of Chicago Press.

DUFOUR, C. et A. HEGE. 2002. *L'Europe syndicale au quotidien : La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*. Bruxelles : P.I.E. : Peter Lang.

DURAND, J.-P. 1996. *Le syndicalisme au futur*. Paris : Syros.

DURIVAGE, A. 2004. « La gestion des compétences et la dotation du personnel au Mouvement Desjardins ». *Gestion*, vol. 29, n° 1, 10-18.

DURKHEIM, E. 1960. *De la division du travail social*. Paris : Presses universitaires de France.

EATON, A. E. et P. B. VOSS. 2004. « Managerial Unionism : Prospects and Forms ». *Labor Studies Journal*, vol. 29, n° 3 : 25-56.

EATON, A. E., S. A. RUBINSTEIN et T. A. KOCHAN. 2008. « Balancing Acts : Dynamics of a Union Coalition in a Labor Management Partnership » *Industrial Relations*, vol. 47, n°1, 10-35.

EDWARDS, P. K. 1986. *Conflict at Work : A Materialist Analysis of Workplace Relations*. Oxford, New York : B. Blackwell.

EDWARDS, P. K. 2003. « The Employment Relationship and the Field of Industrial Relations ». *Industrial Relations : Theory and Practice*. P. K. Edwards, Ed. Malden, MA : Blackwell Publishing, 1-36.

EDWARDS, P.K., J. BÉLANGER et M. WRIGHT. 2006. « The Bases of Compromise in the Workplace : A Theoretical Framework ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, n°1, 125-145.

EDWARDS, P. K., J. GEARY et K. SISSON. 2004. « Les nouvelles formes d'organisation du travail : moyens de transformation, d'exploitation ou de contrôle ? ». *L'Organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?* G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.-A. Lapointe, dir. Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval, 63-117.

EISENSCHER, M. 2002. « Is the Secret to Labor's Future in Its Past ? ». *WorkingUSA*, vol. 5, n° 4, 95-122.

ÉLIE, B. 1997. « Le Mouvement Desjardins : Des changements obligés ». *On prend notre place ! : Colloque syndical Desjardins et la réingénierie*. Québec 10, 11 et 12 mars : UQAM, CSN. 41-48.

FAIRBROTHER, P. et C. YATES. 2003. *Unions in Renewal : A Comparative Study*. New York : Continuum.

FANTASIA, R., D. CLAWSON et G. GRAHAM. 1988. « A Critical View of Worker Participation in American Industry ». *Work and Occupations*, vol. 15, n° 4, 468-488.

FERRAND, M. 2004. *Féminin-masculin*. Paris : Éditions La Découverte.

FICHTER, M. et I. GREER. 2004. « Analysing Social Partnership : A tool of Union Revitalization ? ». *Varieties of Unionism*. C. Frege et J. Kelly, dir. Oxford : University Press, 31-44.

FINCHAM, R. 2006. « Knowledge Work as Occupational Strategy : Companing IT and Management Consulting ». *New Technology, Work and Employment*, vol. 21, n°1, 16-28.

FIORITO, J. 2002. « Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation ». *The Future of Private Sector Unionism in the United States*. J.T. Bennett et B. E. Kaufman, dir. New York : M. E. Sharpe, 205-226.

FLETCHER, B. et M. HURD. 1999. « Political Will, Local Union Transformation and the Organizing Imperative ». *Which Direction for Organized Labor ?* B., Nissen, Ed. Détroit : Wayne State University Press, 191-216.



- FLYNN, M., C. BREWSTER, R. SMITH et M. RIGBY. 2004. « Trade Union Democracy : The Dynamics of Different Forms » *Trade Unions and Democracy : Strategies and Perspectives*. M. Harcourt et G. Wood, dir. Manchester : Manchester University Press, 319-351.
- FORREST, A. 1993. « Women and Industrial Relations Theory : No room in the Discourse ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 48, n° 3, 409-438.
- FRANCFORT, I., F. OSTY, R. SAINSAULIEU et M. UHALDE. 1995. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- FREGE, C. et J. KELLY. 2003. « Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective ». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n° 1, 7-24.
- FREEMAN, R. B. et J. L. MEDOFF 1987. *Pourquoi les syndicats ? : Une réponse américaine*. Paris : Économica.
- FREEMAN, R. B. et J. ROGERS. 1999. *What Workers Want*. New York : Cornell University Press.
- FREYSSINET, J. 1993. « Syndicalismes en Europe ». *Le mouvement social*, 162, 3-16.
- FRIEDMAN, A. L. 1977. *Industry and Labour : Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. Londres : Macmillan.
- FRIEDMAN, B. A., S. E. ABRAHAM et T. K. RANDALL. 2006. « Factors Related to Employees' Desire to Join and Leave Unions ». *Industrial Relations : A Journal of Economy and Society*, vol. 45, n° 1, 102-110.
- FROST, A. C. 2000. « Explaining Variation in Workplace Restructuring : The Role of Local Union Capabilities ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, n°4, 559-578.
- FULLAGAR, C. et J. BARLING 1989. « A Longitudinal Test of a Model of the Antecedents and Consequences of Union Loyalty ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n°2, 213-227.
- FULLAGAR, C., P. CLARK, D. GALLAGHER et M. E. GORDON. 1994. « A Model of the Antecedents of Early Union Commitment : The Role of Socialization experiences and Steward Characteristics ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n°2, 517-533.
- FURAKER, B. et T. BERGLUND. 2003. « Are the Unions Still Needed ? Employees' Views of their Relations to Unions and Employers ». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 24, n°4, 573-594.
- GADÉA, C. 2003. *Les cadres en France, une énigme sociologique*. Paris : Belin.

GADREY, N. 1992. *Hommes et femmes au travail : inégalités, différences, identités*. Paris : L'Harmattan.

GAGNON, M.-J. 1998. « La modernisation du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative ». *Sociologie et Sociétés*, vol. 30, n° 2, 213-230.

GALLIE, D. 1996. « Trade Union Allegiance and Decline in British Urban Labour Markets ». *Trade Unionism in Recession*. D. Gallie, R. Penn et M. Rose, dir. Oxford : Oxford University Press, 140-174.

GALL, G. 2005. « Organizing Non-Union Workers as Trade Unionists in the "New Economy" in Britain ». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 26, n° 1, 41-63.

GALLAGHER, D. G. et G. STRAUSS. 1991. « Union Membership Attitudes and Participation ». *The State of the Unions*. G. Strauss, D. G. Gallagher et J. Fiorito, dir. Madison : Industrial Relations Research Association, 139-174.

GIDDENS, A. 1987. *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*. Paris : Presses universitaires de France.

GILES, A. et G. MURRAY. 1988. « Towards an Historical Understanding of Industrial Relations Theory in Canada ». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 43, n° 4, 780-811.

GILES, A. et G. MURRAY. 1996. « Industrial Relations Theory and Critical Political Economy ». *Theorizing in Industrial Relations : Approaches and Applications*. J. Barbash et N. M. Meltz, dir. Sydney, NSW : Australian Centre for Industrial Relations Research and Training, 77-120.

GILES, A. et G. MURRAY. 1997. « Trajectoires et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du Nord ». *L'état des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche*. G. Murray, M.-L. Morin et I. Da Costa, dir. Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval, 64-92.

GILLES, A. 1994. *Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales*. Saint-Laurent : McGraw-Hill.

GODARD, J. 2006. « The US and Canadian Labour Movements : Markets vs. States and Societies ». *Trade Unions and Democracy : Strategies and Perspectives*. M. Harcourt et G. Wood, Ed. New Brunswick et London : Transaction Publishers, 159-190.

GOLDTHORPE, J. H., D. LOCKWOOD, F. BECHOFER et J. PLATT. 1968. *The affluent Worker : Industrial Attitudes and Behavior*. Cambridge : Cambridge University Press.

GORDON, M. E., J. BARLING and L. E. TETRICK. 1995. « Some Remaining Challenges ». *Changing Employment Relations : Behavioral and Social Perspectives*. L. E. Tetrick et J. Barling, dir. Washington : American Psychological Association, 349-366.

GORDON, M. E., J. W. PHILPOT, R. E. BURT, C. A. THOMPSON et W. E. SPILLER. 1980. « Commitment to the Union : Development of a Measure and an Examination of Its Correlates ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, n°4, 479-499.

GRAY, G. R., D. W., MYERS et P. MYERS. 1999. « Cooperative Provisions in Labor Agreements : A New Paradigm ? ». *Monthly Labor Review*, vol. 122, n° 1, 29-45.

GRANT, M., J. BÉLANGER et D. THUOT. 2001. « L'implantation de la réingénierie dans les caisses populaires Desjardins ». *Cahiers de recherche de la Chaire de coopération Guy-Bernier*, No 0201-177. UQAM : Montréal.

GROUPE SECOR. 1992. *Étude sectorielle sur les services financiers*. Montréal.

GUEST, D. E. et P. DEWE. 1988. « Why Do Workers Belong to a Trade Union ? : A Social Psychological Study in the UK Electronics Industry ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 26, n° 2, 178-194.

HAIR, J. F., R. E. ANDERSON, R. L. TATHAM et W. G. BLACK. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 5<sup>th</sup> Edition. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.

HAMMER, M. 1996. *Beyond Reengineering : How the Process-centered Organization Is Changing*. New York : Harper Business.

HAMMER, M. et J. CHAMPY 2003. *Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*. Paris : Dunod.

HANDEL, M. J. et M. GITTLEMAN. 2004. « Is There a Wage Payoff to Innovative Work Practices ? ». *Industrial Relations : A Journal of Economy and Society*, vol. 43, n° 1, 67-97.

HARLEY, B., B. C. ALLEN et L. D. SARGENT. 2007. « High Performance Work Systems and Employee Experience of Work in the Service Sector : The Case of Aged Care ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 45, n° 3, 607-633.

HARRISON, B. 1997. *Lean and Mean : The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. New York : Guilford Press.

HEALY, G. 1999. « The Trade Union Role in Career Development : a Membership Perspective ». *Industrial Relations Journal*, vol. 30, n° 3, 212-228.

HEALY, G. et G. KIRTON. 2002. « Professional and Highly Qualified Women in Two Contrasting Trade Unions ». *Gender, Diversity and Trade Unions : International Perspectives*. F. Colgan et S. Ledwith, dir. Londres : Routledge, 186-204.

HEERY, E. 2003. « Trade Unions and Industrial Relations ». *Understanding Work and Employment*. P. Ackers et A. Wilkinson, dir. Oxford : University Press, 278-304.

HECKSCHER, C. 1988. *The New Unionism : Employee Involvement in the Changing Corporation*. New York : Basic Books.

HECKSCHER, C. 2001a. « Living With Flexibility ». *Rekindling the Movement : Labor's Quest for Relevance in the Twenty-First Century*. R. Hurd, H. Katz et L. Turner, dir. Ithaca : IRL Press, 59-81.

HECKSCHER, C. 2001b. « Participatory Unionism ». *Labor Studies Journal*, vol. 25, n°4, 3-18.

HECKSCHER, C. et F. CARRÉ. 2006. « Strength in Networks : Employment Rights Organization and the Problem of Co-Ordination ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, n°4, 605-628.

HERNSTEIN, R. et C. MURRAY. 1994. *The Bell Curve : Intelligence and Class Structure in American Life*. New York : Free Press.

HERZENBERG, S. A., J. A. ALIC et H. WIAL. 1998. *New Rules for a New Economy*. Ithaca : ILR Press.

HIRSCHHORN L. 1984. *Beyond Mechanization : Work and Technology in a Postindustrial Age*. Cambridge : MIT Press.

HOSMER, D. W. et S. LEMESHOW. 2000. *Applied Logistic Regression*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York : Wiley.

HYMAN, R. 1979. « La théorie des relations industrielles : une analyse matérialiste ». *Sociologie du travail*, vol. 21, n°4, 418-438.

HYMAN, R. 1989. *The Political Economy of Industrial Relations : Theory and Practice in a Cold Climate*. Basingstoke : Macmillan.

HYMAN, R. 1996. « Changing Union Identities in Europe ». *The Challenges to Trade Unions in Europe : Innovation or adaption ?* P. Leisink, J. V. Leemput et J. Vilrocx, dir. Cheltenham : Edward Elgar, 53-73.

HYMAN, R. 1997a. « La géométrie du syndicalisme : une analyse comparative des identités et des idéologies ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 52, n° 1, 7-38.

HYMAN, R. 1997b. « The Future of Employee Representation ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 35, n°3, 309-336.

HYMAN, R. 1999. « Imagined Solidarities : Can Trade Unions Resist Globalization ? ». *Globalization and Labour Relations*. P. Leisink, dir. Cheltenham : Edward Elgar, 94-115.

HYMAN, R. 2002. « Where does solidarity end ? ». *Eurozine*, disponible sur Internet : <http://www.eurozine.com/articles/2002-09-17-hyman-en.html>

JACKSON, A. 2005. « Rowing Against the Tide : The Struggle to Raise Union Density in a Hostile Environment ». *Paths To Union Renewal : Canadian Experiences*. P. Kumar et C. Schenk, dir. Canada : Broadview Press, 61-78.

JACKSON, S. et R. S. SCHULER. 2003. *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships*. 8<sup>th</sup> Edition. Cincinnati, OH : South-Western College Publishing.

JALETTE, P. et J.-G. BERGERON. 2002. « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 57, n° 3, 542-568.

JAMES, P. 2006. « Trade Unions and Non-standard Employment ». *Trade Unions and Democracy : Strategies and Perspectives*. M. Harcourt et G. Wood, Ed. New Brunswick et London : Transaction Publishers, 82-104.

JARLEY, P. 2002. « American Unions at the Start of the 21<sup>st</sup> Century : Going back to the Future ? ». *Changing Prospects for Trade Unionism Comparisons between six Countries*. P. Fairbrother et G. Griffin, dir. Londres, New York : Continuum, 200-237.

KANTER, R. M. 1997. *On the Frontiers of Management*. Boston : Harvard Business School Press.

KAUFMAN, B. E. 1993. *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations*. Ithaca : ILR Press.

KELLY, J. 1998. *Rethinking Industrial Relations : Mobilization, Collectivism and Long Waves*. Londres : Routledge.

KIRTON, G. et A. M. GREENE. 2002. « The Dynamics of Positive Action in UK Trade Unions : The Case of Women and Black Members ». *Gender, Work and Organization*, vol. 9, n°1, 39-59.

KIRTON, G. et G. HEALY. 2004. « Shaping Union and Gender Identities : A Case Study of Women-Only Trade Union Courses ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n°2, 303-323.

KLANDERMANS, B. 1986. « Psychology and Trade Union Participation : Joining, Acting, Quitting ». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 59, n°3, 189-204.

KOCHAN, T. A. et K. R. WEVER. 1991. « American Unions and the Future of Worker Representation ». *The State of the Unions*. G. Strauss, D. G. Gallagher et J. Fiorito, dir. Madison : Industrial Relations Research Association, 363-386.

KOCHAN, T. A., H. KATZ et R. McKERSIE. 1994. *The Transformation of Industrial Relations*. Ithaca : ILR Press.

KUMAR, P. et C. SCHENK, (ed). 2005. *Paths To Union Renewal : Canadian Experiences*. Canada : Broadview Press.

LAPOINTE, P.-A. 1998. « Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition ». *Sociologie et Sociétés*, vol. 30, n° 2, 189-212.

LAVILLE, J.-L. 1993. « Participation des salariés au travail productif ». *Sociologie du travail*, n° 1, 27-47.

LEGAULT, G. 1991. *Repenser le travail : quand les femmes accèdent à l'égalité*. Montréal : Liber.

LEICHT, K. T. et M. L. FENNELL. 1997 « The Changing Organizational Context of Professional Work ». *Annual Review of Sociology*, vol. 23, 215-231.

LEICHT, K. T. et M. L. FENNELL. 2001. *Professional Work : a Sociological Approach*. Malden, MA : Blackwell Publishers.

LÉVESQUE, B. 1991. « Coopération et syndicalisme. Le cas des relations du travail dans le caisses populaires Desjardins ». *Relations industrielles*, vol. 46, n°1, 13-45.

LÉVESQUE, B. 1997. « le secteur financier : contexte de la réingénierie ». *On prend notre place ! : Colloque syndical Desjardins et la réingénierie*. Québec 10, 11 et 12 mars : UQAM, CSN. 3-18.

LÉVESQUE, B. 2006. « Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique ». *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Collection Étude théoriques*.

LÉVESQUE, B. et L. MAGER. 1997. « L'approche de la réingénierie : synthèse et évaluation ». *On prend notre place ! : Colloque syndical Desjardins et la réingénierie*. Québec 10, 11 et 12 mars : UQAM, CSN. 29-54.

LÉVESQUE, B., P. R. BÉLANGER et L. MAGER. 1997. *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins*. Montréal : CRISES, SAC/UQAM, FC-CSN.

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY. 2003. « Le pouvoir syndical dans l'économie mondial : clés de lecture pour un renouveau ». *Revue de l'IRES*, n° 41, n°1, <http://www.ires-fr.org/files/publicat/revue/r41/r413.pdf>.

LÉVESQUE, C. et G. MURRAY. 2006. « How Do Unions Renew ? Paths to Union Renewal ». *Labor Studies Journal*, vol. 31, n° 3, 1-13.

LÉVESQUE, C., G. MURRAY et S. LE QUEUX. 1998. « Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine ». *Sociologie et Sociétés*, vol. 30, n°2, 131-154.

LÉVESQUE, C., G. MURRAY et S. LE QUEUX. 2005. « Union Disaffection and Social Identity : Democracy as a Source of Union Revitalization ». *Work and Occupations*, vol. 32, n° 4, 400-422.

LICHTENSTEIN, N. 1999. « Falling in Love Again ? : Intellectuals and the Labor Movement in Post-War America ». *New Labor Forum*. Spring/Summer, 27-28.

LINHART, D. 1991. *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises*. Paris : Éditions du Seuil.

LINHART, D. et R. LINHART. 1998. « L'évolution de l'organisation du travail ». *Le monde du travail*. J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot, et D. Linhart, dir. Paris : Éditions La Découverte.

LOPEZ, S. H. 2004. *Reorganizing the Rust Belt*. Berkeley : University of California Press.

MacDONALD, K.M. 1995. *The Sociology of the Professions*. Londres : Sage.

MCKINSEY et COMPANY. 1998. *L'évolution du secteur des services financiers au Canada*. Document de recherche préparé pour le Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers au Canada.

MACHIN, S. 2000. « Union Decline in Britain ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, n° 4, 631-645.

MADSEN, M. 1997. « The Relationship between Working Life and Individualisation : a Study among Danish Union Members ». *Work, Employment and Society*, vol. 11, n°2, 197-217.

MAGENEAU, J. M., J. E. MARTIN et M. PETERSON. 1988. « Dual and Unilateral Commitment among Stewards and Rank-and-File Members ». *Academy of Management Journal*, vol. 31, n°2, 359-376.

MALLET, S. 1963. *La nouvelle classe ouvrière*. Paris : Éditions du Seuil.

MALO, M.-C. 1997. Le Mouvement des caisses Desjardins : modèle de développement d'une économie solidaire ? *Économie et Solidarités*, vol. 29, n°1, 39-48.

MALO, M.-C et A. LEJEUNE 2002. « Le modèle coopératif Desjardins : évolution et enjeux ». *L'Action nationale*, vol. XCIII, n° 5, 86-127.

MANTSIOS, G. 1998. *A New Labor Movement for the New Century*. New York : Garland Pub.

MARUANI, M. 2003. *Travail et emploi des femmes*. Paris : La Découverte.

MARUANI, M. 2005. *Femmes, genre et sociétés : L'état des savoirs*. Paris : La Découverte.

MILKMAN, R. 2006. *L.A. Story : Immigrant Workers and the Future of the U.S. labor Movement*. Berkeley : University of California Press.

MILKMAN, R. et K. VOSS. 2004. *Rebuilding Labor : Organizing and Organizers in the New Union Movement*. Ithaca, New York : Cornell University Press.

MILLS, N. 2001. « New strategies for Union Survival and Revival ». *Journal of Labor research*, vol. 22, n° 3, 599-613.

MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS. 1997. *En marche ! Québec*.



MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS. 1997. *Guide de gestion des effectifs du Mouvement Desjardins*. Québec.

MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS. 1990 à 2006. *Rapports annuels*. Québec.

MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS. 1995 à 2001. *La Revue Desjardins*. Québec.

MOODY, K. 1997. *Workers in a Lean World : Unions in the International Economy*. New York : Verso.

MOODY, K. 2007. *US Labor in Trouble and Transition : The Failure of Reform From Above, The Promise of Revival From Below*. London, New York : Verso.

MORRIS, J. et J. PILLINGER. 2006. « Developing Positive Flexibility for Employees : The British Trade Union Approach ». *Gender Divisions and Working Time in the New Economy : Changing Patterns of Work, Care and Public Policy in Europe and North America*. D. Perrons, C. Fagan, L. McDowell, K. Ray et K. Ward, Ed. Northampton, Mass. : Edward Elgar Publishing Inc., 207-224.

MORROW, P. C. et J. C. McELROY. 2006. « Union Loyalty Antecedents : A Justice Perspective ». *Journal of Labor Research*, vol. 27, n°1, 75-87.

MUCCHIELLI, A. 1991. *Les méthodes qualitatives*. Paris: Presses universitaires de France.

MÜLLER-JENTSCH, W. 1988. « Industrial Relations Theory and Trade Union Strategy ». *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 4, n° 3, 177-190.

MURRAY, G. 1994. « Structure and Identity : The Impact of Union Structure in Comparative Perspective ». *Employee Relations*, vol. 16, n° 2, 24-40.

MURRAY, G. 1998. « Steeling for Change : Organization and Organizing in two USWA Districts in Canada ». *Organizing to Win*. K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R. W. Hurd, R. A. Oswald et R. L. Seeber, dir. Ithaca, New York : ILR Press, 339-354.

MURRAY, G. 2001. « Les transformations de la représentation collective au Québec ». *L'incessante évolution des formes d'emploi et la redoutable stagnation des lois du travail*. J. Bernier, R. Blouin, G. Laflamme, F. Morin et P. Verge, dir. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 57-71.

MURRAY, G. 2002. « Unions in Canada : Strategic Renewal, Strategic Conundrums ». *Changing Prospects for Trade Unionism Comparisons between six Countries*. P. Fairbrother et G. Griffin, dir. Londres, New York : Continuum, 93-136.

MURRAY, G. et P. VERGE. 1999. *La représentation syndicale : visage juridique actuel et futur*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

MURRAY, G., C. LÉVESQUE et G. VALLÉE. 2000. « The Re-Regulation of Labour in a Global Context : Conceptual Vignettes from Canada ». *The Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n°2, 234-257.

NICOLE-DRANCOURT, C. 1991. *Le labyrinthe de l'insertion*. Paris : Service des études et de la statistique, Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

NISSSEN, B. 2003. « The Recent Past and Near Future of Private Sector Unionism in the U.S. : An Appraisal ». *Journal of Labor Research*, vol. 23, n°2, 323-338.

O'TOOLE, J. et E. E. LAWLER III. 2006. *The New American Workplace*. New York : Palgrave Macmillan.

OFFE, C. et H. WIESENTHAL. 1980. « Two Logics of Collective Action : Theoretical Notes on social Class and Organizational Form ». *Political Power and Social Theory*, Vol. 1, 67-115.

OSTERMAN, P. 1994. « How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It ? ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 2, 173-188.

OSTERMAN, P. 1999. *Securing Prosperity : The American Labor Market : How it has Changed and What to Do About it*. Princeton : Princeton University Press.

OSTERMAN, P. 2000. « Work Organisation in an Era of Restructuring : Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, n° 2 : 179-196.

OSTERMAN, P., T. A. KOCHAN, R. A. LOCKE et M. J. PIORE. 2001. *Working in America : A Blueprint for the New Labor Market*. Cambridge : MIT Press.

OSTY, F. 2004. *Le désir de métier : Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.

PARKER, J. 2006. « Towards Equality and Renewal : Women's Groups, Diversity and Democracy in British Unions ». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 27, n° 3 : 425-462.

PARKER, M. et J. SLAUGHTER. 1988. *Choosing Sides : Unions and the Team Concept*. Boston : South End Press.

PAUGAM, S. 2000. *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris : Presses universitaires de France.

PINARD, R. 2008. *La révolution du travail : de l'artisan au manager*. Montréal : Liber.

PIORE, M. J. 1991. « The Future of Unions ». *The State of the Unions*. G. Strauss, D. G. Gallagher et J. Fiorito, dir. Madison : Industrial Relations Research Association, 387-410.

- PIORE, M. J. 1995. *Beyond Individualism*. Cambridge : Harvard University Press.
- PIORE, M. J. et C. SABEL. 1989. *Les chemins de la prospérité : de la production de masse à la spécialisation souple*. Paris : Hachette.
- PIORE, M. J. et S. SAFFORD. 2006. « Changing Regimes of Workplace Governance Shifting Axes of Social Mobilization, and the Challenge to Industrial Relations Theory ». *Industrial Relations : A Journal of Economy and Society*, vol. 45, n° 3, 299-325.
- PIOTET, F. et R. SAINSAULIEU. 1994. *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- PIRES, A. P. 1985. « Le "sens du problème" et le "sens de l'approche" : pour une nouvelle conception du travail méthodologique ». *Revue de l'Association pour la recherche qualitative*, vol. 13, 55-78.
- PIRES, A. P. 1997. « De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les science sociales ». J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L. H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires. *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin, 3-54.
- POLLERT, A. 1988. « The 'Flexible' Firm : Fixation or Fact ? ». *Work, Employment and Society*, vol. 2, n°3, 281-316.
- POPE, J. 2006. « Next Wave Organizing and the Shift to a New Paradigm of Labor Law ». *New York Law School Law Review*, vol. 50, n° 2, 515-559. <http://www.nyls.edu/pdfs/NLR207.pdf>
- PORTER, L.W., et F.J. SMITH. 1970. *The Etiology of Organizational Commitment*. Irvine : University of California.
- POULIN, P. 2000. *Desjardins, 100 ans d'histoire*. Sainte-Foy : Éditions MultiMondes ; Lévis : Éditions Dorimène.
- POUPART, J. 1997. « L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques ». *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L. H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires. Montréal : Gaëtan Morin, 173-209.
- POUPART, J., DESLAURIERS, J.-P., GROULX, L. H., LAPERRIÈRE, A., MAYER, R. et A. PIRES. 1997. *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin.
- POWELL, W. W. et K. SNELLMAN. 2004. « The Knowledge Economy ». *Annual Review Sociology*, vol. 30, 199-220.
- QUIVY, R. et L. V. CAMPENHOUDT. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*. 2<sup>e</sup> éd. Paris : Dunod.

RENZETTI, C. M. et D. J. CURRAN. 2003. *Women, Men and Society*. Boston : Allyn and Bacon.

REYNAUD, J.-D. 1988. « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue française de sociologie*, vol. 29, no 1, 5-18.

REYNAUD, J.-D. 1989. *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.

REYNAUD, J.-D. 2001. « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, 34-47.

RICHARDS, A. 2006. *Does Union Democracy Affect Organising Strategies ? Some Evidence from Britain*. Paper for presentation at Conference on Unions Democracy Reexamined, Harry Bridges Center for Labor Studies, University of Washington, 24-25 février.

RIGBY, M., R. SMITH et C. BREWSTER. 2006. « The Changing Impact and Strength of the Labour Movement in Advanced Societies ». *Trade Unions and Democracy : Strategies and Perspectives*. M. Harcourt et G. Wood, Ed. New Brunswick et London : Transaction Publishers, 132-158.

ROSANVALLON, P. 1988. *La question syndicale : histoire et avenir d'une forme syndicale*. Paris : Calmann-Lévy.

ROSE, J. B. et G. N. CHAISON. 1996. « Unionism in Canada and the United States in the 21<sup>st</sup> Century : The Prospects for Revival ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n° 1, 34-65.

ROUILLARD, J. 2004. *Le syndicalisme québécois : deux siècles d'histoire*. Montréal : Boréal.

ROUZIER, R. 2005. « Desjardins depuis la réingénierie : où va l'emploi ? », *Forum syndical sur l'avenir des syndicats chez Desjardins*, Fédération du commerce de la CSN, Québec, 18 mars.

SAINSAULIEU, R. 1985. *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

SAINSAULIEU, R. 1997. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise : organisation, culture et développement*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

SÉGRESTIN, D. 1992. *Sociologie de l'entreprise*. Paris : Armand Colin.

SHERER, P. D. et M. MORISHIMA. 1989. « Roads and Roadblocks to Dual Commitment : Similar and Dissimilar Antecedents of Union and Company Commitment ». *Journal of Labor Research*, vol. 10, n°3, 311-330.

SCHIAVONE, M. 2008. *Unions in Crisis ? The Future of Organized Labor in America*. Westport, Connecticut London : Praeger Publishers.

- SHIELDS, M. et M. WARD. 2001. « Improving Nurse Retention in the National Health Service in England : the Impact of Job Satisfaction on Intentions to Quit ». *Journal of Health Economics*, vol. 20, n°5, 677-701.
- SMITH, D. E. 1992. « Sociology from Women's Experience : A reaffirmation ». *Sociological Theory*, vol. 10, n°1, 88-97.
- SMITH, V. 1997. « News Forms of Work Organization ». *Annual Review of Sociology*, vol. 23, 315-339.
- SNAPE, E. et T. REDMAN. 2004. « Exchange or Covenant ? The Nature of the Member-Union Relationship ». *Industrial Relations*, vol. 43, n°4, 855-873.
- SNAPE, E., T. REDMAN et A. W. CHAN. 2000. « Commitment to the Union : A Survey of Research and the Implications for Industrial Relations and Trade Unions ». *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, n°3, 205-230.
- STEERS, R. M. 1977. « Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n°1, 46-56.
- SWEET, S. et P. MEIKSINS. 2008. *Changing Contours of Work : Jobs and Opportunities in the New Economy*. Thousand Oaks : Pine Forge Press.
- STONE, K. V. W. 2004. *From Widgets to Digits : Employment Regulation for the Changing Workplace*. Cambridge : University Press.
- STRAUSS, G., D. C. GALLAGHER et J. FIORITO. 1991. *The State of the Unions*. Madison : Industrial Relations Research Association.
- SVERKE, M. et A. SJOBERG. 1995. « Union Membership Behavior : The Influence of Instrumental and Value-based Commitment ». *Changing Employment Relations : Behavioral and Social Perspectives*. L. E. Tetrick et J. Barling, dir. Washington : American Psychological Association, 229-254.
- TAN, H. H. et S. ARYEE. 2002. « Antecedents and Outcomes of Union Loyalty : a constructive Replication and an Extension ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n°4, 715-722.
- TAP, P. 1980. *Identités et changements sociaux : production et affirmation de l'identité*. Toulouse : Privat.
- TIXIER, P.-E. 1992. *Mutation ou déclin du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*. Paris : Presses universitaires de France.
- THOMPSON, P. 1983. *The nature of Work : An Introduction to Debates on the Labour Process*. Londres : Macmillan.
- TOURAINE, A. 1960. « Contribution à la sociologie du mouvement ouvrier. Le syndicalisme de contrôle ». *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 28, 57-88.

TOURAINE, A., M. WIEVIORKA et F. DUBET. 1984. *Le mouvement ouvrier*. Paris : Fayard.

TREMBLAY, B. et P. POULIN. 2003. « Les structures organisationnelles du Mouvement Desjardins : leur dynamique de développement (1900-2001) ». *Cahiers de Recherche 2003-02 du Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers*, HEC Montréal.

VALLAS, S. 2003. « The Adventures of Managerial Hegemony : Teamwork, Ideology, and Worker Resistance ». *Social problems*, vol. 50, n°2, 204-225.

VAN PARISJ, P. 1997. *Refonder la solidarité*. Paris : Cerf.

VELTZ, P. 2000. *Le nouveau monde industriel*. Paris : Gallimard.

VELTZ, P. et P. ZARIFIAN. 1993. « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? ». *Sociologie du travail*, n° 1, 3-25.

VOSS, K. 1993. *The Making of American Exceptionalism : The Knights of Labor and Class Formation in the Nineteenth Century*. Ithaca : Cornell University Press.

WADDINGTON, J. 2006. « Why Do Members Leave ? The Importance of Retention to Trade Union Growth ». *Labor Studies Journal*, vol. 31, n°3, 15-38.

WADDINGTON, J. et C. WHITSON. 1997. « Why do People Join Unions in a Period of Membership Decline ? ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 35, n°4, 515-546.

WALSWORTH, S. et A. VERMA. 2007. « Globalization, Human Resource Practices and Innovation : Recent Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey ». *Industrial Relations*, vol. 46, n°2, 222-240.

WHEELER, H.N. et J. A. McCLENDON. 1991. « The Individual Decision to Unionize ». *The State of the Unions*. G. Strauss, D. G. Gallagher et J. Fiorito, dir. Madison : Industrial Relations Research Association, 47-83.

WHITFIELD, K., et G. STRAUSS. 1998. *Researching the World of Work : Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*. New York : Cornell University Press.

WILLMOTT, H. 1994. « Business Process Reengineering and Human Resource Management ». *Personnel Review*, vol. 23, n° 3, 34-47.

WOOD, G. 2006a. « Introduction – Trade Unions and Democracy : Possibilities and Contradictions ». *Trade Unions and Democracy : Strategies and Perspectives*. M. Harcourt et G. Wood, Ed. New Brunswick et London : Transaction Publishers, 1-18.

WOOD, G. 2006b. « Trade Unions and Theories of Democracy ». *Trade Unions and Democracy : Strategies and Perspectives*. M. Harcourt et G. Wood, Ed. New Brunswick et London : Transaction Publishers, 19-39.

YATES, C. 2000. « Staying the Decline in Union Membership : Union Organizing in Ontario, 1985-1999 ». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 55, n° 4, 640-674.

YATES, C. 2005. « Women are Key to Union Renewal : Lessons from the Canadian Labour Movement ». *Paths To Union Renewal : Canadian Experiences*. P. Kumar et C. Schenk, dir. Canada : Broadview Press, 103-112.

YIN, R. K. 1994. *Case Study Research : Design and Methods*. Thousand Oaks, CA : Sage.

ZOLL, R. 1998. « Le défi de la solidarité organique ». *Sociologie et Sociétés*, vol. 30, n°2, 49-58.



## **ANNEXES**

**ANNEXE A :**

**GRILLE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE  
POUR LES SYNDICATS DU MOUVEMENT DESJARDINS  
AFFILIÉS À LA CSN**

**GRILLE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE  
POUR LES SYNDICATS DU MOUVEMENT DESJARDINS AFFILIÉS À LA CSN  
(SEPTEMBRE 2004)**

---

**1- Informations personnelles**

- **Informations liées à votre emploi**
  - Fonction exercée dans la caisse (titre et niveau)
  - Ancienneté dans la caisse
  - Survol du parcours professionnel (tout emploi occupé et évolution de l'emploi dans la caisse)
  - Scolarité
  - Aspirations professionnelles
- **Implication syndicale**
  - Fonction exercée actuellement dans le syndicat
  - Nombre d'années d'implication dans le poste exécutif actuel
  - Ancienneté dans l'implication syndicale
  - Survol historique de l'implication syndicale (tout autre type de travail syndical effectué antérieurement, parcours syndical)
  - Raisons motivant l'implication syndicale
  - Implication dans d'autres groupes (associations, communautaires, etc.)
  - Formations syndicales reçues : nombre, type, provenance (ex : fédération, CSN, etc.)

**2- Informations générales sur votre syndicat**

- **Historique** : Date de création et survol historique
- **Données générales**
  - Nombre de caisses, CFE et CA couverts par le syndicat
  - Nombre total de membres
  - Proportion de femmes
  - Proportion de professionnels et d'employés de services
  - Ancienneté moyenne des membres
  - Âge moyen
  - Statut à valider (temps plein, temps partiel, temporaire, occasionnel sur appel)

### **3- Organisation du travail et réingénierie**

- Quel est le principal problème rencontré par vos membres dans leurs milieux de travail ?
  - Les problèmes varient-ils selon les niveaux professionnels ?
- Au cours des dernières années, quels changements ont été apportés à l'organisation du travail dans les caisses sur chacun des aspects suivants ?
  - Changements technologiques
  - Fusion de postes ou réorganisation des tâches
  - Charge de travail
  - Horaires de travail (horaires variables et horaires flexibles)
  - Équipes de travail
  - Autonomie dans le travail
  - Évaluation du rendement
  - Formation requise
  - Repositionnement salarial
  - Autres changements
- Quels sont les changements qui concernent les professionnels et ceux qui concernent les salariés de services ?
- Quelle est la position de votre syndicat à l'égard des changements à l'organisation du travail ?
- Quel est le rôle du syndicat dans le projet de réingénierie ?
- Quelle est la position de vos membres à l'égard de ces changements ? Cette position varie-t-elle selon les niveaux professionnels des membres ?
- Quelles sont les conséquences de ces changements pour vos membres ? Pour les professionnels ? Pour les salariés de services ?
- Quel est le profil type de l'employé recherché par votre employeur ?
- Quelles sont les principales différences en matière d'organisation du travail entre les catégories professionnelles (N6 et plus) et non-professionnelles (N1 à N5) (horaire flexible, accès à la formation ?)
- Quels sont les changements à venir ?

### **4- Vie syndicale et mobilisation**

- **Quel est le problème majeur de la vie syndicale actuellement ?**
  - Quels sont les moyens mis en place par votre syndicat pour résoudre ce problème ?
- **Quels sont les principaux moyens pris par votre syndicat pour communiquer et recevoir des informations des membres** (internet, bulletin, pendant ou en dehors des heures de travail) ?
- **Activités syndicales**
  - Outre les assemblées, indiquez si le syndicat réunit ses membres pour d'autres occasions (activités de formation, activités sociales, culturelles et sportives, colloques, etc.)

- **Relations avec les membres**

- Quelle est la relation actuelle entretenue entre les membres et votre syndicat ?
- Selon vous, quelle est la perception de vos membres à l'égard de votre syndicat ?
- Quelles sont les attentes des salariés de services à l'égard de votre syndicat ?
- Quels sont attentes des professionnels à l'égard de votre syndicat ?
- Que pensent vos membres du principe de l'ancienneté ?
- Vos membres cherchent-ils à négocier individuellement ? Sur quels aspects ?
- Avez-vous des difficultés à mobiliser vos membres ? Pourquoi ?
- La capacité de mobiliser est-elle variable selon les niveaux professionnels ?
- Quelle est votre évaluation de la participation de professionnels à la vie syndicat ? Celle des salariés de services ?
- Quelle est votre évaluation de la solidarité syndicale ?
- Au cours des dernières années, comment les relations entre votre syndicat et vos membres ont-elles évolué ?
- Que préconisez-vous pour une meilleure mobilisation des membres ?
- Quels sont les moyens pris par votre syndicat pour gérer la diversité de vos membres (jeunes versus plus anciens, salariés de services versus professionnels, temporaires versus temps plein régulier, etc.) ?

- **Défi relié au fonctionnement interne de votre syndicat**

- Quel est le principal problème ou défi relié au fonctionnement interne de votre syndicat ?
- Quels sont les moyens entrepris pour le résoudre ?
- Quelle est votre évaluation des résultats ?

## **5- Description de la structure interne de votre syndicat**

- **Exécutif**

- Nombre de personnes
- Fonction de chaque personne
- Mécanismes de désignation
- Fréquence des réunions
- Nombre de professionnels versus employés de services
- Nombre d'hommes versus femmes
- Enjeu majeur au cours de la dernière année
- Difficulté à combler les postes de l'exécutif

- **Autre(s) type(s) de structure en présence**

- **Assemblée générale**
  - Nombre d'assemblées générales annuelles
  - Assistance (en temps normal, en période de négociation)
  - Quorum
- **(Ressources financières) Aborder s'il y a le temps**
  - Cotisation syndicale
  - Allocation de la cotisation parmi les différents paliers de la CSN et du syndicat
  - Évolution des revenus
  - Répartition du budget
- **Quels sont les changements au cours des dernières années dans les structures de votre syndicat ?**
- **Lorsqu'un membre a un problème, quelle est la procédure suivie ?**
- **Qui est impliqué lorsqu'il y a un grief ?**

#### **6- Caractéristiques des relations de travail**

- Quelle est l'évolution des relations de travail au cours des dernières années ?
- Comment s'est passée la dernière négociation collective ? (rôle de votre syndicat, appui de la fédération, etc.)
- Quels sont les principaux enjeux de négociation ?
- Existe-t-il des comités conjoints patronaux-syndicaux ? À quel niveau ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées les plus fréquemment dans le cadre des relations de travail ?
- Quel a été le rôle de votre syndicat dans le projet de la réingénierie ?
- Quelle est la relation actuelle entretenue entre votre syndicat et l'employeur ? (degré de coopération)
- Quelle est votre perception de la relation actuelle entretenue entre la fédération et l'employeur Desjardins ?

#### **7- Vie syndicale externe**

- **CSN**
  - Quelles sont les relations entretenues entre votre syndicat et la CSN ?
  - Quelle est la fréquence de participation de votre syndicat aux activités de la CSN ?
  - Quelle est votre évaluation des retombées de ces échanges ?

- **Fédération du Commerce**
  - Quelles sont les relations entretenues entre votre syndicat et la FC ?
  - Quelle est la fréquence de participation de votre syndicat aux activités de la FC ?
  - Quelle est votre évaluation des retombées de ces échanges ?
- **Autres syndicats FC**
  - Quelles sont les relations entretenues entre votre syndicat et d'autres syndicats de la FC (mécanismes informels ou formels (secteur caisse, etc.)
- **Autres syndicats du secteur financier**
  - Quelles sont les relations entretenues entre votre syndicat et d'autres syndicats que ceux de la FC du secteur financier ?
- **Autres provinces ou pays**
  - Quelles sont les relations entretenues entre votre syndicat et d'autres syndicats d'autres provinces ou d'autres pays ?
- **Groupes sociaux et communautaires**
  - Quelles sont les relations entre votre syndicat et les groupes sociaux et communautaires (autres que syndicaux : écologiques, femmes, communautaires, etc.) ?

## **8- Expériences novatrices**

- **Expérience novatrice dans votre syndicat**
  - Quelle est l'expérience la plus novatrice de votre syndicat ?
  - Plus généralement, quels sont les facteurs qui facilitent les innovations ainsi que les facteurs qui freinent les innovations ?
- **Expérience novatrice à la FC et/ou à la CSN**
  - Quelle est l'expérience la plus novatrice de la FC et/ou de la CSN ?
  - Plus généralement, quels sont les facteurs qui facilitent les innovations ainsi que les facteurs qui freinent les innovations ?

## **9- Perspectives d'avenir**

- Quelle est l'évolution du pouvoir de votre syndicat au cours des dernières années ?
- Selon vous, sur une échelle de 1 à 10, quel est le niveau actuel du pouvoir de votre syndicat ?
- Selon vous, sur une échelle de 1 à 10, quel est le niveau actuel du pouvoir de la direction de votre caisse ? de l'employeur Desjardins ?
- Quelles sont les conditions ou moyens qui favoriseraient selon vous l'augmentation du pouvoir syndical ?
- Quelles sont les forces de votre syndicat ?



- Quelles sont les faiblesses de votre syndicat ?
- Quels sont les défis et les objectifs futurs de votre syndicat ?
- Comment évolue la sécurité d'emploi de vos membres ?
- Quelles sont vos solutions pour concilier le clivage entre les différentes catégories de personnel ou plus globalement la diversité de vos membres ?
- Quelle structure syndicale recommandez-vous pour votre secteur (syndicat professionnel, syndicat régional, syndicat provincial, etc.) ?
- L'évaluation que vous venez de faire de votre syndicat est-elle transposable sur le plan du mouvement syndical dans l'ensemble du secteur financier et dans l'ensemble des secteurs ?

#### **10- Contenu d'un questionnaire**

- Quels sont les thèmes que vous aimeriez que l'on traite dans le questionnaire auprès des membres ?
- Quels sont les thèmes que vous aimeriez que l'on traite dans le questionnaire auprès des syndicats de la FC ?

## **ANNEXE B :**

### **SONDAGE TÉLÉPHONIQUE AUPRÈS DES EMPLOYÉS DU MOUVEMENT DESJARDINS AFFILIÉS À LA CSN**

**Sondage téléphonique auprès des membres de la CSN du Mouvement Desjardins  
(Décembre 2004 – Janvier 2005)**

**QNOM JAMAIS MISE À JOUR**

1 -> AQNOM; C80 L4 C40

**QPRENOM JAMAIS MISE À JOUR**

1 -> AQPrenom; C80 L4 C40

**QCOMMENTAIRE JAMAIS MISE À JOUR**

1 -> AQCOMMENTAIRE; C80 L4 C40

**PRESTRATE PAS D'AFFICHAGE, JAMAIS MISE À JOUR**

1 = 400, 2 = 400, 3 = 400

1 N2\_N3

2 N4\_N5

3 N6PLUS

**TESTQUOTAS0 CALCUL — PAS D'AFFICHAGE  
CALC(\$PRESTRATE,"TESTQUOTAS")**

**TESTQUOTAS QUOTAS — PAS D'AFFICHAGE**

1 => 200

2 => 200

3 => 200

COMPLET => E18

SAUT => QTP

1 N2\_N3

2 N4\_N5

3 N6PLUS

**Q2**

**Tout d'abord, depuis combien d'années travaillez-vous pour le**

**Mouvement Desjardins ?**

- |    |  |
|----|--|
| 1  | Notez : le nombre d'années -> AQ2; N4.1 [1-99] |
| 2  | Moins d'un an                                  |
| 99 | NSP/NRP  |

**Q11**

**Votre horaire de travail peut-il varier d'une semaine à l'autre ou est-il fixe ?**

- |    |          |
|----|----------|
| 1  | Variable |
| 2  | Fixe     |
| 99 | NSP/NRP  |

**Q12**

**Pouvez-vous aménager vous-même vos horaires de travail ?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**Q18**

**Au cours des douze derniers mois, avez-vous suivi un cours ou une formation reliée à votre travail?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**Q18A**

**(Q18=1)**

**S'agissait-il d'une formation que vous avez choisi de suivre (volontaire) ou que vous deviez suivre (obligatoire) ?**

- |    |                       |
|----|-----------------------|
| 1  | J'ai choisi de suivre |
| 2  | Je dois suivre        |
| 3  | Les deux              |
| 99 | NSP/NRP               |

**Q18B**

**(Q18=1)**

**S'agissait-il d'une formation comptabilisée dans vos heures de travail ?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**Q3A**

**J'AIMERAI MAINTENANT QUE VOUS PENSIEZ À UNE JOURNÉE TYPIQUE DE TRAVAIL.**

**Diriez-vous que vous communiquez souvent, quelques fois, rarement ou jamais avec d'autres employés à propos de questions reliées au travail ?**

- |    |               |
|----|---------------|
| 1  | Souvent       |
| 2  | Quelques fois |
| 3  | Rarement      |
| 4  | Jamais        |
| 99 | NSP/NRP       |

**Q3B**

**J'AIMERAI MAINTENANT QUE VOUS PENSIEZ À UNE JOURNÉE TYPIQUE DE TRAVAIL.**

**Diriez-vous que vous travaillez souvent, quelques fois, rarement ou jamais en dehors de vos heures régulières de travail (ex : apporter du travail à la maison) ?**

- |    |               |
|----|---------------|
| 1  | Souvent       |
| 2  | Quelques fois |
| 3  | Rarement      |
| 4  | Jamais        |
| 99 | NSP/NRP       |

**Q5**

**Diriez-vous que votre travail exige un effort mental très important, assez important ou peu important ?**

- |    |                 |
|----|-----------------|
| 1  | Très important  |
| 2  | Assez important |
| 3  | Peu important   |
| 99 | NSP/NRP         |

**Q6**

**Diriez-vous que vos possibilités de promotion et d'avancement de carrière sont très bonnes, assez bonnes ou pas très bonnes ?**

- |    |                 |
|----|-----------------|
| 1  | Très bonnes     |
| 2  | Assez bonnes    |
| 3  | Pas très bonnes |
| 99 | NSP/NRP         |

**Q4A**

**Diriez-vous que vous avez beaucoup d'influence, une certaine influence ou peu d'influence sur la façon dont votre travail est organisé ?**

- |    |                        |
|----|------------------------|
| 1  | Beaucoup d'influence   |
| 2  | Une certaine influence |
| 3  | Peu d'influence        |
| 99 | NSP/NRP                |

**Q4B**

**Souhaiteriez-vous avoir plus d'influence au travail ?**

- |     |             |
|-----|-------------|
| 1   | Oui         |
| 2   | Non         |
| 3 P | Indifférent |
| 99  | NSP/NRP     |

**Q7\_1**

**(AQ2.GE.3)**

**Au cours des trois dernières années, y a-t-il eu des changements technologiques touchant votre travail ?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**Q7\_2**

**(AQ2.LT.3.OR.Q2=2.OR.Q2=2)**

**Depuis que vous travaillez chez Desjardins, y a-t-il eu des changements technologiques touchant votre travail ?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**Q7A**

**(q7\_1=1.OR.Q7\_2=1)**

**Ces changements ont-ils eu un impact positif ou négatif sur votre travail ?**

- |     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| 1   | Positif                             |
| 2   | Négatif                             |
| 3 P | Positif et négatif                  |
| 4 P | Ni positif, ni négatif/Aucun impact |
| 99  | NSP/NRP                             |

**Q8\_1**

**(AQ2.GE.3)**

**Toujours au cours des trois dernières années, y a-t-il eu des changements importants dans la répartition ou le contenu de vos tâches ?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**Q8\_2**

**(AQ2.LT.3.OR.Q2=2)**

**Y a-t-il eu des changements importants dans la répartition ou le contenu de vos tâches ?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**Q8A**

**(Q8\_1=1.OR.Q8\_2=1)**

**Ces changements ont-ils eu un impact positif ou négatif sur votre travail ?**

- |     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| 1   | Positif                             |
| 2   | Négatif                             |
| 3 P | Positif et négatif                  |
| 4 P | Ni positif, ni négatif/Aucun impact |
| 99  | NSP/NRP                             |

**Q9**

**Faites-vous partie d'une équipe de travail ?**



- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**Q9A**

**(Q9=1)**

**Combien de personnes travaillent dans votre équipe ?**

- |    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| 1  | Notez le nombre -> AQ9A; N2.0 [1-99] |
| 99 | NSP/NRP                              |

**Q9B**

**(Q9=1)**

**Ces équipes de travail ont-elles un impact positif ou négatif sur votre travail ?**

- |     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| 1   | Positif                             |
| 2   | Négatif                             |
| 3 P | Positif et négatif                  |
| 4 P | Ni positif, ni négatif/Aucun impact |
| 99  | NSP/NRP                             |

**Q13**

**Votre performance au travail est-elle évaluée selon votre rendement individuel ?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**Q15**

**Est-ce que votre salaire varie selon votre rendement individuel ?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**Q16**

**Existe-il dans votre caisse des primes ou bonus (régime d'intéressement) qui s'ajoutent à votre salaire selon la performance de la caisse ?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

Q17

**Par rapport à votre salaire, êtes-vous satisfait, insatisfait ou ni l'un, ni l'autre ?**

- |    |                     |
|----|---------------------|
| 1  | Satisfait           |
| 2  | Insatisfait         |
| 3  | Ni l'un, ni l'autre |
| 99 | NSP/NRP             |

Q18NOU

**En général, diriez-vous que vous avez envie d'aller travailler ou que vous préféreriez ne pas y aller ?**

- |    |                               |
|----|-------------------------------|
| 1  | Préfère travailler            |
| 2  | Préférerait ne pas travailler |
| 3  | Ca dépend des jours           |
| 99 | NSP/NRP                       |

Q3C

*Apparaît dans la matrice \_003*

*Apparaît dans l'écran \_003*

**Diriez-vous que ...**

**vous recevez souvent, quelques fois, rarement ou jamais de demandes contradictoires de la part des autres.**

- |    |               |
|----|---------------|
| 1  | Souvent       |
| 2  | Quelques fois |
| 3  | Rarement      |
| 4  | Jamais        |
| 99 | NSP/NRP       |

Q3D

*Apparaît dans la matrice \_003*

*Apparaît dans l'écran \_003*

**Diriez-vous que ...**

**vous vous sentez stressé par votre travail ?**

- |   |               |
|---|---------------|
| 1 | Souvent       |
| 2 | Quelques fois |

- |    |          |
|----|----------|
| 3  | Rarement |
| 4  | Jamais   |
| 99 | NSP/NRP  |

Q3F

*Apparaît dans la matrice \_003**Apparaît dans l'écran \_003***Diriez-vous que ...****vous êtes en conflit avec vos collègues de travail.**

- |    |               |
|----|---------------|
| 1  | Souvent       |
| 2  | Quelques fois |
| 3  | Rarement      |
| 4  | Jamais        |
| 99 | NSP/NRP       |

Q3G

*Apparaît dans la matrice \_003**Apparaît dans l'écran \_003***Diriez-vous que ...****On vous demande de faire une quantité excessive de travail.**

- |    |               |
|----|---------------|
| 1  | Souvent       |
| 2  | Quelques fois |
| 3  | Rarement      |
| 4  | Jamais        |
| 99 | NSP/NRP       |

Q20

**Dans votre milieu de travail, diriez-vous que les employés s'entraident ou que chacun s'occupe de ses affaires ?**

- |    |                                 |
|----|---------------------------------|
| 1  | Les employés s'entraident       |
| 2  | Chacun s'occupe de ses affaires |
| 99 | NSP/NRP                         |

Q21

**(Dans votre milieu de travail)... diriez-vous que les pressions pour rencontrer les normes de la direction sont fortes ou faibles ?**

- |   |         |
|---|---------|
| 1 | Fortes  |
| 2 | Faibles |

- 3 Ni l'un, ni l'autre
- 99 NSP/NRP

**Q22**

**(Dans votre milieu de travail)...diriez-vous que les employés font totalement, partiellement ou aucunement confiance à la direction de l'établissement ?**

- 1 Totalement
- 2 Partiellement
- 3 Aucunement
- 99 NSP/NRP

**Q23**

**(Dans votre milieu de travail)...diriez-vous que l'épuisement professionnel est un problème très, assez, peu ou pas du tout important?**

- 1 Très important
- 2 Assez important
- 3 Peu important
- 4 Pas du tout important
- 99 NSP/NRP

**Q25**

**(Dans votre milieu de travail)...diriez-vous qu'il existe beaucoup, assez, peu ou pas de tensions entre les jeunes employés et les plus anciens ?**

- 1 Beaucoup
- 2 Assez
- 3 Peu
- 4 Pas de tension
- 99 NSP/NRP

**Q26**

**(Dans votre milieu de travail)...diriez-vous qu'il existe beaucoup, assez, peu ou pas de tensions entre les employés qui veulent des promotions et ceux qui n'en veulent pas ?**

- 1 Beaucoup

- |    |                |
|----|----------------|
| 2  | Assez          |
| 3  | Peu            |
| 4  | Pas de tension |
| 99 | NSP/NRP        |

**Q27**

**(Dans votre milieu de travail)... les intérêts des conseillers sont-ils généralement très semblables, plutôt semblables, plutôt différents ou très différents de ceux des commis et caissières?**

- |    |                   |
|----|-------------------|
| 1  | Très semblables   |
| 2  | Plutôt semblables |
| 3  | Plutôt différents |
| 4  | Très différents   |
| 99 | NSP/NRP           |

**Q26NOU**

**Lorsque vous avez un problème dans votre milieu de travail, est-ce que vous aimez mieux le régler seul ou en groupe ?**

- |    |           |
|----|-----------|
| 1  | Seul      |
| 2  | En groupe |
| 3  | Ca dépend |
| 99 | NSP/NRP   |

**Q31A\_1**

*Appartient à la permutation de questions \_0031\_1 (pas : 1;  
afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_0031\_1*

*Apparaît dans l'écran \_0031\_1*

**(AQ2.GE.3)**

**AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES, DIRIEZ-VOUS QUE LES ASPECTS SUIVANTS DE VOTRE TRAVAIL ONT AUGMENTÉ, DIMINUÉ OU QU'ILS SONT RESTÉS À PEU PRÈS LES MÊMES ?**

**Votre sécurité d'emploi**

- |    |                               |
|----|-------------------------------|
| 1  | Augmentée                     |
| 2  | Diminuée                      |
| 3  | Est restée à peu près la même |
| 99 | NSP/NRP                       |

Q31B\_1

*Appartient à la permutation de questions \_0031\_1 (pas : 1;  
afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_0031\_1*

*Apparaît dans l'écran \_0031\_1*

**(AQ2.GE.3)**

**AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES, DIRIEZ-VOUS QUE LES ASPECTS SUIVANTS DE VOTRE TRAVAIL ONT AUGMENTÉ, DIMINUÉ OU QU'ILS SONT RESTÉS À PEU PRÈS LES MÊMES ?**

**Votre charge de travail**

- |    |                               |
|----|-------------------------------|
| 1  | Augmentée                     |
| 2  | Diminuée                      |
| 3  | Est restée à peu près la même |
| 99 | NSP/NRP                       |

Q31D\_1

*Appartient à la permutation de questions \_0031\_1 (pas : 1;  
afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_0031\_1*

*Apparaît dans l'écran \_0031\_1*

**(AQ2.GE.3)**

**AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES, DIRIEZ-VOUS QUE LES ASPECTS SUIVANTS DE VOTRE TRAVAIL ONT AUGMENTÉ, DIMINUÉ OU QU'ILS SONT RESTÉS À PEU PRÈS LES MÊMES ?**

**La reconnaissance du travail que vous accomplissez**

- |    |                               |
|----|-------------------------------|
| 1  | Augmentée                     |
| 2  | Diminuée                      |
| 3  | Est restée à peu près la même |
| 99 | NSP/NRP                       |

Q31E\_1

*Appartient à la permutation de questions \_0031\_1 (pas : 1;  
afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_0031\_1*

*Apparaît dans l'écran \_0031\_1*

**(AQ2.GE.3)**

**AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES, DIRIEZ-VOUS QUE LES ASPECTS SUIVANTS DE VOTRE TRAVAIL ONT AUGMENTÉ, DIMINUÉ OU QU'ILS SONT RESTÉS À PEU PRÈS LES MÊMES ?**

**Les qualifications requises pour effectuer votre travail**

- |   |           |
|---|-----------|
| 1 | Augmentée |
|---|-----------|

- 2 Diminuée
- 3 Est restée à peu près la même
- 99 NSP/NRP

**Q31G\_1**

*Appartient à la permutation de questions \_0031\_1 (pas : 1;  
afficher tous les bloc(s))  
Apparaît dans la matrice \_0031\_1  
Apparaît dans l'écran \_0031\_1  
(AQ2.GE.3)*

**AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES, DIRIEZ-VOUS QUE LES ASPECTS SUIVANTS DE VOTRE TRAVAIL ONT AUGMENTÉ, DIMINUÉ OU QU'ILS SONT RESTÉS À PEU PRÈS LES MÊMES ?**

**Les possibilités de concilier votre travail avec vos responsabilités familiales**

- 1 Augmentée
- 2 Diminuée
- 3 Est restée à peu près la même
- 99 NSP/NRP

**Q31A\_2**

*Appartient à la permutation de questions \_0031\_2 (pas : 1;  
afficher tous les bloc(s))  
Apparaît dans la matrice \_0031\_2  
Apparaît dans l'écran \_0031\_2  
(AQ2.LT.3.OR.Q2=2)*

**Depuis que vous travaillez chez Desjardins, diriez-vous que les aspects suivants de votre travail ont augmenté, diminué ou qu'ils sont restés à peu près les mêmes ?**

**Votre sécurité d'emploi**

- 1 Augmentée
- 2 Diminuée
- 3 Est restée à peu près la même
- 99 NSP/NRP

**Q31B\_2**

*Appartient à la permutation de questions \_0031\_2 (pas : 1;  
afficher tous les bloc(s))  
Apparaît dans la matrice \_0031\_2  
Apparaît dans l'écran \_0031\_2  
(AQ2.LT.3.OR.Q2=2)*

**Depuis que vous travaillez chez Desjardins, diriez-vous que les**



aspects suivants de votre travail ont augmenté, diminué ou qu'ils sont restés à peu près les mêmes ?

Votre charge de travail

- |    |                               |
|----|-------------------------------|
| 1  | Augmentée                     |
| 2  | Diminuée                      |
| 3  | Est restée à peu près la même |
| 99 | NSP/NRP                       |

Q31D\_2

*Appartient à la permutation de questions \_0031\_2 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_0031\_2*

*Apparaît dans l'écran \_0031\_2*

*(AQ2.LT.3.OR.Q2=2)*

Depuis que vous travaillez chez Desjardins, diriez-vous que les aspects suivants de votre travail ont augmenté, diminué ou qu'ils sont restés à peu près les mêmes ?

La reconnaissance du travail que vous accomplissez

- |    |                               |
|----|-------------------------------|
| 1  | Augmentée                     |
| 2  | Diminuée                      |
| 3  | Est restée à peu près la même |
| 99 | NSP/NRP                       |

Q31E\_2

*Appartient à la permutation de questions \_0031\_2 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_0031\_2*

*Apparaît dans l'écran \_0031\_2*

*(AQ2.LT.3.OR.Q2=2)*

Depuis que vous travaillez chez Desjardins, diriez-vous que les aspects suivants de votre travail ont augmenté, diminué ou qu'ils sont restés à peu près les mêmes ?

Les qualifications requises pour effectuer votre travail

- |    |                               |
|----|-------------------------------|
| 1  | Augmentée                     |
| 2  | Diminuée                      |
| 3  | Est restée à peu près la même |
| 99 | NSP/NRP                       |

Q31G\_2

*Appartient à la permutation de questions \_0031\_2 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_0031\_2*

*Apparaît dans l'écran \_0031\_2*

(AQ2.LT.3.OR.Q2=2)

Depuis que vous travaillez chez Desjardins, diriez-vous que les aspects suivants de votre travail ont augmenté, diminué ou qu'ils sont restés à peu près les mêmes ?

Les possibilités de concilier votre travail avec vos responsabilités familiales

- |    |                               |
|----|-------------------------------|
| 1  | Augmentée                     |
| 2  | Diminuée                      |
| 3  | Est restée à peu près la même |
| 99 | NSP/NRP                       |

B5A

*Appartient à la permutation de questions \_00B5 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00B5*

*Apparaît dans l'écran \_00B5*

**SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, QUELLE IMPORTANCE VOTRE SYNDICAT DEVRAIT-IL ACCORDER AUX ACTIONS SUIVANTES DANS VOTRE MILIEU DE TRAVAIL ?**

**UNE NOTE DE 1 SIGNIFIE QUE CE N'EST PAS IMPORTANT DU TOUT, 2 QUE C'EST PEU IMPORTANT, 3 QUE C'EST ASSEZ IMPORTANT, 4 QUE C'EST IMPORTANT ET 5 QUE C'EST DE PREMIÈRE IMPORTANCE.**

**a) Améliorer la sécurité d'emploi ?**

- |    |                           |
|----|---------------------------|
| 1  | 1 = Pas du tout important |
| 2  | 2 = Peu important         |
| 3  | 3 = Assez important       |
| 4  | 4 = Important             |
| 5  | 5 = Première importance   |
| 99 | NSP/NRP                   |

B5B

*Appartient à la permutation de questions \_00B5 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00B5*

*Apparaît dans l'écran \_00B5*

**SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, QUELLE IMPORTANCE VOTRE SYNDICAT DEVRAIT-IL ACCORDER AUX ACTIONS SUIVANTES DANS VOTRE MILIEU DE TRAVAIL ?**

**UNE NOTE DE 1 SIGNIFIE QUE CE N'EST PAS**

**IMPORTANT DU TOUT, 2 QUE C'EST PEU IMPORTANT, 3 QUE C'EST ASSEZ IMPORTANT, 4 QUE C'EST IMPORTANT ET 5 QUE C'EST DE PREMIÈRE IMPORTANCE.**

**b) Améliorer les salaires ?**

- |    |                           |
|----|---------------------------|
| 1  | 1 = Pas du tout important |
| 2  | 2 = Peu important         |
| 3  | 3 = Assez important       |
| 4  | 4 = Important             |
| 5  | 5 = Première importance   |
| 99 | NSP/NRP                   |

**B5C**

*Appartient à la permutation de questions \_00B5 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00B5*

*Apparaît dans l'écran \_00B5*

**SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, QUELLE IMPORTANCE VOTRE SYNDICAT DEVRAIT-IL ACCORDER AUX ACTIONS SUIVANTES DANS VOTRE MILIEU DE TRAVAIL ?**

**UNE NOTE DE 1 SIGNIFIE QUE CE N'EST PAS IMPORTANT DU TOUT, 2 QUE C'EST PEU IMPORTANT, 3 QUE C'EST ASSEZ IMPORTANT, 4 QUE C'EST IMPORTANT ET 5 QUE C'EST DE PREMIÈRE IMPORTANCE.**

**c) Quelle importance sur 5 accordez-vous au fait d'améliorer les avantages sociaux, où 1 signifie que ce n'est pas important du tout et 5, que c'est de première importance?**

- |    |                           |
|----|---------------------------|
| 1  | 1 = Pas du tout important |
| 2  | 2 = Peu important         |
| 3  | 3 = Assez important       |
| 4  | 4 = Important             |
| 5  | 5 = Première importance   |
| 99 | NSP/NRP                   |

**B5F**

*Appartient à la permutation de questions \_00B5 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00B5*

*Apparaît dans l'écran \_00B5*

**SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, QUELLE IMPORTANCE**

**VOTRE SYNDICAT DEVRAIT-IL ACCORDER AUX ACTIONS SUIVANTES DANS VOTRE MILIEU DE TRAVAIL ?**

**UNE NOTE DE 1 SIGNIFIE QUE CE N'EST PAS IMPORTANT DU TOUT, 2 QUE C'EST PEU IMPORTANT, 3 QUE C'EST ASSEZ IMPORTANT, 4 QUE C'EST IMPORTANT ET 5 QUE C'EST DE PREMIÈRE IMPORTANCE.**

**f) de favoriser la conciliation travail-famille ?**

- |    |                           |
|----|---------------------------|
| 1  | 1 = Pas du tout important |
| 2  | 2 = Peu important         |
| 3  | 3 = Assez important       |
| 4  | 4 = Important             |
| 5  | 5 = Première importance   |
| 99 | NSP/NRP                   |

**B5G**

*Appartient à la permutation de questions \_00B5 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00B5*

*Apparaît dans l'écran \_00B5*

**SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, QUELLE IMPORTANCE VOTRE SYNDICAT DEVRAIT-IL ACCORDER AUX ACTIONS SUIVANTES DANS VOTRE MILIEU DE TRAVAIL ?**

**UNE NOTE DE 1 SIGNIFIE QUE CE N'EST PAS IMPORTANT DU TOUT, 2 QUE C'EST PEU IMPORTANT, 3 QUE C'EST ASSEZ IMPORTANT, 4 QUE C'EST IMPORTANT ET 5 QUE C'EST DE PREMIÈRE IMPORTANCE.**

**g) Quelle importance sur 5 accordez-vous au fait de favoriser une plus grande participation des employés aux décisions ?**

- |    |                           |
|----|---------------------------|
| 1  | 1 = Pas du tout important |
| 2  | 2 = Peu important         |
| 3  | 3 = Assez important       |
| 4  | 4 = Important             |
| 5  | 5 = Première importance   |
| 99 | NSP/NRP                   |

**B5I**

*Appartient à la permutation de questions \_00B5 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00B5*

*Apparaît dans l'écran \_00B5*

**SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, QUELLE IMPORTANCE VOTRE SYNDICAT DEVRAIT-IL ACCORDER AUX ACTIONS SUIVANTES DANS VOTRE MILIEU DE TRAVAIL ?**

**UNE NOTE DE 1 SIGNIFIE QUE CE N'EST PAS IMPORTANT DU TOUT, 2 QUE C'EST PEU IMPORTANT, 3 QUE C'EST ASSEZ IMPORTANT, 4 QUE C'EST IMPORTANT ET 5 QUE C'EST DE PREMIÈRE IMPORTANCE.**

**i) De faciliter l'accès au perfectionnement professionnel ?**

- |    |                           |
|----|---------------------------|
| 1  | 1 = Pas du tout important |
| 2  | 2 = Peu important         |
| 3  | 3 = Assez important       |
| 4  | 4 = Important             |
| 5  | 5 = Première importance   |
| 99 | NSP/NRP                   |

**B5J**

*Appartient à la permutation de questions \_00B5 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00B5*

*Apparaît dans l'écran \_00B5*

**SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, QUELLE IMPORTANCE VOTRE SYNDICAT DEVRAIT-IL ACCORDER AUX ACTIONS SUIVANTES DANS VOTRE MILIEU DE TRAVAIL ?**

**UNE NOTE DE 1 SIGNIFIE QUE CE N'EST PAS IMPORTANT DU TOUT, 2 QUE C'EST PEU IMPORTANT, 3 QUE C'EST ASSEZ IMPORTANT, 4 QUE C'EST IMPORTANT ET 5 QUE C'EST DE PREMIÈRE IMPORTANCE.**

**j) Améliorer l'accès à la retraite ?**

- |    |                           |
|----|---------------------------|
| 1  | 1 = Pas du tout important |
| 2  | 2 = Peu important         |
| 3  | 3 = Assez important       |
| 4  | 4 = Important             |
| 5  | 5 = Première importance   |
| 99 | NSP/NRP                   |

**B5K**

*Appartient à la permutation de questions \_00B5 (pas : 1; afficher*

*tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00B5*

*Apparaît dans l'écran \_00B5*

**SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, QUELLE IMPORTANCE VOTRE SYNDICAT DEVRAIT-IL ACCORDER AUX ACTIONS SUIVANTES DANS VOTRE MILIEU DE TRAVAIL ?**

**UNE NOTE DE 1 SIGNIFIE QUE CE N'EST PAS IMPORTANT DU TOUT, 2 QUE C'EST PEU IMPORTANT, 3 QUE C'EST ASSEZ IMPORTANT, 4 QUE C'EST IMPORTANT ET 5 QUE C'EST DE PREMIÈRE IMPORTANCE.**

**k) Protéger les employés contre les décisions arbitraires des employeurs ?**

- |    |                           |
|----|---------------------------|
| 1  | 1 = Pas du tout important |
| 2  | 2 = Peu important         |
| 3  | 3 = Assez important       |
| 4  | 4 = Important             |
| 5  | 5 = Première importance   |
| 99 | NSP/NRP                   |

**B5L**

*Appartient à la permutation de questions \_00B5 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00B5*

*Apparaît dans l'écran \_00B5*

**SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, QUELLE IMPORTANCE VOTRE SYNDICAT DEVRAIT-IL ACCORDER AUX ACTIONS SUIVANTES DANS VOTRE MILIEU DE TRAVAIL ?**

**UNE NOTE DE 1 SIGNIFIE QUE CE N'EST PAS IMPORTANT DU TOUT, 2 QUE C'EST PEU IMPORTANT, 3 QUE C'EST ASSEZ IMPORTANT, 4 QUE C'EST IMPORTANT ET 5 QUE C'EST DE PREMIÈRE IMPORTANCE.**

**l) Traiter des problèmes d'harcèlement ou de violence au travail ?**

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1 | 1 = Pas du tout important |
| 2 | 2 = Peu important         |
| 3 | 3 = Assez important       |
| 4 | 4 = Important             |
| 5 | 5 = Première importance   |

99 NSP/NRP

**E5B**

**AVEZ-VOUS DÉJÀ PARTICIPÉ À ...**

**Une grève**

1 Oui

2 Non

99 NSP/NRP

**E5A**

*Apparaît dans la matrice \_00E5*

*Apparaît dans l'écran \_00E5*

**AVEZ-VOUS DÉJÀ PARTICIPÉ À ...**

**Un autre moyen de pression dans votre milieu de travail  
(porter des macarons, un t-shirt, assister à une rencontre  
syndicale pendant les heures de travail...)**

1 Oui

2 Non

99 NSP/NRP

**E5C**

*Apparaît dans la matrice \_00E5*

*Apparaît dans l'écran \_00E5*

**AVEZ-VOUS DÉJÀ PARTICIPÉ À ...**

**Une manifestation syndicale comme une marche pour la paix**

1 Oui

2 Non

99 NSP/NRP

**E6**

**Occupez-vous actuellement un poste au sein de votre syndicat  
(ex: membre de l'exécutif) ?**

1 Oui

2 Non

99 NSP/NRP

**E7**

**(E6=2)**

**Avez-vous déjà occupé un poste au sein de votre syndicat ou  
d'un autre syndicat ?**



- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**B1A***Apparaît dans la matrice \_00B1A**Apparaît dans l'écran \_00B1*

**NOUS ALLONS MAINTENANT PARLER DE VOTRE SYNDICAT. DIRIEZ-VOUS QUE VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD AVEC LES ÉNONCÉS SUIVANTS :**

**a) Mon syndicat tient compte de l'opinion des employés avant de prendre une décision**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

**B1B***Apparaît dans la matrice \_00B1A**Apparaît dans l'écran \_00B1*

**NOUS ALLONS MAINTENANT PARLER DE VOTRE SYNDICAT. DIRIEZ-VOUS QUE VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD AVEC LES ÉNONCÉS SUIVANTS :**

**b) Mon syndicat m'a bien accueilli quand je suis devenu membre du syndicat**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

**B1C***Apparaît dans la matrice \_00B1A**Apparaît dans l'écran \_00B1*

**NOUS ALLONS MAINTENANT PARLER DE VOTRE SYNDICAT. DIRIEZ-VOUS QUE VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD AVEC LES ÉNONCÉS SUIVANTS :**

**c) Mon syndicat fait trop de concessions**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

**B1E***Apparaît dans la matrice \_00B1A**Apparaît dans l'écran \_00B1*

**NOUS ALLONS MAINTENANT PARLER DE VOTRE SYNDICAT. DIRIEZ-VOUS QUE VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD AVEC LES ÉNONCÉS SUIVANTS :**

**e) Lorsque j'ai un problème au travail, je peux facilement rejoindre un représentant de mon syndicat**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

**B1F***Apparaît dans la matrice \_00B1A**Apparaît dans l'écran \_00B1*

**NOUS ALLONS MAINTENANT PARLER DE VOTRE SYNDICAT. DIRIEZ-VOUS QUE VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD AVEC LES ÉNONCÉS SUIVANTS :**

**f) Mon syndicat défend bien les intérêts des employés**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

**B1G***Apparaît dans la matrice \_00B1A**Apparaît dans l'écran \_00B1*

**NOUS ALLONS MAINTENANT PARLER DE VOTRE SYNDICAT. DIRIEZ-VOUS QUE VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD AVEC LES ÉNONCÉS SUIVANTS :**

**g) Mon syndicat prend des initiatives pour améliorer la qualité de vie dans mon milieu de travail**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

**B2**

**Participez-vous à toutes les assemblées syndicales, à la plupart, à quelques-unes ou à aucune ?**

- |    |                 |
|----|-----------------|
| 1  | Toutes          |
| 2  | La plupart      |
| 3  | Quelques-unes   |
| 4  | Aucune (jamais) |
| 99 | NSP/NRP         |

**B3**

**Diriez-vous que les activités de votre syndicat vous intéressent beaucoup, passablement, pas tellement ou pas du tout ?**

- |    |             |
|----|-------------|
| 1  | Beaucoup    |
| 2  | Assez       |
| 3  | Peu         |
| 4  | Pas du tout |
| 99 | NSP/NRP     |

**B4A**

*Apparaît dans la matrice \_00B4*

*Apparaît dans l'écran \_00B4*

**ACTUELLEMENT, OBTENEZ-VOUS DE L'INFORMATION DE VOTRE SYNDICAT ...**

**Par le bulletin, le journal syndical ou les sites internet ?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**B4D**

*Apparaît dans la matrice \_00B4*

*Apparaît dans l'écran \_00B4*

**ACTUELLEMENT, OBTENEZ-VOUS DE  
L'INFORMATION DE VOTRE SYNDICAT ...  
Lors de rencontres avec un représentant du syndicat?**

- 1 Oui
- 2 Non
- 99 NSP/NRP

**B4E**

*Apparaît dans la matrice \_00B4*

*Apparaît dans l'écran \_00B4*

**ACTUELLEMENT, OBTENEZ-VOUS DE  
L'INFORMATION DE VOTRE SYNDICAT ...  
Lors de discussions avec les collègues de travail?**

- 1 Oui
- 2 Non
- 99 NSP/NRP

**Q36DNOU**

**Qu'est-ce qui est le plus important pour vous? Le salaire, les  
possibilités de mettre en valeur mes habiletés ou les possibilités  
d'avancement de carrière?**

- 1 Salaire
- 2 Possibilités de mettre en valeur mes habiletés
- 3 Possibilités d'avancement de carrière
- 4 P Salaire et habiletés
- 5 P Habiletés et avancement de carrière
- 6 P Les 3
- 98 Aucun
- 99 NSP/NRP

**Q36ENOU**

**Si vous pouviez obtenir de meilleures conditions de travail  
ailleurs, est-ce que vous changeriez d'emploi?**

- 1 Oui
- 2 Non
- 99 NSP/NRP

**E8**

**Diriez-vous que votre entourage immédiat (conjoint, amis, famille) est tout à fait, assez, peu ou pas du tout favorable aux syndicats ?**

- |     |                              |
|-----|------------------------------|
| 1   | Tout à fait favorable        |
| 2   | Assez favorable              |
| 3   | Peu favorable                |
| 4   | Pas du tout favorable        |
| 5 P | Ni favorable, ni défavorable |
| 99  | NSP/NRP                      |

## D2

**Personnellement, vous identifiez-vous plus à votre employeur ou à votre syndicat ?**

- |    |                     |
|----|---------------------|
| 1  | À votre employeur   |
| 2  | À votre syndicat    |
| 3  | Les deux            |
| 4  | Ni l'un, ni l'autre |
| 99 | NSP/NRP             |

## D3

**Si vous aviez le choix, préféreriez-vous être syndiqué(e) ou ne pas l'être ?**

- |    |                         |
|----|-------------------------|
| 1  | Être syndiqué(e)        |
| 2  | Ne pas être syndiqué(e) |
| 3  | Indifférent             |
| 99 | NSP/NRP                 |

## D1A

*Apparaît dans la matrice \_00D1*

*Apparaît dans l'écran \_00D1*

**POUR CHAQUE ASPECT CONCERNANT VOTRE SYNDICAT, DITES-MOI SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD.**

**a) Je suis fier(e) d'être membre d'un syndicat**

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1 | Tout à fait d'accord |
| 2 | Assez d'accord       |
| 3 | Peu d'accord         |
| 4 | Pas du tout d'accord |

99 NSP/NRP

D1B

*Apparaît dans la matrice \_00D1**Apparaît dans l'écran \_00D1*

**POUR CHAQUE ASPECT CONCERNANT VOTRE SYNDICAT, DITES-MOI SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD.**

**b) Sans mon syndicat, mon salaire et mes conditions de travail seraient moins bons**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

D1C

*Apparaît dans la matrice \_00D1**Apparaît dans l'écran \_00D1*

**POUR CHAQUE ASPECT CONCERNANT VOTRE SYNDICAT, DITES-MOI SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD.**

**c) Compte tenu des cotisations que je paie, mon syndicat m'en donne assez pour mon argent**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

D1D

*Apparaît dans la matrice \_00D1**Apparaît dans l'écran \_00D1*

**POUR CHAQUE ASPECT CONCERNANT VOTRE SYNDICAT, DITES-MOI SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD.**

**d) Sans mon syndicat, il y aurait plus de favoritisme et d'injustice dans mon milieu de travail**

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1 | Tout à fait d'accord |
| 2 | Assez d'accord       |
| 3 | Peu d'accord         |
| 4 | Pas du tout d'accord |

99 NSP/NRP

D1E

*Apparaît dans la matrice \_00D1**Apparaît dans l'écran \_00D1*

**POUR CHAQUE ASPECT CONCERNANT VOTRE SYNDICAT, DITES-MOI SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD.**

**e) C'est la responsabilité de tous les employé(e)s syndiqué(e)s dans mon milieu de travail de s'assurer que la direction respecte la convention collective**

1 Tout à fait d'accord

2 Assez d'accord

3 Peu d'accord

4 Pas du tout d'accord

99 NSP/NRP

D1F

*Apparaît dans la matrice \_00D1**Apparaît dans l'écran \_00D1*

**POUR CHAQUE ASPECT CONCERNANT VOTRE SYNDICAT, DITES-MOI SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD.**

**f) Je serais prêt à consacrer plus de temps à mon syndicat si on me le demandait**

1 Tout à fait d'accord

2 Assez d'accord

3 Peu d'accord

4 Pas du tout d'accord

99 NSP/NRP

D1G

*Apparaît dans la matrice \_00D1**Apparaît dans l'écran \_00D1*

**POUR CHAQUE ASPECT CONCERNANT VOTRE SYNDICAT, DITES-MOI SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD.**

**g) Je serais prêt à consacrer plus de temps aux activités syndicales si je pouvais mieux les concilier avec ma vie privée**

1 Tout à fait d'accord

2 Assez d'accord

3 Peu d'accord



- 4 Pas du tout d'accord  
99 NSP/NRP

D1H

*Apparaît dans la matrice \_00D1*

*Apparaît dans l'écran \_00D1*

**POUR CHAQUE ASPECT CONCERNANT VOTRE SYNDICAT, DITES-MOI SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD.**

**h) J'ai le sentiment que s'engager dans le syndicat pourrait nuire aux chances de promotion**

- 1 Tout à fait d'accord  
2 Assez d'accord  
3 Peu d'accord  
4 Pas du tout d'accord  
99 NSP/NRP

C2

**Selon vous, votre syndicat considère-t-il la direction de l'établissement comme un partenaire ou un adversaire ?**

- 1 Comme un partenaire  
2 Comme un adversaire  
3 Ni l'un, ni l'autre  
99 NSP/NRP

C1

**Et à votre avis, la direction de l'établissement considère-t-elle le syndicat comme un partenaire ou un adversaire ?**

- 1 Comme un partenaire  
2 Comme un adversaire  
3 Ni l'un, ni l'autre  
99 NSP/NRP

C3

**Diriez-vous que la direction de votre établissement prend souvent, quelques fois, rarement ou jamais des décisions arbitraires ?**

- 1 Souvent

- |    |               |
|----|---------------|
| 2  | Quelques fois |
| 3  | Rarement      |
| 4  | Jamais        |
| 99 | NSP/NRP       |

C4A

*Apparaît dans la matrice \_00C4**Apparaît dans l'écran \_00C4***(AQ2.GE.3)****Au cours des trois dernières années, diriez-vous que ...****a) L'influence de votre syndicat dans votre milieu de travail a augmenté, diminué ou qu'elle est restée à peu près la même?**

- |    |                               |
|----|-------------------------------|
| 1  | Augmentée                     |
| 2  | Diminuée                      |
| 3  | Est restée à peu près la même |
| 99 | NSP/NRP                       |

C4B

*Apparaît dans la matrice \_00C4**Apparaît dans l'écran \_00C4***(AQ2.GE.3)****Au cours des trois dernières années, diriez-vous que ...****b) La confiance que vous avez à l'égard des gestionnaires de votre milieu de travail (a-t-elle augmenté, diminué ou qu'elle est restée à peu près la même)?**

- |    |                               |
|----|-------------------------------|
| 1  | Augmentée                     |
| 2  | Diminuée                      |
| 3  | Est restée à peu près la même |
| 99 | NSP/NRP                       |

C4C

*Apparaît dans la matrice \_00C4**Apparaît dans l'écran \_00C4***(AQ2.GE.3)****Au cours des trois dernières années, diriez-vous que ...****c) La confiance que vous avez à l'égard de votre syndicat (a-t-elle augmenté, diminué ou qu'elle est restée à peu près la même)?**

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1 | Augmentée                     |
| 2 | Diminuée                      |
| 3 | Est restée à peu près la même |

99 NSP/NRP

C4A1

*Apparaît dans la matrice \_00C4\_1*

*Apparaît dans l'écran \_00C4\_1*

(AQ2.LT.3.OR.Q2=2)

Depuis que vous travaillez chez Desjardins, diriez-vous que ...

a) L'influence de votre syndicat dans votre milieu de travail a augmenté, diminué ou qu'elle est restée à peu près la même?

- 1 Augmentée
- 2 Diminuée
- 3 Est restée à peu près la même.
- 99 NSP/NRP

C4B1

*Apparaît dans la matrice \_00C4\_1*

*Apparaît dans l'écran \_00C4\_1*

(AQ2.LT.3.OR.Q2=2)

Depuis que vous travaillez chez Desjardins, diriez-vous que ...

b) La confiance que vous avez à l'égard des gestionnaires de votre milieu de travail (a-t-elle augmenté, diminué ou qu'elle est restée à peu près la même)?

- 1 Augmentée
- 2 Diminuée
- 3 Est restée à peu près la même
- 99 NSP/NRP

C4C1

*Apparaît dans la matrice \_00C4\_1*

*Apparaît dans l'écran \_00C4\_1*

(AQ2.LT.3.OR.Q2=2)

Depuis que vous travaillez chez Desjardins, diriez-vous que ...

c) La confiance que vous avez à l'égard de votre syndicat (a-t-elle augmenté, diminué ou qu'elle est restée à peu près la même)?

- 1 Augmentée
- 2 Diminuée
- 3 Est restée à peu près la même
- 99 NSP/NRP

D5A

*Apparaît dans la matrice \_00D5*

*Apparaît dans l'écran \_00D5*

**VOICI UNE LISTE D'ÉNONCÉS SUR LES SYNDICATS EN GÉNÉRAL. POUR CHACUN DE CES ÉNONCÉS, DITES-MOI SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD.**

**a) Le recours à des moyens de pression telle que la grève demeure un moyen indispensable pour défendre les droits des employé(e)s**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

**D5B**

*Apparaît dans la matrice \_00D5*

*Apparaît dans l'écran \_00D5*

**VOICI UNE LISTE D'ÉNONCÉS SUR LES SYNDICATS EN GÉNÉRAL. POUR CHACUN DE CES ÉNONCÉS, DITES-MOI SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD.**

**b) Un syndiqué qui refuse de faire la grève devrait avoir le droit de traverser des lignes de piquetage pour travailler**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

**D5C**

*Apparaît dans la matrice \_00D5*

*Apparaît dans l'écran \_00D5*

**VOICI UNE LISTE D'ÉNONCÉS SUR LES SYNDICATS EN GÉNÉRAL. POUR CHACUN DE CES ÉNONCÉS, DITES-MOI SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD.**

**c) Les syndicats doivent s'impliquer dans les grands débats sur les politiques publiques**

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1 | Tout à fait d'accord |
| 2 | Assez d'accord       |
| 3 | Peu d'accord         |
| 4 | Pas du tout d'accord |

99 NSP/NRP

D5D

*Apparaît dans la matrice \_00D5*

*Apparaît dans l'écran \_00D5*

**VOICI UNE LISTE D'ÉNONCÉS SUR LES SYNDICATS EN GÉNÉRAL. POUR CHACUN DE CES ÉNONCÉS, DITES-MOI SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD.**

**d) Le principe d'ancienneté est essentiel pour contrer le favoritisme dans les milieux de travail**

1 Tout à fait d'accord

2 Assez d'accord

3 Peu d'accord

4 Pas du tout d'accord

99 NSP/NRP

D5E

*Apparaît dans la matrice \_00D5*

*Apparaît dans l'écran \_00D5*

**VOICI UNE LISTE D'ÉNONCÉS SUR LES SYNDICATS EN GÉNÉRAL. POUR CHACUN DE CES ÉNONCÉS, DITES-MOI SI VOUS ÊTES TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD.**

**e) Les jeunes employé(e)s reconnaissent l'importance des acquis syndicaux par les générations précédentes**

1 Tout à fait d'accord

2 Assez d'accord

3 Peu d'accord

4 Pas du tout d'accord

99 NSP/NRP

D6

**À votre avis, de nos jours, le syndicalisme est-il encore très, assez, peu ou pas du tout nécessaire ?**

1 Très nécessaire

2 Assez nécessaire

3 Pas tellement nécessaire

4 Pas du tout nécessaire

99 NSP/NRP

D7

**Les intérêts des travailleurs et des employeurs sont-ils généralement très semblables, plutôt semblables, plutôt différents ou très différents?**

- |    |                   |
|----|-------------------|
| 1  | Très semblables   |
| 2  | Plutôt semblables |
| 3  | Plutôt différents |
| 4  | Très différents   |
| 99 | NSP/NRP           |

D4A

*Appartient à la permutation de questions \_00D4 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00D4*

*Apparaît dans l'écran \_00D4*

**SERIEZ-VOUS TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD POUR QUE LES SYNDICATS INVESTISSENT UNE PLUS GRANDE PART DES COTISATIONS PAYÉES PAR LEURS MEMBRES DANS LES ACTIONS SUIVANTES :**

**a) Les campagnes de syndicalisation des employés non-syndiqués**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

D4B

*Appartient à la permutation de questions \_00D4 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00D4*

*Apparaît dans l'écran \_00D4*

**SERIEZ-VOUS TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD POUR QUE LES SYNDICATS INVESTISSENT UNE PLUS GRANDE PART DES COTISATIONS PAYÉES PAR LEURS MEMBRES DANS LES ACTIONS SUIVANTES :**

**b) La promotion de l'égalité pour les femmes**

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1 | Tout à fait d'accord |
| 2 | Assez d'accord       |

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

**D4C**

*Appartient à la permutation de questions \_00D4 (pas : 1;  
afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00D4*

*Apparaît dans l'écran \_00D4*

**SERIEZ-VOUS TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU  
TOUT D'ACCORD POUR QUE LES SYNDICATS  
INVESTISSENT UNE PLUS GRANDE PART DES  
COTISATIONS PAYÉES PAR LEURS MEMBRES DANS  
LES ACTIONS SUIVANTES :**

**c) Les campagnes pour éliminer le racisme**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

**D4D**

*Appartient à la permutation de questions \_00D4 (pas : 1;  
afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00D4*

*Apparaît dans l'écran \_00D4*

**SERIEZ-VOUS TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU  
TOUT D'ACCORD POUR QUE LES SYNDICATS  
INVESTISSENT UNE PLUS GRANDE PART DES  
COTISATIONS PAYÉES PAR LEURS MEMBRES DANS  
LES ACTIONS SUIVANTES :**

**d) Les campagnes pour éliminer la pauvreté**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

**D4G**

*Appartient à la permutation de questions \_00D4 (pas : 1;  
afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00D4*

*Apparaît dans l'écran \_00D4*



**SERIEZ-VOUS TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD POUR QUE LES SYNDICATS INVESTISSENT UNE PLUS GRANDE PART DES COTISATIONS PAYÉES PAR LEURS MEMBRES DANS LES ACTIONS SUIVANTES :**

**g) Les campagnes pour assurer l'accès gratuit de tous aux services publics (éducation et santé)**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

**D4H**

*Appartient à la permutation de questions \_00D4 (pas : 1; afficher tous les bloc(s))*

*Apparaît dans la matrice \_00D4*

*Apparaît dans l'écran \_00D4*

**SERIEZ-VOUS TOUT À FAIT, ASSEZ, PEU OU PAS DU TOUT D'ACCORD POUR QUE LES SYNDICATS INVESTISSENT UNE PLUS GRANDE PART DES COTISATIONS PAYÉES PAR LEURS MEMBRES DANS LES ACTIONS SUIVANTES :**

**h) La promotion d'une mondialisation plus équitable**

- |    |                      |
|----|----------------------|
| 1  | Tout à fait d'accord |
| 2  | Assez d'accord       |
| 3  | Peu d'accord         |
| 4  | Pas du tout d'accord |
| 99 | NSP/NRP              |

**D9**

**Les employé(e)s professionnels chez Desjardins seraient-ils mieux représentés s'ils avaient un syndicat uniquement pour les professionnels?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**D10**

**Un syndicat régional regroupant plusieurs caisses de la région**

serait-il plus approprié qu'un syndicat dans chaque caisse ?

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

D11

Un syndicat unique pour l'ensemble des employés de Desjardins serait-il plus approprié que des syndicats caisse par caisse ?

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

D12

Les professionnels qui sont syndiqués chez Desjardins seraient-ils mieux représenté(e)s par les corporations ou associations professionnelles que par un syndicat?

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

Q53NOU

Avez-vous reçu de la formation spécifique concernant les normes ou codes déontologie qui s'appliquent dans le secteur financier ?

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

E1

Enfin, nous aimerions vous demander quelques questions d'ordre statistique. Bien entendu, ces informations, comme vos réponses précédentes, demeureront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins d'analyse.

Quel est le titre de votre emploi ?

- |    |   |
|----|---|
| 1  | Notez le titre au long -> AE1; C40 L1 C60 |
| 99 | NSP/NRP                                   |

**E2**

**Quel est le niveau N de votre emploi ? (N2, N3, etc.)**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | N2      |
| 2  | N3      |
| 3  | N4      |
| 4  | N5      |
| 5  | N6      |
| 6  | N7      |
| 7  | N8      |
| 8  | N9      |
| 99 | NSP/NRP |

**E3\_1**

**(AQ2.GE.3)**

**Au cours des trois dernières années, avez-vous changé de niveau d'emploi ?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**E3\_2**

**(AQ2.LT.3.OR.Q2=2)**

**Depuis que vous travaillez chez Desjardins, avez-vous changé de niveau d'emploi ?**

- |    |         |
|----|---------|
| 1  | Oui     |
| 2  | Non     |
| 99 | NSP/NRP |

**E4**

**Actuellement, votre poste est-il...**

- |    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| 1  | Régulier à temps complet?           |
| 2  | Régulier à temps partiel?           |
| 3  | Temporaire ou occasionnel?          |
| 90 | Autre, Spécifiez -> AE4; C40 L1 C40 |
| 99 | NSP/NRP                             |

E9

**En quelle année êtes-vous né(e)?**

- 1 -> AE9; N4.0 [1900-2000]
- 99 NRP

E10

**Quelle est votre langue maternelle?**

- 1 Français
- 2 Anglais
- 3 Autre
- 99 NRP

E11

**Quelle est la dernière année de scolarité que vous avez complétée ?**

- 1 Primaire
- 2 Secondaire
- 3 Collégial
- 4 Universitaire
- 90 Autre, Spécifiez -> AE11; C40 L1 C40!
- 99 NRP

E12

**En vous incluant, dans laquelle des catégories suivantes se situe le revenu annuel brut de tous les membres de votre foyer ?**

- 1 Moins de 20 000 \$
- 2 Entre 20 000 \$ et 39 000 \$
- 3 Entre 40 000 \$ et 59 000 \$
- 4 Entre 60 000 \$ et 79 000 \$
- 5 Entre 80 000 \$ et 99 000 \$
- 6 Entre 100 000 \$ et 119 000 \$
- 7 Plus de 120 000 \$
- 99 NRP

E13

**En vous incluant, combien d'adultes vivent chez vous ?**

- 1 -> AE13; N2.0 [1-99]  
99 NRP

**E14**

**Et combien d'enfants de moins de 18 ans habitent chez vous ?**

- 1 -> AE14; N2.0 [0-99]  
99 NRP

**E15**

**(AE14>0)**

**Combien de ceux-ci ont moins de six ans ?**

- 1 -> AE15; N2.0 [0-99]  
99 NRP

**E17**

**Quel est votre état civil. Êtes-vous ...**

- 1 Célibataire  
2 Marié ou vivant avec un conjoint de fait  
3 Veuf(ve)  
4 Séparé(e)  
5 Divorcé  
99 NRP

**E18**

**Au nom de la Fédération du Commerce de la CSN et du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail, je vous remercie de votre précieuse collaboration. Notez le sexe du répondant:**

- 1 ->REM Masculin  
2 ->REM Féminin

**QTP**

**Cette strate est complétée**

- 1 D Terminez l'entrevue

**REM**

**Fin de l'entrevue**

1 D

FIN

## **ANNEXE C :**

### **ENQUÊTE SUR LE RENOUVEAU SYNDICAL AUPRÈS DES SYNDICATS DE LA FÉDÉRATION DU COMMERCE DE LA CSN**





Centre de Recherche Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail

Université  
de MontréalUNIVERSITÉ  
LAVAL

HEC MONTRÉAL

[www.crimt.org](http://www.crimt.org)

## Enquête sur le renouveau syndical auprès des syndicats de la Fédération du commerce (CSN)

### ■ Le but de l'enquête : Dresser un portrait des activités et des innovations mises en place par les syndicats de la Fédération du commerce (FC)

Ce projet s'intéresse au **vécu de votre syndicat** : les activités, les facteurs qui facilitent et freinent ses innovations, les défis à relever, les priorités à poursuivre, etc. Les résultats aideront la FC et ses syndicats à composer avec un secteur et une société en pleine mutation. Nous envoyons actuellement un questionnaire à chaque syndicat de la FC. Vos réponses sont essentielles afin de faire le portrait des innovations et des défis de renouveau pour la FC, ses syndicats et la CSN ainsi que de comparer les défis des syndicats de la FC avec ceux d'autres secteurs.

### ■ Un projet de partenariat avec une équipe de chercheurs universitaires

La Fédération du commerce (FC) s'est associée aux chercheurs du **Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT)**, Christian Lévesque (HEC Montréal), Gregor Murray (Université de Montréal), Catherine Le Capitaine (Université Laval) et Élisabeth Woods (Université de Montréal), pour dresser un portrait des dynamiques de représentation syndicale. Cette étude donnera lieu à une réflexion approfondie sur les défis du renouveau de la vie syndicale. Les résultats seront présentés au prochain congrès de la FC.

### ■ Les questions traitées par l'enquête

Le questionnaire porte sur les caractéristiques générales de votre syndicat, la vie syndicale, vos ressources, l'organisation des services, les différentes activités syndicales qui ont lieu, l'état des relations de travail et de l'organisation du travail, les priorités à poursuivre, votre vision du syndicalisme et votre expérience syndicale.

### ■ Votre participation est essentielle

Le questionnaire doit être complété par la présidente ou le président de votre syndicat ou par un autre membre de l'exécutif en mesure de donner un aperçu des activités et des changements mis en place dans votre syndicat au cours des trois dernières années. Nous comptons sur votre collaboration afin de donner le portrait le plus fidèle du vécu syndical à la FC et de produire les outils des plus utiles possibles pour les syndicats de la FC.

### ■ Vos réponses sont strictement confidentielles

Toutes les informations fournies par les répondant(e)s seront traitées de façon strictement confidentielle selon les normes déontologiques des universités impliquées. Seul(e)s les chercheur(e)s auront accès à ces données pour des fins statistiques et en aucun temps le nom des syndicats et des répondant(e)s ne sera identifié lors de la présentation des résultats.

# COMMENT REMPLIR LE QUESTIONNAIRE

## À lire attentivement avant de commencer !

- **Répondez au questionnaire au meilleur de vos connaissances** en sélectionnant parmi les réponses proposées celle qui correspond le mieux à la situation de votre syndicat. Soulignons qu'il n'existe pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses aux questions posées.
- Dans ce questionnaire, vous aurez à répondre à des questions qui concernent votre syndicat. À quelques reprises, nous vous posons des questions sur les tendances dans votre établissement. **Si votre syndicat couvre plus d'un établissement, veuillez nous faire part de la tendance générale pour l'ensemble des établissements.**
- Le questionnaire comprend **neuf sections**. Chaque section introduit une dimension essentielle à la compréhension du vécu de votre syndicat. La numérotation recommence au début de chaque section. Veuillez répondre aux questions selon l'ordre dans lequel elles sont posées en suivant les instructions qui vous sont fournies. Lorsque vous devez passer certaines questions qui ne s'appliquent pas à votre situation, nous vous l'indiquons.
- Les questionnaires ont été numérotés. Cette numérotation ne servira qu'à des fins statistiques et à la procédure de rappel. Seule l'équipe de recherche aura accès à ces informations. **Ce questionnaire est donc strictement confidentiel.** Nous ne communiquerons que des résultats agrégés pour l'ensemble des syndicats et en aucun temps il ne sera possible d'identifier votre syndicat lors du traitement des informations et lors de leur diffusion.

**Nous vous remercions de répondre à ce questionnaire et de nous le faire parvenir dans l'enveloppe pré-adressée et pré-affranchie le plus tôt possible.**

- Si vous avez besoin d'aide pour compléter le questionnaire ou avez des questions sur cette enquête, n'hésitez pas à communiquer avec l'équipe de recherche :

**Élisabeth Woods**

**CRIMT**

École des relations industrielles

Université de Montréal

C.P. 6128, Succ. Centre-Ville

Montréal (Qc) H3C 3J7

Tél. : (514) 343-6111 poste (1) 2589

[elisabeth.woods@umontreal.ca](mailto:elisabeth.woods@umontreal.ca)

*Cette recherche bénéficie de l'appui des programmes du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) portant sur les mutations au travail et des subventions ordinaires et des grands travaux concertés du Conseil des recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).*

## Section -A- Aperçu général

*Dans cette section, nous souhaitons obtenir des informations générales concernant votre syndicat.*

**1** Votre syndicat regroupe combien d'unité(s) d'accréditation ? ..... (nombre ►)

**2** Votre syndicat a-t-il déjà été affilié à une organisation syndicale autre que la CSN ?

- Non ..... ①
- Oui ..... ②

**3** Actuellement, quel est le nombre total de membres dans votre syndicat ? ..... (nombre ►)

**3a** De ce nombre total de membres, environ combien ont un poste : (nombre ▼)

- a) régulier à temps complet .....
- b) régulier à temps partiel .....
- c) précaire (temporaire, contractuel, occasionnel, saisonnier) .....

**3b** Dans votre syndicat, environ combien de membres : (indiquez «0» s'il y a lieu) (nombre ▼)

- a) sont des femmes .....
- b) font partie d'une minorité visible .....
- c) ont moins de 30 ans .....
- d) ont plus de 50 ans .....
- e) ont un diplôme de premier cycle universitaire (baccalauréat) .....
- f) ont moins d'une année d'ancienneté .....

**3c** Indiquez combien de vos membres correspondent à chacune des catégories d'emploi suivantes : (indiquez «0» si aucun de vos membres ne se retrouve dans la catégorie indiquée) (nombre ▼)

- a) Technicien(ne)s (laboratoires, électromécanicien(ne)s, etc.) .....
- b) Employé(e)s spécialisé(e)s /de métier (maintenance, boucher(ère)s, cuisinier(ère)s, etc.) .....
- c) Employé(e)s de production ou manoeuvres (entrepôts, abattoirs, etc.) .....
- d) Employé(e)s de services financiers (ex : Desjardins N2 à N5) .....
- e) Professionnel(les) de services financiers (ex : Desjardins N6 et plus) .....
- f) Employé(es) de services (préposé(e)s aux chambres, caissier(ère)s, commis, etc.) .....
- g) Employé(e)s de bureau .....
- h) Employé(e)s de transport (camionneurs, etc.) .....
- i) Autre(s) (précisez) : .....

**3d** Indiquez laquelle des catégories mentionnées ci-dessus correspond le mieux à votre emploi actuel : (Inscrivez la lettre correspondante : a, b, c, etc.) ..... (lettre ►)

**4 Actuellement, quelle priorité votre syndicat accorde-t-il à chacune des actions suivantes ?**  
(noircir un seul chiffre par énoncé)

	① Très faible	② Assez faible	③ Ni faible, ni élevée	④ Assez élevée	⑤ Très élevée	(ne s'applique pas)
a) Améliorer les salaires .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
b) Améliorer les avantages sociaux .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
c) Assurer une meilleure organisation du travail .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
d) Réduire la charge de travail .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
e) Favoriser la conciliation travail-famille .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
f) Promouvoir la participation des employé(e)s aux décisions touchant leur travail .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
g) Faciliter l'accès de vos membres à la formation et au perfectionnement .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
h) Promouvoir l'équité en emploi pour les femmes .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
i) Assurer l'application de la convention collective .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
j) Améliorer la sécurité d'emploi .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
k) Améliorer les horaires de travail .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
l) Améliorer le régime de retraite (fonds de pension) .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
m) Limiter l'impartition et la sous-traitance .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
n) Sensibiliser vos membres aux enjeux de votre secteur .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
o) Assurer aux employé(s) un nombre minimal d'heures de travail .....	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>

**5 Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants pour caractériser les orientations professionnelles et socio-politiques de votre syndicat ?** (noircir un seul chiffre par énoncé)

	① Tout à fait en désaccord	② Plutôt en désaccord	③ Ni en accord, ni en désaccord	④ Plutôt d'accord	⑤ Tout à fait d'accord
a) Notre syndicat met autant d'énergie à mobiliser ses membres lors des campagnes socio-politiques et professionnelles qu'à représenter ses membres auprès de l'employeur .....	1	2	3	4	5
b) Notre syndicat met beaucoup d'énergie sur la coopération patronale-syndicale .....	1	2	3	4	5
c) Dans notre syndicat, l'éducation syndicale des membres est tout aussi importante que la négociation collective .....	1	2	3	4	5
d) Notre syndicat met plus d'énergie sur les questions professionnelles ou de métier de nos membres que sur les campagnes socio-politiques .....	1	2	3	4	5
e) Dans notre syndicat, promouvoir les intérêts de tous les travailleurs est aussi important que représenter nos membres actuels .....	1	2	3	4	5
f) Nos campagnes de sensibilisation auprès des nouveaux membres mettent l'accent sur la justice sociale plutôt que sur les services offerts par le syndicat .....	1	2	3	4	5
g) Notre syndicat participe souvent à des activités communautaires et humanitaires .....	1	2	3	4	5
h) Notre syndicat développe des liens privilégiés avec un parti politique pour protéger et promouvoir les intérêts de nos membres .....	1	2	3	4	5
i) Notre syndicat cherche à tisser des liens avec des élus municipaux ou des députés .....	1	2	3	4	5
j) Si notre syndicat met trop d'insistance sur les campagnes socio-politiques, les membres risquent de réagir négativement .....	1	2	3	4	5
k) Notre syndicat a de la difficulté à obtenir des mandats de grève .....	1	2	3	4	5
l) Notre syndicat participe à des congrès, colloques ou missions d'études en compagnie des représentant(e)s de notre employeur .....	1	2	3	4	5



**6** Quel est le degré de succès obtenu par votre syndicat dans chacun des domaines suivants au cours des trois dernières années ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Très faible	② Assez faible	③ Ni faible, ni élevé	④ Assez élevé	⑤ Très élevé
---------------	----------------	-----------------------	---------------	--------------

**La capacité de votre syndicat :**

(ne s'applique pas)

- |  |           |                       |
|--|-----------|-----------------------|
| a) d'améliorer les salaires et conditions de travail .....                                       | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |
| b) de développer le militantisme .....   | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |
| c) de se faire respecter par l'employeur .....   | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |
| d) d'assurer la relève syndicale .....   | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |
| e) de mettre de l'avant ses propres projets .....  | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |
| f) de construire des coalitions avec des groupes communautaires ou avec d'autres syndicats ..... | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |
| g) d'assurer la participation des membres à la vie syndicale .....                               | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |
| h) d'assurer la participation des membres aux campagnes de la FC et/ou de la CSN .....           | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |
| i) de convaincre l'opinion publique de la légitimité des revendications syndicales .....         | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |
| j) d'assurer la sécurité d'emploi .....  | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |
| k) d'assurer un environnement de travail sain et sécuritaire pour vos membres .....              | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |
| l) d'assurer le respect des conventions collectives .....  | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |
| m) d'impliquer les jeunes dans la vie syndicale .....  | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |
| n) d'assurer à vos membres un nombre minimal d'heures de travail .....                           | ① ② ③ ④ ⑤ | <input type="radio"/> |

**7** Actuellement, quel est le principal défi auquel fait face votre syndicat ?

Principal défi : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Section -B-

### Vie syndicale interne et démocratie

*Nous aimerions mieux connaître la structure et la vie interne de votre syndicat.*

**1** Actuellement, combien de personnes siègent à l'exécutif de votre syndicat ? ..... (nombre ►)

**1a** De ce nombre, combien de personnes : ..... (nombre ▼)

a) sont des femmes .....

b) font partie d'une minorité visible .....

c) ont moins de 5 ans d'ancienneté au travail .....

d) occupent normalement un poste précaire .....

e) sont libérées à temps complet pour s'occuper des fonctions syndicales .....

f) vont prendre leur retraite au cours des 5 prochaines années .....

g) siègent à cet exécutif depuis plus de 10 ans .....

h) siègent à cet exécutif depuis moins de 3 ans .....

**1b** Actuellement, combien y a-t-il de postes vacants à cet exécutif ? ..... (nombre ►)

**1c** Environ combien de fois par année l'exécutif se réunit-il ? ..... (nombre ►)

**2** En général, combien de fois par année votre syndicat organise-t-il des assemblées générales ? ..... (nombre ►)

**2a** Habituellement, quel pourcentage des membres assiste à ces assemblées ?

a) En temps normal .....  %

b) En période de négociation .....  %

**3** Dans votre syndicat, y a-t-il un conseil syndical ?

- Non... ① ➔ *Passez à la question 4*
- Oui... ②



**3a** Si oui, environ combien de fois par année se réunit-il ? ..... (nombre ►)

**3b** Actuellement, combien de personnes font partie du conseil syndical ? ..... (nombre ►)

**3c** Habituellement, quel pourcentage de ces personnes assiste au conseil syndical ?

a) En temps normal .....  %

b) En période de négociation .....  %

**4 Y a-t-il des délégué(e)s (de département, de service, de secteur) dans votre syndicat ?**

- Non... ① ➔ *Passez à la question 5*
- Oui... ②



**4a** Si oui, au total, combien y a-t-il de délégué(e)s ? ..... (nombre ►)

**4b** Combien de postes de délégué(e)s sont vacants ? (indiquez «0» s'il y a lieu) ..... (nombre ►)

**4c** À quelle fréquence les délégué(e)s de votre syndicat sont-ils impliqués dans chacune des actions suivantes ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Jamais      ② Rarement      ③ Quelquefois      ④ Assez souvent      ⑤ Très souvent

- |  |           |
|--|-----------|
| a) La négociation de la convention collective .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| b) L'application de la convention collective .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| c) La représentation de vos membres lors du dépôt d'un grief .....                           | ① ② ③ ④ ⑤ |
| d) La représentation de vos membres lors d'un arbitrage de grief .....                       | ① ② ③ ④ ⑤ |
| e) La diffusion des informations du syndicat auprès des membres .....                        | ① ② ③ ④ ⑤ |
| f) L'accueil de nouveaux membres .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| g) La mobilisation des membres lors des campagnes socio-politiques et professionnelles ..... | ① ② ③ ④ ⑤ |
| h) La représentation de vos membres en matière de santé et sécurité au travail .....         | ① ② ③ ④ ⑤ |
| i) La représentation de vos membres auprès des directions d'établissement .....              | ① ② ③ ④ ⑤ |
| j) La formation et l'éducation syndicale .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| k) Les campagnes de recrutement pour d'autres unités d'accréditation .....                   | ① ② ③ ④ ⑤ |

**5 Y a-t-il des représentant(e)s à la prévention dans votre syndicat ?**

- Non... ① ➔ *Passez à la question 6*
- Oui... ②



**5a** Si oui, combien y a-t-il de représentant(e)s ? ..... (nombre ►)

**5b** Au total, combien d'heures par semaine sont-ils libérés ? ..... (nombre d'heures par semaine ►)

**6 Dans votre syndicat, en excluant les représentant(e)s à la prévention, y a-t-il des personnes libérées sur une base régulière pour s'occuper des questions syndicales ?**

- Non... ① ➔ *Passez à la question 7*
- Oui... ②



**6a** Si oui, combien de personnes sont libérées à temps complet ? ..... (nombre ►)

**6b** Combien de personnes sont libérées à temps partiel ? ..... (nombre ►)



**7** Votre syndicat a-t-il des programmes, des comités ou d'autres structures pour assurer la représentation des groupes suivants ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

(Non ▼)(Oui ▼)

- |  |   |   |
|--|---|---|
| a) Les femmes .....  | 1 | 2 |
| b) Les jeunes .....  | 1 | 2 |
| c) Les personnes avec un statut précaire .....               | 1 | 2 |
| d) Les personnes retraitées .....                            | 1 | 2 |
| e) Les personnes faisant partie d'une minorité visible ..... | 1 | 2 |
| f) Les personnes ayant des handicaps .....                   | 1 | 2 |
| g) Les gais et lesbiennes .....                              | 1 | 2 |

**8** Généralement, à quelle fréquence votre syndicat utilise-t-il les moyens suivants pour communiquer avec ses membres ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

1 Jamais      2 Au moins une fois pendant l'année      3 Au moins 2 ou 3 fois par année      4 Au moins une fois par mois

(ne s'applique pas) ▼

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| a) Les tournées départementales ou d'établissement .....                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | ○ |
| b) Les rencontres individuelles ou en petits groupes .....                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | ○ |
| c) Un journal, communiqué ou bulletin du syndicat distribué dans votre établissement ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | ○ |
| d) Un journal, communiqué ou bulletin du syndicat posté au domicile des membres .....      | 1 | 2 | 3 | 4 | ○ |
| e) L'envoi d'informations par courrier électronique directement aux membres .....          | 1 | 2 | 3 | 4 | ○ |
| f) La chaîne téléphonique .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | ○ |
| g) La mise à jour du site Web .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | ○ |

**9** Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour décrire les comportements des membres à l'égard de votre syndicat ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

1 Tout à fait en désaccord      2 Plutôt en désaccord      3 Ni en accord, ni en désaccord      4 Plutôt d'accord      5 Tout à fait d'accord

**Les membres de notre syndicat :**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) s'identifient aux objectifs du syndicat .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) participent à la vie syndicale dans leur établissement .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) poussent le syndicat à participer aux décisions de l'établissement .....                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) privilégient les intérêts individuels au détriment des intérêts collectifs .....                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) font confiance au syndicat .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) recourent régulièrement au syndicat pour résoudre des problèmes .....                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) cherchent à faire appliquer la convention collective .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) sont capables d'utiliser des moyens de pression collectifs pour appuyer leurs demandes .....               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) suivent les recommandations d'actions mises de l'avant par le syndicat .....                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) font confiance au syndicat pour représenter leurs intérêts professionnels .....                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) appuient les campagnes socio-politiques et professionnelles de la CSN, de la FC et de notre syndicat ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) réclament une approche syndicale plus combative .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m) voient notre syndicat avant tout comme un fournisseur de services .....                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Enquête auprès des syndicats de la Fédération du commerce (CSN)

**10** Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour caractériser l'état de la relève dans votre syndicat ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord	② Plutôt en désaccord	③ Ni en accord, ni en désaccord	④ Plutôt d'accord	⑤ Tout à fait d'accord
----------------------------	-----------------------	---------------------------------	-------------------	------------------------

- a) Les jeunes sont intéressés à occuper des fonctions syndicales ..... ① ② ③ ④ ⑤
- b) Notre syndicat prend des moyens actifs pour assurer la relève syndicale ..... ① ② ③ ④ ⑤
- c) Notre syndicat a de la difficulté à attirer des membres pour occuper des fonctions syndicales ..... ① ② ③ ④ ⑤
- d) Dans notre syndicat, on assiste à l'émergence d'une nouvelle génération de militant(e)s ..... ① ② ③ ④ ⑤
- e) L'exécutif de notre syndicat reflète la diversité de notre membership ..... ① ② ③ ④ ⑤
- f) Les membres de notre exécutif ont tendance à ne faire qu'un seul mandat ..... ① ② ③ ④ ⑤

**11** Dans votre syndicat, jusqu'à quel point y a-t-il des tensions entre les groupes suivants ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Aucunement	② Un peu	③ Passablement	④ Beaucoup
--------------	----------	----------------	------------

(ne s'applique pas)

- a) Entre les jeunes et les plus âgé(e)s ..... ① ② ③ ④ ⑤
- b) Entre les personnes qui ont un poste régulier et celles qui n'en ont pas ..... ① ② ③ ④ ⑤
- c) Entre les hommes et les femmes ..... ① ② ③ ④ ⑤
- d) Entre les différentes catégories professionnelles ..... ① ② ③ ④ ⑤
- e) Entre les personnes de communautés culturelles différentes ..... ① ② ③ ④ ⑤
- f) Entre les personnes qui travaillent sur différents quarts (jour, soir, nuit) ..... ① ② ③ ④ ⑤

**12** Au cours des trois dernières années, comment les aspects suivants de la vie syndicale dans votre syndicat ont-ils évolué ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Fortement diminué	② Légèrement diminué	③ Maintenu	④ Légèrement augmenté	⑤ Fortement augmenté
---------------------	----------------------	------------	-----------------------	----------------------

- a) La participation des membres à la vie syndicale ..... ① ② ③ ④ ⑤
- b) L'identification des membres aux objectifs du syndicat ..... ① ② ③ ④ ⑤
- c) La participation des membres aux campagnes de votre syndicat, de la FC et/ou de la CSN ..... ① ② ③ ④ ⑤
- d) La confiance des membres envers le syndicat ..... ① ② ③ ④ ⑤
- e) Le nombre de personnes qui sont actives dans votre syndicat ..... ① ② ③ ④ ⑤
- f) Les valeurs individualistes chez les membres de votre syndicat ..... ① ② ③ ④ ⑤
- g) Les attentes des membres à l'égard des services offerts par le syndicat ..... ① ② ③ ④ ⑤
- h) La capacité du syndicat d'obtenir un mandat de grève ..... ① ② ③ ④ ⑤
- i) La capacité des membres d'exercer des moyens de pression ..... ① ② ③ ④ ⑤

## Section -C-

### Ressources financières

*Dans cette section, nous aimerions connaître l'état des ressources financières de votre syndicat.*

**1** Actuellement, quel est le pourcentage total des gains bruts que les membres versent en cotisation syndicale ?  %

**1a** Quel pourcentage total des gains bruts que les membres versent en cotisation revient à votre syndicat ?  %

**2** En plus des cotisations de base, les membres versent-ils d'autres montants au syndicat pour divers services ou fonds (ex : grève, formation, éducation, solidarité internationale, activités sociales) ?

- Non... ① → Passez à la question 3
- Oui... ②



**2a** Si oui, de quel(s) type(s) de services ou de fonds s'agit-il ? \_\_\_\_\_

**3** Pour la dernière année financière de votre syndicat, quel est le montant total en dollars attribué à chacun des postes budgétaires suivants ?

- |   |        |                      |
|---|--------|----------------------|
| a) Votre revenu total .....                           | (\$ ►) | <input type="text"/> |
| b) Votre revenu total provenant des cotisations ..... | (\$ ►) | <input type="text"/> |
| c) Vos dépenses totales .....                         | (\$ ►) | <input type="text"/> |

**4** En pensant à la répartition globale des ressources budgétaires de votre syndicat, environ quel pourcentage de vos dépenses va à chacune des catégories suivantes ? (indiquez «0» s'il y a lieu)

La proportion du budget consacrée :

- |  |   |                      |
|--|---|----------------------|
| a) à l'éducation et à la formation syndicale .....   | % | <input type="text"/> |
| b) à la communication, à la mobilisation des membres et aux campagnes socio-politiques et professionnelles ..... | % | <input type="text"/> |
| c) à la négociation collective et à l'administration de la convention collective .....                           | % | <input type="text"/> |
| d) au dégagement des militant(e)s (libérations syndicales) .....   | % | <input type="text"/> |
| e) à la participation aux instances de votre syndicat .....  | % | <input type="text"/> |
| f) aux maintien d'un local syndical et aux équipements de secrétariat .....                                      | % | <input type="text"/> |
| g) aux activités sociales .....  | % | <input type="text"/> |
| h) autre(s) : (précisez) _____   | % | <input type="text"/> |
| i) autre(s) : (précisez) _____   | % | <input type="text"/> |

**100 %**

## Section -D- Organisation des services

*Nous souhaitons connaître les activités et l'organisation des services offerts par votre syndicat.*

### 1 Actuellement, votre établissement est en opération pendant :

- a) Combien d'heures par jour ..... (heures par jour ►)
- b) Combien de jours par semaine ..... (jours par semaine ►)

### 2 Dans votre syndicat, qui est principalement responsable de chacune des activités suivantes ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

☐ 1 Un(e) conseiller(ère)    
 ☐ 2 L'exécutif    
 ☐ 3 Les deux    
 ☐ 4 Autre(s) personne(s)

- |  |         |
|--|---------|
| a) La négociation de la convention collective .....  | 1 2 3 4 |
| b) La représentation de vos membres lors du dépôt d'un grief .....                           | 1 2 3 4 |
| c) La représentation de vos membres lors d'un arbitrage de grief .....                       | 1 2 3 4 |
| d) La diffusion des informations du syndicat auprès des membres .....                        | 1 2 3 4 |
| e) L'accueil de nouveaux membres .....   | 1 2 3 4 |
| f) La mobilisation des membres lors des campagnes socio-politiques et professionnelles ..... | 1 2 3 4 |
| g) La représentation de vos membres en matière de santé et sécurité au travail .....         | 1 2 3 4 |
| h) La formation et l'éducation syndicale .....   | 1 2 3 4 |

### 3 Votre syndicat offre-t-il seul ou en collaboration avec l'employeur les services suivants à ses membres ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

☐ 1 Non    
 ☐ 2 Oui, le syndicat seul ou avec la FC/CSN    
 ☐ 3 Oui, conjointement avec l'employeur

- |  |       |
|--|-------|
| a) Un programme d'aide aux employé(e)s en difficulté .....               | 1 2 3 |
| b) Des conseils financiers .....   | 1 2 3 |
| c) Des assurances privées (automobile, habitation, etc.) .....           | 1 2 3 |
| d) Des services d'aide juridique .....                                   | 1 2 3 |
| e) Un programme d'accueil pour les nouveaux membres .....                | 1 2 3 |
| f) Des cours de préparation à la retraite .....                          | 1 2 3 |
| g) L'organisation des activités sociales, culturelles et sportives ..... | 1 2 3 |



**4** Au cours des trois dernières années, votre syndicat a-t-il organisé seul ou en collaboration avec la FC, la CSN et/ou un Conseil central des sessions de formation ?

- Non... ① ➔ Passez à la question 5
- Oui... ②



**4a** Si oui, ces sessions ont-elles été organisées seul ou en collaboration avec :

(noircir un seul chiffre par énoncé)

(Non ▼) (Oui ▼)

- |                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
| a) la FC .....                        | ① | ② |
| b) la CSN .....                       | ① | ② |
| c) un Conseil central de la CSN ..... | ① | ② |
| d) votre syndicat .....               | ① | ② |
| e) une autre organisation .....       | ① | ② |

**5** Au cours de la dernière année, environ combien de personnes (postes électifs, délégué(e)s, membres) ont suivi des sessions de formation offertes par votre syndicat, la FC et/ou la CSN ?

(nombre ►)

**6** Votre syndicat a-t-il mis en place l'une ou l'autre des politiques ou techniques suivantes ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

(Non ▼) (Oui ▼) (ne s'applique pas ▼)

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| a) Un plan ou une politique pour assurer la relève .....  | ① | ② | ○ |
| b) Un plan ou une politique pour augmenter la participation des membres à la vie syndicale .....                          | ① | ② | ○ |
| c) Des enquêtes ou des sondages auprès des membres .....  | ① | ② | ○ |
| d) Un système pour assurer le suivi des appels téléphoniques des membres .....  | ① | ② | ○ |
| e) Un plan qui vise la syndicalisation des employé(e)s non syndiqué(e)s .....   | ① | ② | ○ |
| f) Un plan stratégique pour le développement futur des activités de votre syndicat .....                                  | ① | ② | ○ |
| g) Un réseau informatique de communication entre les officier(ère)s, les conseiller(ère)s et les délégué(e)s .....        | ① | ② | ○ |
| h) Une stratégie de communication auprès des médias de votre région .....   | ① | ② | ○ |
| i) Un site Web pour communiquer avec les membres .....  | ① | ② | ○ |
| j) Une politique sur la consommation équitable .....  | ① | ② | ○ |
| k) Une politique sur l'investissement éthique des régimes de retraite des membres .....                                   | ① | ② | ○ |
| l) Un suivi de la performance économique et sociale de l'entreprise .....   | ① | ② | ○ |
| m) La communication des informations aux membres et à l'exécutif suite à une participation aux instances syndicales ..... | ① | ② | ○ |

**7 Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour caractériser l'organisation des services aux membres dans votre syndicat ?**

(noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord    ② Plutôt en désaccord    ③ Ni en accord, ni en désaccord    ④ Plutôt d'accord    ⑤ Tout à fait d'accord

- a) Notre syndicat cherche à transférer une partie de plus en plus importante de l'application de la convention collective vers les membres ..... ① ② ③ ④ ⑤
- b) Dans notre syndicat, il y a des tensions entre les conseiller(ère)s et les membres de l'exécutif dans la répartition du travail des activités syndicales ..... ① ② ③ ④ ⑤
- c) Entre une augmentation de la cotisation syndicale et une diminution des services, nos membres opteraient pour une augmentation de la cotisation ..... ① ② ③ ④ ⑤
- d) Les conseiller(ère)s sont tellement surchargé(e)s par le service aux membres qu'ils ne peuvent contribuer de façon importante à d'autres activités ..... ① ② ③ ④ ⑤
- e) Nos membres souhaitent assumer une plus grande responsabilité dans l'application et la négociation de la convention collective ..... ① ② ③ ④ ⑤
- f) Il est difficile de combler la demande des membres pour les services syndicaux, peu importe le nombre de personnes qui y sont affectées ..... ① ② ③ ④ ⑤
- g) Il y a des tensions dans notre syndicat entre les partisans des approches plus combatives et des approches plus coopératives ..... ① ② ③ ④ ⑤
- h) Dans notre syndicat, la santé et sécurité au travail est traitée comme un dossier technique plutôt qu'un enjeu syndical ..... ① ② ③ ④ ⑤

**8 Quelle influence exerce chacun des groupes ou personnes ci-après sur le fonctionnement de votre syndicat? (noircir un seul chiffre par énoncé)**

① Aucune influence    ② Un peu d'influence    ③ Assez forte influence    ④ Très forte influence

(ne s'applique pas)

- a) Les conseiller(ère)s de la FC/CSN ..... ① ② ③ ④ ○
- b) L'exécutif du syndicat ..... ① ② ③ ④ ○
- c) Les délégué(e)s ..... ① ② ③ ④ ○
- d) Les membres ..... ① ② ③ ④ ○
- e) Les officier(ère)s de la FC et/ou de la CSN ..... ① ② ③ ④ ○

**9 Au cours des trois dernières années, comment les aspects suivants reliés à votre syndicat ont-ils évolué ? (noircir un seul chiffre par énoncé)**

① Fortement diminué    ② Légèrement diminué    ③ Maintenu    ④ Légèrement augmenté    ⑤ Fortement augmenté

(ne s'applique pas)

- a) L'influence des conseiller(ère)s dans les décisions prises par votre syndicat ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- b) Les ressources financières de votre syndicat ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- c) Le recours à des spécialistes externes (avocats, experts-conseils, etc.) ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- d) Les tensions entre les conseiller(ère)s et les membres de l'exécutif ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- e) Les libérations pour les activités syndicales payées par l'employeur ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- f) Les libérations pour les activités syndicales payées par le syndicat ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- g) Le taux de roulement des conseiller(ère)s de la FC/CSN affecté(e)s à votre syndicat ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○

## Section -E-

### Vie externe

Cette section porte sur la participation de votre syndicat aux activités et à la vie externe.

- 1** Au cours des trois dernières années, votre syndicat a-t-il participé à des échanges d'informations et/ou des actions coordonnées avec les instances ou groupes suivants ?  
(noircir un seul chiffre par énoncé)

① Non      ② Échanges d'informations      ③ Échanges d'informations et actions coordonnées

Votre syndicat a participé à des échanges d'informations et/ou des actions coordonnées avec :

- |   |       |
|---|-------|
| a) d'autres syndicats de la FC .....                          | ① ② ③ |
| b) d'autres syndicats de la CSN de votre région .....         | ① ② ③ |
| c) des syndicats d'une autre centrale dans votre région ..... | ① ② ③ |
| d) des groupes communautaires de votre région .....           | ① ② ③ |
| e) des syndicats d'autres provinces canadiennes .....         | ① ② ③ |
| f) des syndicats d'autres pays .....                          | ① ② ③ |
| g) d'autres syndicats de votre employeur .....                | ① ② ③ |

- 2** Habituellement, votre syndicat participe-t-il aux activités syndicales suivantes ?  
(noircir un seul chiffre par énoncé)

① Aucune      ② Quelques-unes      ③ La plupart      ④ À toutes

- |   |         |
|---|---------|
| a) Le conseil fédéral de la FC .....  | ① ② ③ ④ |
| b) Le congrès de la FC .....  | ① ② ③ ④ |
| c) Les rencontres de secteur (ex : agroalimentaire, hôtellerie, Desjardins, etc.) ..... | ① ② ③ ④ |
| d) Un Conseil central de la CSN .....   | ① ② ③ ④ |
| e) Le congrès de la CSN .....   | ① ② ③ ④ |
| f) Les colloques de la CSN ou de la FC .....  | ① ② ③ ④ |

- 3** Habituellement, un(e) conseiller(ère) syndical(e) de la FC/CSN participe-t-il aux activités syndicales suivantes ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Aucune      ② Quelques-unes      ③ La plupart      ④ À toutes

(ne s'applique pas)

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| a) Les assemblées syndicales .....        | ① ② ③ ④ | ○ |
| b) Les réunions de l'exécutif .....       | ① ② ③ ④ | ○ |
| c) Les réunions du conseil syndical ..... | ① ② ③ ④ | ○ |
| d) Les réunions du comité de griefs ..... | ① ② ③ ④ | ○ |
| e) Les rencontres avec l'employeur .....  | ① ② ③ ④ | ○ |



**4** Au cours de la dernière année, à quelle fréquence votre syndicat a-t-il eu recours aux services d'un(e) conseiller(ère) syndical(e) de la FC/CSN ? (noircir un seul chiffre)

- Rarement ou jamais (environ 0 à 2 fois pendant l'année) ..... ①
- Quelques fois (environ 3 à 6 fois pendant l'année) ..... ②
- Une fois par mois (environ 8 à 12 fois pendant l'année) ..... ③
- Plus d'une fois par mois (environ 13 à 20 fois pendant l'année) ..... ④
- Plusieurs fois par mois (environ 21 à 40 fois pendant l'année) ..... ⑤

**5** Jusqu'à quel point les éléments suivants représentent-ils un obstacle important à la participation de votre syndicat dans les campagnes socio-politiques et professionnelles de la FC et/ou de la CSN ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Pas du tout important    ② Peu important    ③ Important    ④ Très important

- a) Le manque d'intérêt des membres pour les campagnes ..... ① ② ③ ④
- b) Le trop grand nombre de campagnes ..... ① ② ③ ④
- c) Le manque de disponibilité des conseiller(ère)s (ex : la mobilisation) ..... ① ② ③ ④
- d) Le manque de ressources financières ..... ① ② ③ ④
- e) Les difficultés à mobiliser les membres ..... ① ② ③ ④
- f) Le trop grand nombre d'autres priorités pour notre syndicat ..... ① ② ③ ④

**6** Au cours des trois dernières années, à quelle fréquence votre syndicat a-t-il eu recours aux services suivants de la FC et/ou de la CSN ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Jamais    ② Rarement    ③ Quelquefois    ④ Assez souvent    ⑤ Très souvent

**Les services concernant :**

(ne s'applique pas)

- a) la syndicalisation ou le recrutement de nouveaux membres ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- b) la négociation de la convention collective ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- c) l'application de la convention collective ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- d) la représentation de vos membres lors de l'arbitrage des griefs ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- e) la formation et l'éducation syndicale ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- f) la mobilisation syndicale ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- g) l'organisation du travail ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- h) l'équité salariale ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- i) les conseils juridiques ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- j) la santé et sécurité au travail ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- k) l'évaluation des emplois ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- l) l'action politique ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- m) la violence et l'harcèlement psychologique ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○
- n) le perfectionnement professionnel ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○

**7** Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour caractériser les relations entre votre syndicat et la CSN ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord    ② Plutôt en désaccord    ③ Ni en accord, ni en désaccord    ④ Plutôt d'accord    ⑤ Tout à fait d'accord

**Votre syndicat :**

- a) informe régulièrement les membres des débats et des orientations de la CSN ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 b) s'investit pour que les campagnes de la CSN soient un succès ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 c) envoie toujours au congrès de la CSN le nombre de personnes auquel il a droit ..... ① ② ③ ④ ⑤

**La CSN :**

- a) tient compte de l'opinion des représentant(e)s de ses syndicats avant de prendre une décision ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 b) exprime les aspirations professionnelles de vos membres ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 c) appuie les luttes de ses syndicats ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 d) fournit un appui technique satisfaisant ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 e) fait preuve de leadership dans les dossiers socio-politiques au Québec ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 f) doit être plus combative envers les employeurs ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 g) expérimente de nouvelles idées et façons de procéder ..... ① ② ③ ④ ⑤

**8** Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour caractériser les relations entre votre syndicat et le Conseil central de votre région ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord    ② Plutôt en désaccord    ③ Ni en accord, ni en désaccord    ④ Plutôt d'accord    ⑤ Tout à fait d'accord

**Votre syndicat :**

- a) informe régulièrement les membres des débats et des orientations du Conseil central ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 b) s'investit pour que les campagnes du Conseil central soient un succès ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 c) envoie toujours au Conseil central le nombre de personnes auquel il a droit ..... ① ② ③ ④ ⑤

**Le Conseil central de votre région :**

- a) tient compte de l'opinion des représentant(e)s de ses syndicats avant de prendre une décision ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 b) exprime les aspirations professionnelles de vos membres ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 c) appuie les luttes de ses syndicats ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 d) fournit un appui technique satisfaisant ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 e) fait preuve de leadership dans votre région ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 f) doit être plus combatif ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 g) expérimente de nouvelles idées et façons de procéder ..... ① ② ③ ④ ⑤

## Enquête auprès des syndicats de la Fédération du commerce (CSN)

**9** Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour caractériser les relations entre votre syndicat et la FC ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord    ② Plutôt en désaccord    ③ Ni en accord, ni en désaccord    ④ Plutôt d'accord    ⑤ Tout à fait d'accord

**Votre syndicat :**

- a) informe régulièrement les membres des débats et des orientations de la FC ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 b) s'investit pour que les campagnes de la FC soient un succès ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 c) envoie toujours au conseil fédéral de la FC le nombre de personnes auquel il a droit ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 d) envoie toujours au congrès de la FC le nombre de personnes auquel il a droit ..... ① ② ③ ④ ⑤

**La FC :**

- a) tient compte de l'opinion des représentant(s) de ses syndicats au moment de prendre une décision ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 b) exprime les aspirations professionnelles de vos membres ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 c) appuie les luttes de ses syndicats ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 d) fournit un appui technique satisfaisant lors de la négociation de votre convention collective ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 e) fait preuve de leadership dans la négociation de conventions collectives dans votre secteur ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 f) doit être plus combative envers les employeurs ..... ① ② ③ ④ ⑤  
 g) expérimente de nouvelles idées et façons de procéder ..... ① ② ③ ④ ⑤

**10** Au cours des trois dernières années, comment les aspects suivants ont-ils évolué ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Fortement diminué    ② Légèrement diminué    ③ Maintenu    ④ Légèrement augmenté    ⑤ Fortement augmenté

(ne s'applique pas)

- a) La participation de votre syndicat aux instances syndicales ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○  
 b) Les recours aux conseiller(ère)s syndicaux pour résoudre les problèmes ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○  
 c) Les recours aux services de la FC ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○  
 d) Les recours aux services de la CSN ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○  
 e) Les échanges avec d'autres syndicats de la FC et/ou de la CSN ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○  
 f) Les échanges avec d'autres syndicats de votre employeur ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○  
 g) Les échanges avec des syndicats d'autres centrales de votre région ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○  
 h) La participation de votre syndicat à des coalitions dans votre région ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○  
 i) Les échanges avec des syndicats d'autres provinces canadiennes ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○  
 j) Les échanges avec des syndicats d'autres pays ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○  
 k) Les échanges avec les ministères et les représentant(e)s des gouvernements ..... ① ② ③ ④ ⑤ ○

## Section -F-

### Organisation du travail et relations de travail

*Nous aimerions mieux connaître l'état de l'organisation du travail et des relations de travail dans votre établissement.*

**1** Au cours de la dernière année, en moyenne combien d'heures de formation professionnelle ont été dispensées aux employé(e)s par l'employeur ? (noircir un seul chiffre)

- 8 heures et moins (1 journée) ..... ①
- 9-16 heures (1 à 2 journées) ..... ②
- 17-40 heures (3 à 5 journées) ..... ③
- 41-80 heures (1 à 2 semaines) ..... ④
- Plus de 80 heures (plus de 2 semaines) ..... ⑤

**2** Au cours des trois dernières années, des changements technologiques majeurs à l'équipement ou au processus de travail ont-ils été effectués dans votre établissement ?

- Non... ① → *Passez à la question 3*
- Oui... ②



**2a** Quel pourcentage des employé(e)s a été touché par ces changements ? .....  %

**3** Au cours des trois dernières années, y a-t-il eu des modifications importantes dans le contenu ou les méthodes de travail des employé(e)s (ex : fusion, élargissement des tâches, etc.) ?

- Non... ① → *Passez à la question 4*
- Oui... ②



**3a** Quel pourcentage des employé(e)s a été touché par ces modifications ? .....  %

**3b** De quelle façon ces modifications dans le contenu ou les méthodes de travail des employé(e)s ont-elles été implantées ? (noircir un seul chiffre)

- La direction a décidé seule ..... ①
- La direction a consulté le syndicat ..... ②
- Suite à une entente patronale-syndicale ..... ③

**3c** Quelle est la position de votre syndicat à l'égard des modifications dans le contenu ou les méthodes de travail des employé(e)s ? (noircir un seul chiffre)

Votre syndicat :

- s'oppose à ces modifications ..... ①
- évite de prendre position ..... ②
- appuie ces modifications ..... ③
- s'implique en proposant sa propre conception de ces modifications ..... ④



**4** Dans votre établissement, existe-t-il des groupes qui permettent aux employé(e)s de se réunir afin de discuter de problèmes de qualité (ex : groupes d'amélioration continue, groupes de résolution de problèmes, etc.) ?

• Non... ① → Passez à la question 5

• Oui... ②



**4a** Au cours de la dernière année, approximativement quel pourcentage des employé(e)s a participé à ces groupes ? .....  %

**4b** De quelle façon ces groupes ont-ils été implantés ? (noircir un seul chiffre)

- La direction a décidé seule ..... ①
- La direction a consulté le syndicat ..... ②
- Suite à une entente patronale-syndicale ..... ③

**4c** Quelle est la position de votre syndicat à l'égard de ces groupes ? (noircir un seul chiffre)

Votre syndicat :

- s'oppose à ces groupes ..... ①
- évite de prendre position ..... ②
- appuie ces groupes ..... ③
- s'implique en proposant sa propre conception de ces groupes ..... ④

**5** En excluant les groupes d'amélioration de la qualité, existe-t-il dans votre établissement des équipes de travail qui assument les responsabilités dans l'organisation de leur travail et dans la réalisation d'un ensemble de tâches (ex : équipes de travail, équipes semi-autonomes, équipes autogérées, etc.) ?

• Non... ① → Passez à la question 6

• Oui... ②



**5a** Quel pourcentage des employé(e)s est impliqué dans ces équipes ? .....  %

**5b** De quelle façon ces équipes ont-elles été implantées ? (noircir un seul chiffre)

- La direction a décidé seule ..... ①
- La direction a consulté le syndicat ..... ②
- Suite à une entente patronale-syndicale ..... ③

**5c** Quelle est la position de votre syndicat à l'égard de ces équipes ? (noircir un seul chiffre)

Votre syndicat :

- s'oppose à ces équipes ..... ①
- évite de prendre position ..... ②
- appuie ces équipes ..... ③
- s'implique en proposant sa propre conception de ces équipes ..... ④

**6** En plus de leur salaire, existe-t-il pour les employé(e)s une forme de rémunération variable (primes, participation aux bénéfices, régime d'actions, etc.) ?

- Non... ① → *Passez à la question 7*
- Oui... ②



**6a** Indiquez lesquelles des formes de rémunération variable suivantes sont utilisées dans votre établissement : (noircir un seul chiffre par énoncé)

(Non ▼) (Oui ▼)

- |  |   |   |
|--|---|---|
| a) Des primes liées aux performances individuelles .....                                 | ① | ② |
| b) Des primes liées aux performances de groupes .....                                    | ① | ② |
| c) Des primes liées aux performances de l'entreprise .....                               | ① | ② |
| d) Des primes liées à l'acquisition de nouvelles compétences («pay for knowledge») ..... | ① | ② |
| e) Une participation aux bénéfices ou un régime d'achat d'options .....                  | ① | ② |

**6b** En moyenne, quel pourcentage de la rémunération totale des employé(e)s ces formes de revenu variable représentent-elles ?  %

**6c** Quel pourcentage de vos membres reçoit une forme de rémunération variable ?  %

**7** En excluant les primes et le temps supplémentaire, quel est le salaire annuel moyen ou le taux horaire moyen des membres de votre syndicat ?

(salaire annuel moyen ►)

ou

(taux horaire moyen ►)

**8** Au cours de la dernière année, quel pourcentage du nombre total d'heures travaillées par vos membres ont été des heures supplémentaires ?  %

**9** Indiquez si les pratiques suivantes existent dans votre établissement :

(Non ▼) (Oui ▼)

- |   |   |   |
|---|---|---|
| a) L'évaluation périodique de la performance des employé(e)s .....                  | ① | ② |
| b) Des sondages auprès des employé(e)s .....  | ① | ② |
| c) Un programme d'aide aux employé(e)s .....  | ① | ② |
| d) Un programme de préparation à la retraite .....                                  | ① | ② |
| e) Une politique de conciliation travail-famille .....                              | ① | ② |
| f) Le partage du travail .....  | ① | ② |
| g) Un programme d'accès à l'égalité .....   | ① | ② |
| h) Un programme d'équité salariale .....  | ① | ② |
| i) Des rencontres régulières entre la direction et l'ensemble des employé(e)s ..... | ① | ② |

**10** La direction de votre établissement a-t-elle donné aux employé(e)s ou au syndicat les garanties suivantes ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Aucune garantie      ② Garantie verbale      ③ Garantie écrite

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| a) Des garanties contre le recours à la sous-traitance .....         | ① | ② | ③ |
| b) Des garanties de nouveaux investissements dans l'entreprise ..... | ① | ② | ③ |
| c) Des garanties concernant la formation des employé(e)s .....       | ① | ② | ③ |
| d) Des garanties contre des mises à pied .....                       | ① | ② | ③ |

**11** Au cours des trois dernières années, comment les aspects suivants reliés à l'organisation du travail dans votre établissement ont-ils évolué ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Fortement diminué    ② Légèrement diminué    ③ Maintenu    ④ Légèrement augmenté    ⑤ Fortement augmenté

- |  |           |
|--|-----------|
| a) Le nombre de postes permanents .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| b) Le recours à des employé(e)s temporaires ou occasionnels .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| c) La difficulté à recruter de la main-d'œuvre qualifiée .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| d) L'encadrement des nouveaux employé(e)s .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| e) La charge de travail de vos membres .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| f) Les fusions de métiers ou d'emplois .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| g) Le nombre de classifications .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| h) L'entraide et la coopération entre les employé(e)s dans leur travail .....                                | ① ② ③ ④ ⑤ |
| i) Les possibilités de déplacer un employé(e) d'un poste à l'autre pendant une même journée de travail ..... | ① ② ③ ④ ⑤ |
| j) Les qualifications requises pour effectuer le travail .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| k) Les pressions exercées sur la productivité et la performance .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| l) Les possibilités pour les employé(e)s de concilier leur travail avec les responsabilités familiales ..... | ① ② ③ ④ ⑤ |
| m) Le budget global de formation des employé(e)s .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| n) Le nombre d'heures rémunérées en temps supplémentaire .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| o) Le temps supplémentaire involontaire .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| p) Les possibilités de promotion pour les employé(e)s .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| q) La part des salaires qui vient des primes et des formes de rémunération variable .....                    | ① ② ③ ④ ⑤ |
| r) Le nombre d'heures travaillées non rémunérées en dehors des heures normales de travail .....              | ① ② ③ ④ ⑤ |
| s) Le taux de roulement des employé(e)s .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| t) L'absentéisme .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| u) Les accidents de travail et les problèmes de santé reliés au travail .....                                | ① ② ③ ④ ⑤ |
| v) Les congés de maladie de longue durée .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| w) Les menaces et actes de violence à l'égard des employé(e)s .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |

**12** En quelle année fut négociée votre dernière convention collective ? ..... (année ►)

**12a** Quelle est la durée de cette convention ? ..... (nombre d'années ►)

**13** Les énoncés suivants caractérisent-ils l'approche de votre syndicat lors de la négociation de la dernière convention collective ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

(Non ▼) (Oui ▼)

- |  |   |   |
|--|---|---|
| a) Nos objectifs ont été établis avec les instances syndicales auxquelles nous sommes affiliés .....                       | ① | ② |
| b) Nos objectifs ont été établis en consultation avec d'autres syndicats de notre secteur .....                            | ① | ② |
| c) Nos objectifs ont surtout été établis en fonction de la situation économique de notre employeur .....                   | ① | ② |
| d) Nous avons négocié en même temps avec d'autres syndicats de notre employeur .....                                       | ① | ② |
| e) Nous avons négocié avec plusieurs syndicats et plusieurs employeurs à une même ou plusieurs tables de négociation ..... | ① | ② |



**14 Existe-t-il dans votre établissement des comités conjoints patronaux-syndicaux ?**

- Non... ① → *Passez à la question 15*
- Oui... ②



**14a** Si oui, indiquez le nombre total de ces comités : ..... (nombre ►)

**15 Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour décrire les comportements des membres de la direction de votre établissement ?**

(noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord	② Plutôt en désaccord	③ Ni en accord, ni en désaccord	④ Plutôt d'accord	⑤ Tout à fait d'accord
-------------------------------	--------------------------	------------------------------------	----------------------	---------------------------

**Les membres de la direction :**

- |   |           |
|---|-----------|
| a) prennent souvent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective .....                 | ① ② ③ ④ ⑤ |
| b) partagent beaucoup d'informations avec le syndicat .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| c) font confiance au syndicat .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| d) cherchent à impliquer le syndicat dans les décisions touchant le fonctionnement quotidien de l'établissement ..... | ① ② ③ ④ ⑤ |
| e) cherchent à diminuer la crédibilité du syndicat auprès des employé(e)s .....                                       | ① ② ③ ④ ⑤ |
| f) ont souvent des conflits entre eux .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| g) demandent constamment au syndicat de faire des concessions .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |

**16 Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour décrire les comportements de votre syndicat à l'égard de la direction de votre établissement ?**

(noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord	② Plutôt en désaccord	③ Ni en accord, ni en désaccord	④ Plutôt d'accord	⑤ Tout à fait d'accord
-------------------------------	--------------------------	------------------------------------	----------------------	---------------------------

**Votre syndicat:**

- |  |           |
|--|-----------|
| a) partage beaucoup d'informations avec la direction .....                   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| b) travaille conjointement avec la direction pour régler les problèmes ..... | ① ② ③ ④ ⑤ |
| c) cherche à s'impliquer dans les décisions .....                            | ① ② ③ ④ ⑤ |
| d) fait confiance à la direction .....                                       | ① ② ③ ④ ⑤ |

**17 Au cours des cinq dernières années, votre établissement a-t-il été affecté par l'une ou l'autre des actions suivantes ? (noircir un seul chiffre par énoncé)**

(Non ▼)(Oui ▼)

- |   |   |   |
|---|---|---|
| a) Une grève ou un lock-out .....                         | ① | ② |
| b) Un moyen de pression syndical autre que la grève ..... | ① | ② |
| c) Une fermeture partielle ou complète .....              | ① | ② |
| d) Une vente ou une acquisition .....                     | ① | ② |

**18** Jusqu'à quel point les items suivants sont-ils une source de tension dans les relations patronales-syndicales dans votre établissement ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Aucunement    ② Un peu    ③ Passablement    ④ Beaucoup

(ne s'applique pas) ▼

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| a) Les salaires .....   | ① ② ③ ④ | ○ |
| b) Les régimes de retraite .....                                  | ① ② ③ ④ | ○ |
| c) Les avantages sociaux autres que les régimes de retraite ..... | ① ② ③ ④ | ○ |
| d) La conciliation travail-famille .....                          | ① ② ③ ④ | ○ |
| e) L'impartition et la sous-traitance .....                       | ① ② ③ ④ | ○ |
| f) Les horaires de travail .....                                  | ① ② ③ ④ | ○ |
| g) La flexibilité dans les tâches (polyvalence) .....             | ① ② ③ ④ | ○ |
| h) La formation professionnelle et le perfectionnement .....      | ① ② ③ ④ | ○ |
| i) L'application de l'ancienneté .....                            | ① ② ③ ④ | ○ |
| j) Les mouvements de personnel .....                              | ① ② ③ ④ | ○ |
| k) La protection des emplois .....                                | ① ② ③ ④ | ○ |
| l) Le système d'évaluation de la performance .....                | ① ② ③ ④ | ○ |
| m) La charge de travail .....                                     | ① ② ③ ④ | ○ |
| n) La réorganisation du travail .....                             | ① ② ③ ④ | ○ |
| o) La santé et sécurité au travail .....                          | ① ② ③ ④ | ○ |
| p) La participation des employé(e)s aux décisions .....           | ① ② ③ ④ | ○ |
| q) L'absentéisme .....  | ① ② ③ ④ | ○ |
| r) L'attribution des promotions .....                             | ① ② ③ ④ | ○ |
| s) L'attribution du temps supplémentaire .....                    | ① ② ③ ④ | ○ |

**19** Au cours des douze derniers mois, combien de griefs ont été déposés par votre syndicat auprès de l'employeur ? (indiquez «0» si vous n'avez pas eu de grief) ..... (nombre ►)

**20** Actuellement, combien y a-t-il de griefs en suspens (non réglés) ? ..... (nombre ►)

**21** Au cours des douze derniers mois, combien de griefs ont fait l'objet d'un arbitrage ? ..... (nombre ►)

**22** Au cours des trois dernières années, comment les aspects suivants ont-ils évolué dans votre établissement ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Fortement diminué    ② Légèrement diminué    ③ Maintenu    ④ Légèrement augmenté    ⑤ Fortement augmenté

- |   |           |
|---|-----------|
| a) Le nombre de membres .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| b) La sécurité d'emploi de vos membres .....                          | ① ② ③ ④ ⑤ |
| c) La coopération patronale-syndicale .....                           | ① ② ③ ④ ⑤ |
| d) Les décisions arbitraires prises par l'employeur .....             | ① ② ③ ④ ⑤ |
| e) Le nombre de griefs .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| f) La confiance du syndicat à l'égard de l'employeur .....            | ① ② ③ ④ ⑤ |
| g) L'implication du syndicat dans la gestion de l'établissement ..... | ① ② ③ ④ ⑤ |
| h) Le pouvoir du syndicat .....                                       | ① ② ③ ④ ⑤ |

## Section -G-

### Valeurs et priorités

*Nous aimerions mieux connaître votre vision du syndicalisme et son rôle dans la société.*

**1** Voici une série d'énoncés qui décrivent deux visions du syndicalisme. Pour chaque énoncé, indiquez la proposition qui correspond le mieux à votre vision du syndicalisme :

(noircir un seul chiffre par énoncé)

- a) Un syndicalisme qui privilégie la représentation de ses membres ou ..... ①  
 Un syndicalisme qui cherche à promouvoir les intérêts de tous les travailleurs et travailleuses ..... ②
- b) Un syndicalisme qui se concentre sur les services offerts aux membres ou ..... ①  
 Un syndicalisme qui s'occupe également de l'éducation syndicale et de la syndicalisation des personnes non-syndiquées ..... ②
- c) Un syndicalisme engagé dans des questions politiques ou ..... ①  
 Un syndicalisme axé sur la représentation de ses membres auprès de l'employeur ..... ②
- d) Un syndicalisme qui développe des coalitions avec les groupes sociaux ou communautaires ou ..... ①  
 Un syndicalisme qui s'appuie uniquement sur ses propres membres pour réaliser ses objectifs ..... ②
- e) Un syndicalisme qui mobilise ses membres ou ..... ①  
 Un syndicalisme qui offre des services individualisés à ses membres ..... ②

**2** Les syndicats ont souvent des choix difficiles à faire. Voici une liste d'objectifs de l'action syndicale. Classez par ordre d'importance les 5 objectifs suivants : (Indiquez «1» pour l'objectif le plus important, «2» pour le deuxième objectif le plus important, «3» pour le troisième objectif le plus important, «4» pour le quatrième objectif le plus important et «5» pour le cinquième objectif le plus important)

- Promouvoir la justice sociale ..... (chiffre ►)
- Améliorer les salaires et les bénéfices ..... (chiffre ►)
- Favoriser une plus grande participation des employé(e)s aux décisions ..... (chiffre ►)
- Valoriser les métiers, les professions et les qualifications des membres ..... (chiffre ►)
- Protéger les employé(e)s contre les décisions arbitraires des employeurs ..... (chiffre ►)

### 3 Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants pour décrire le rôle des syndicats ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord    ② Plutôt en désaccord    ③ Ni en accord, ni en désaccord    ④ Plutôt d'accord    ⑤ Tout à fait d'accord

- a) La plupart des employé(e)s ont besoin d'un syndicat pour recevoir un traitement équitable de la part de leur employeur ..... ① ② ③ ④ ⑤
- b) La grève demeure un moyen indispensable pour défendre les droits des employé(e)s ..... ① ② ③ ④ ⑤
- c) Les syndicats devraient être plus combatifs à l'égard des employeurs ..... ① ② ③ ④ ⑤
- d) Un(e) syndiqué(e) qui refuse de faire la grève devrait avoir le droit de traverser des lignes de piquetage pour travailler ..... ① ② ③ ④ ⑤
- e) Les syndicats s'impliquent trop dans les grands débats publics ..... ① ② ③ ④ ⑤
- f) Le principe d'ancienneté est essentiel pour contrer l'arbitraire patronal ..... ① ② ③ ④ ⑤
- g) Les jeunes employé(e)s reconnaissent l'importance des acquis syndicaux ..... ① ② ③ ④ ⑤
- h) Les syndicats laissent peu de place à l'implication de nouveaux groupes de personnes sur le marché du travail, tels les jeunes et les communautés culturelles ..... ① ② ③ ④ ⑤
- i) Un syndicat devrait représenter tous les employé(e)s dans un même établissement, peu importe leur profession ou leur statut ..... ① ② ③ ④ ⑤
- j) Les professionnel(le)s sont mieux représenté(e)s par les corporations ou associations professionnelles que par les syndicats ..... ① ② ③ ④ ⑤
- k) Les syndicats ont trop de pouvoir ..... ① ② ③ ④ ⑤
- l) Les valeurs des jeunes employé(e)s sont en conflit avec les valeurs syndicales ..... ① ② ③ ④ ⑤
- m) C'est la responsabilité de tous les employé(e)s syndiqué(e)s d'un établissement de s'assurer que la direction respecte la convention collective ..... ① ② ③ ④ ⑤
- n) Je serais prêt(e) à acheter des produits «équitable» (qui respectent l'environnement et les droits humains et du travail), même si cela me coûterait plus cher ..... ① ② ③ ④ ⑤
- o) Lorsque ma famille parle des syndicats, elle en parle surtout en bien ..... ① ② ③ ④ ⑤
- p) Lorsque mes ami(e)s parlent des syndicats, ils en parlent surtout en bien ..... ① ② ③ ④ ⑤
- q) Les syndicats devraient accorder plus d'importance aux intérêts professionnels de chaque employé(e) (ex : suivi individualisé de carrière, placement en emploi, etc.) ..... ① ② ③ ④ ⑤
- r) Négocier établissement par établissement ne fournit plus le rapport de force nécessaire pour améliorer les conditions de travail des employé(e)s ..... ① ② ③ ④ ⑤

### 4 À votre avis, jusqu'à quel point les intérêts des travailleurs et des employeurs sont-ils semblables ou différents ? (noircir un seul chiffre)

- Très semblables ..... ①
- Plutôt semblables ..... ②
- Plutôt différents ..... ③
- Très différents ..... ④

**5** À votre avis, jusqu'à quel point les intérêts des travailleurs du Québec et des travailleurs des autres pays sont-ils semblables ou différents ? (noircir un seul chiffre)

- Très semblables ..... ①
- Plutôt semblables ..... ②
- Plutôt différents ..... ③
- Très différents ..... ④

**6** À votre avis, les tendances suivantes vont-elles dans la bonne direction, la mauvaise direction ou ne changeront pas grand chose ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Bonne direction    ② Pas de changement    ③ Mauvaise direction

(ne sais pas)

- a) La volonté du gouvernement de réduire l'importance du rôle de l'État ..... ① ② ③ ○
- b) La volonté du gouvernement de réduire les impôts ..... ① ② ③ ○
- c) L'opposition des syndicats aux politiques actuelles du gouvernement ..... ① ② ③ ○
- d) Les traités de libre échange ..... ① ② ③ ○

**7** Les syndicats peuvent utiliser une partie des cotisations des membres pour poursuivre différents objectifs. Seriez-vous en accord ou en désaccord pour que la FC et la CSN utilisent les cotisations des membres pour les actions suivantes ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord    ② Plutôt en désaccord    ③ Ni en accord, ni en désaccord    ④ Plutôt d'accord    ⑤ Tout à fait d'accord

- a) Mener des actions pour améliorer les services publics (santé, éducation, etc.) ..... ① ② ③ ④ ⑤
- b) Syndiquer des non-syndiqué(e)s ..... ① ② ③ ④ ⑤
- c) Promouvoir l'accès à l'égalité pour les femmes ..... ① ② ③ ④ ⑤
- d) Promouvoir l'accès à l'égalité pour les minorités visibles ..... ① ② ③ ④ ⑤
- e) Mener des campagnes pour éliminer la pauvreté ..... ① ② ③ ④ ⑤
- f) Mener des campagnes contre la guerre ..... ① ② ③ ④ ⑤
- g) Lutter contre la précarité de l'emploi ..... ① ② ③ ④ ⑤
- h) Valoriser les métiers ou les professions ..... ① ② ③ ④ ⑤
- i) Exercer des pressions pour améliorer les lois du travail ..... ① ② ③ ④ ⑤
- j) Offrir de nouveaux services individuels aux membres, tels les conseils financiers et les programmes d'aide aux employé(e)s ..... ① ② ③ ④ ⑤
- k) Promouvoir une mondialisation plus équitable ..... ① ② ③ ④ ⑤
- l) Mener des campagnes contre les employeurs qui ont un comportement anti-syndical (McDonald's, Wal-Mart, etc.) ..... ① ② ③ ④ ⑤



## Section -H-

### Profil de l'établissement

*Nous vous posons maintenant quelques questions sur les caractéristiques générales de votre établissement.*

#### 1 Votre établissement fait-il partie d'une entreprise ayant d'autres établissements que le vôtre ?

- Non... ① → *Passez à la question 2*
- Oui... ②



##### 1a Cette entreprise a-t-elle des établissements à l'étranger ?

- Non ..... ①
- Oui ..... ②

##### 1b Votre établissement est-il en concurrence avec les autres établissements de votre entreprise ?

- Non ..... ①
- Oui ..... ②

##### 1c Dans quel pays se situe le siège social de cette entreprise ? \_\_\_\_\_

#### 2 Votre établissement appartient-il à une entreprise inscrite à la bourse ?

- Non ..... ①
- Oui ..... ②

#### 3 Votre établissement dessert-il les marchés suivants ? (noircir un seul chiffre par énoncé) (Non ▼)(Oui ▼)

- |  |   |   |
|--|---|---|
| a) Un marché local ou régional du Québec ..... | ① | ② |
| b) L'ensemble du Québec .....                  | ① | ② |
| c) Un marché ailleurs au Canada .....          | ① | ② |
| d) Un marché dans d'autres pays .....          | ① | ② |

#### 4 Quel pourcentage de la production de biens ou de services de votre établissement est exporté à l'extérieur du Canada ? (indiquez «0» si votre établissement n'exporte pas) ..... %

#### 5 Au cours des trois dernières années, comment les aspects suivants reliés à votre établissement ont-ils évolué ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Fortement diminué	② Légèrement diminué	③ Maintenu	④ Légèrement augmenté	⑤ Fortement augmenté	(ne s'applique pas)
---------------------	----------------------	------------	-----------------------	----------------------	---------------------

- |   |           |   |
|---|-----------|---|
| a) Le chiffre d'affaires de votre établissement .....   | ① ② ③ ④ ⑤ | ○ |
| b) Les activités confiées en sous-tendance par votre établissement à d'autres entreprises ..... | ① ② ③ ④ ⑤ | ○ |
| c) La demande pour votre produit ou service principal .....                                     | ① ② ③ ④ ⑤ | ○ |
| d) Le coût de la main-d'oeuvre sur l'ensemble des coûts d'opération .....                       | ① ② ③ ④ ⑤ | ○ |
| e) La part du marché occupé par votre établissement .....                                       | ① ② ③ ④ ⑤ | ○ |
| f) Le nombre de plaintes des clients .....  | ① ② ③ ④ ⑤ | ○ |

## Section -I-

### Profil de la répondante ou du répondant

*Pour terminer, nous souhaitons obtenir des informations concernant votre travail syndical et certaines caractéristiques sociodémographiques qui serviront seulement à établir des tendances globales.*

**1** Depuis combien de temps êtes-vous membre de la CSN ? ..... (nombre d'années ►)

**2** Actuellement, quel poste occupez-vous dans votre syndicat ? \_\_\_\_\_

**2a** Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? ..... (nombre d'années ►)

**2b** S'agit-il d'un poste électif ?

- Non ..... ①
- Oui ..... ②

**3** Avant d'occuper votre poste actuel, avez-vous eu d'autres fonctions (poste électif, poste de délégué(e), poste de conseiller(ère), etc.) dans votre syndicat ou dans un autre syndicat ?

- Non... ① → Passez à la question 4
- Oui... ②



**3a** Si oui, pendant combien d'années avez-vous occupé ces fonctions ? ..... (nombre d'années ►)

**4** Au cours des trois dernières années, environ combien de jours de formation à propos de votre travail syndical avez-vous reçu de la FC, de la CSN et/ou d'une autre source ? ..... (nombre de jours ►)



**5** Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour caractériser une journée typique de votre travail syndical ? (noircir un seul chiffre par énoncé)

① Tout à fait en désaccord    ② Plutôt en désaccord    ③ Ni en accord, ni en désaccord    ④ Plutôt d'accord    ⑤ Tout à fait d'accord

- |  |           |
|--|-----------|
| a) J'apprécie mon travail syndical .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| b) J'ai beaucoup d'influence sur les décisions prises dans mon syndicat .....                                      | ① ② ③ ④ ⑤ |
| c) On me demande de faire une quantité excessive de travail .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| d) Mon travail syndical est souvent routinier .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| e) J'ai le sentiment que mon travail syndical est apprécié .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| f) Je me sens stressé(e) par mon travail syndical .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| g) Je reçois souvent des demandes contradictoires .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| h) J'ai de la difficulté à concilier mon travail syndical avec ma vie hors-travail (famille, amie(e)s, etc.) ..... | ① ② ③ ④ ⑤ |
| i) Mon travail syndical me permet de développer pleinement mes capacités .....                                     | ① ② ③ ④ ⑤ |
| j) Il est difficile de concilier mon travail syndical avec mon développement professionnel .....                   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| k) Je me sens appuyé(e) par mes collègues dans mon travail syndical .....  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| l) Le travail syndical exige trop d'investissements sur les plans personnel et affectif .....                      | ① ② ③ ④ ⑤ |
| m) Il y a souvent des tensions au sein de notre équipe syndicale .....   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| n) Je me sens bien appuyé(e) par la FC et la CSN dans mon travail syndical .....                                   | ① ② ③ ④ ⑤ |
| o) J'ai le sentiment que mon travail syndical améliore la qualité de vie de nos membres .....                      | ① ② ③ ④ ⑤ |
| p) Je me sens bien appuyé(e) par les membres dans mon travail syndical .....                                       | ① ② ③ ④ ⑤ |
| q) J'ai le sentiment d'être toujours en avance sur les préoccupations des membres .....                            | ① ② ③ ④ ⑤ |

**6** Au cours d'une semaine typique de travail, combien d'heures consacrez-vous :

(nombre ▼)

- |   |                      |
|---|----------------------|
| a) à votre travail syndical .....                                   | <input type="text"/> |
| b) à votre travail pour votre employeur .....                       | <input type="text"/> |
| c) à vos responsabilités familiales et aux tâches domestiques ..... | <input type="text"/> |
| d) à vos loisirs .....  | <input type="text"/> |

**7** Voici trois types de préoccupations qui peuvent vous inciter à vous investir dans votre travail syndical. Classez par ordre d'importance les trois préoccupations suivantes :

(Indiquez «1» pour la préoccupation la plus importante, «2» pour la deuxième préoccupation la plus importante et «3» pour la troisième préoccupation la plus importante)

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| • Les questions reliées à mon métier ou à ma profession .....   | (chiffre ►) <input type="text"/> |
| • Les questions sociales et politiques .....  | (chiffre ►) <input type="text"/> |
| • Les questions reliées à la négociation collective et à l'amélioration des conditions de travail ..... | (chiffre ►) <input type="text"/> |

**8 Êtes-vous actuellement membre d'un parti politique ?**

- Non... ① → *Passez à la question 8a*
- Oui... ② → *Passez à la question 9*

**8a Avez-vous déjà été membre d'un parti politique ?**

- Non ..... ①
- Oui ..... ②

**9 Êtes-vous actuellement impliqué(e) dans un groupe ou une association à caractère social, communautaire, environnemental ou international ?**

- Non... ① → *Passez à la question 9a*
- Oui... ② → *Passez à la question 10*

**9a Avez-vous déjà été impliqué(e) dans un groupe ou une association à caractère social, communautaire, environnemental ou international ?**

- Non ..... ①
- Oui ..... ②

**10 Êtes-vous :**

- Une femme ..... ①
- Un homme ..... ②

**11 Quel âge avez-vous ?** (nombre d'années ►) **12 Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ? (noircir un seul chiffre)**

- Diplôme du primaire ..... ①
- Diplôme du secondaire ..... ②
- Diplôme collégial général ou l'équivalent ..... ③
- Certificat de premier cycle universitaire ..... ④
- Diplôme de premier cycle universitaire (baccalauréat) ..... ⑤
- Diplôme de deuxième ou de troisième cycle universitaire ..... ⑥

**13 Quelle est votre langue maternelle ? (noircir un seul chiffre)**

- Le français ..... ①
- L'anglais ..... ②
- Autre (précisez) : ..... ③

**14** Êtes-vous né(e) au Canada ou à l'étranger ? (noircir un seul chiffre)

- Au Canada ..... ①
- À l'étranger (précisez) : ..... ②

**15** Vous identifiez-vous comme faisant partie d'une minorité visible ou d'une communauté ethnique ?

- Non... ① → Passez à la question 16
- Oui... ②



**15a** À quelle communauté ethnique ou culturelle vous identifiez-vous ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**16** En vous incluant, dans laquelle des catégories suivantes se situe le revenu annuel total (avant impôt et déductions) de tous les membres de votre foyer ? (noircir un seul chiffre)

- Moins de 20 000 \$ ..... ①
- Entre 20 000 \$ et 39 999 \$ ..... ②
- Entre 40 000 \$ et 59 999 \$ ..... ③
- Entre 60 000 \$ et 79 999 \$ ..... ④
- Entre 80 000 \$ et 99 999 \$ ..... ⑤
- Entre 100 000 \$ et 119 999 \$ ..... ⑥
- Plus de 120 000 \$ ..... ⑦

**17** Quel est votre état civil ? (noircir un seul chiffre)

- Célibataire ..... ①
- Marié(e) ou conjoint(e) de fait ..... ②
- Veuf(ve) ..... ③
- Séparé(e) ou divorcé(e) ..... ④

**18** En vous incluant, combien d'adultes vivent chez vous ? ..... (nombre ►) **19** Combien d'enfants de moins de 18 ans habitent chez vous ? ..... (nombre ►) 

**19a** Combien de ceux-ci ont moins de six ans ? ..... (nombre ►)

**Merci de votre collaboration !**

## Facultatif

**Nous désirons approfondir ces thèmes dans certains milieux de travail.**

**Si vous êtes prêt(e) à participer à cette démarche, veuillez indiquer votre nom et vos coordonnées.**

---

---

---

---

## Commentaires

Si vous avez des commentaires pour mieux décrire la situation de votre syndicat ou concernant ce questionnaire, n'hésitez pas à nous en faire part.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Pour mieux connaître notre équipe, n'hésitez pas à consulter le site Internet du CRIMT : [www.crimt.org](http://www.crimt.org) et plus particulièrement l'hyperlien vers notre site sur le renouveau syndical.

---

## **ANNEXE D :**

### **MATRICE DE CORRÉLATIONS**

### Correlations

		Arbitraire - Décisions arbitraires de l'employeur	Coopération patronale-syn- dicale	Insatisf_salaire - Insatisfaction du salaire	Conditions	Changements (tâches et technologie)	Équipe - q11 Faites-vous partie d'une équipe de travail ?	Formation
Arbitraire - Décisions arbitraires de l'employeur	Pearson Correlation	1	-,156**	,030	,201**	,008	-,024	,028
	Sig. (2-tailed)		,000	,480	,000	,851	,572	,505
	N	576	576	576	567	572	572	575
Coopération patronale-syndicale	Pearson Correlation	-,156**	1	-,102*	-,117**	-,052	,002	-,045
	Sig. (2-tailed)	,000		,015	,005	,210	,967	,277
	N	576	576	576	567	572	572	575
Insatisf_salaire - Insatisfaction du salaire	Pearson Correlation	,030	-,102*	1	,200**	,127**	,046	-,102*
	Sig. (2-tailed)	,480	,015		,000	,002	,271	,015
	N	576	576	576	567	572	572	575
Conditions	Pearson Correlation	,201**	-,117**	,200**	1	,290**	,054	-,035
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000		,000	,204	,403
	N	567	567	567	567	563	564	566
Changements (tâches et technologie)	Pearson Correlation	,008	-,052	,127**	,290**	1	,089*	,059
	Sig. (2-tailed)	,851	,210	,002	,000		,035	,158
	N	572	572	572	563	572	568	571
Équipe - q11 Faites-vous partie d'une équipe de travail ?	Pearson Correlation	-,024	,002	,046	,054	,089*	1	,047
	Sig. (2-tailed)	,572	,967	,271	,204	,035		,260
	N	572	572	572	564	568	572	571
Formation	Pearson Correlation	,028	-,045	-,102*	-,035	,059	,047	1
	Sig. (2-tailed)	,505	,277	,015	,403	,158	,260	
	N	575	575	575	566	571	571	575
Salaire_rend - q13 Salaire au rendement	Pearson Correlation	,023	,056	,026	,062	,047	-,029	,019
	Sig. (2-tailed)	,581	,181	,538	,145	,265	,496	,645
	N	566	566	566	557	562	562	565
Performance - q12 Évaluation de la performance	Pearson Correlation	-,012	,019	-,011	,031	,025	-,005	,045
	Sig. (2-tailed)	,767	,655	,800	,471	,555	,911	,285
	N	568	568	568	559	564	564	567

### Correlations

		Arbitraire - Décisions arbitraires de l'employeur	Coopération patronale-syn- dicale	Insatisf_salaire - Insatisfaction du salaire	Conditions	Changements (tâches et technologie)	Équipe - q11 Faites-vous partie d'une équipe de travail ?	Formation
Degré_professionnel - Degré de professionnalisation (niveau N)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,028 ,497 576	-,038 ,364 576	-,066 ,115 576	,133** ,002 567	,083* ,046 572	,248** ,000 572	,334** ,000 575
Attachement_travail - Préfère aller travailler	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,112** ,007 576	,090* ,030 576	-,179** ,000 576	-,181** ,000 567	-,096* ,021 572	,118** ,005 572	,062 ,136 575
Influence - Influence au travail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,072 ,082 576	,085* ,042 576	,016 ,701 576	-,081 ,053 567	-,052 ,219 572	,112** ,008 572	,050 ,231 575
Finalités_travail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,048 ,261 561	,004 ,924 561	-,104* ,014 561	-,145** ,001 552	,067 ,114 557	,055 ,196 557	,074 ,080 560
Promotion - q7 - Possibilités d'avancement de carrière	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,106* ,012 564	,121** ,004 564	-,138** ,001 564	-,138** ,001 556	,023 ,582 560	,092* ,030 560	,109** ,009 563
Mobilite_externe - Changerait d'emploi si pouvait	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,143** ,001 576	-,084* ,045 576	,155** ,000 576	,167** ,000 567	,097* ,020 572	,020 ,629 572	-,036 ,386 575
Sociabilites - Relations avec les collègues (Individualisme + conflit)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,048 ,254 576	-,075 ,072 576	,011 ,800 576	,143** ,001 567	,079 ,059 572	-,018 ,666 572	,076 ,069 575
Enfants	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,046 ,275 571	,058 ,170 571	-,052 ,214 571	,019 ,645 562	,040 ,339 567	,034 ,418 567	,094* ,024 570
Actions_syn (démocratique et proactif)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,005 ,905 576	,150** ,000 576	,022 ,601 576	-,013 ,765 567	-,091* ,030 572	-,041 ,330 572	-,052 ,217 575
Régional	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,035 ,403 576	,109** ,009 576	-,099* ,018 576	,046 ,274 567	,007 ,866 572	,021 ,611 572	,026 ,530 575



# Correlations

		Arbitraire - Décisions arbitraires de l'employeur	Coopération patronale-syn- dicale	Insatisf_salaire - Insatisfaction du salaire	Conditions	Changements (tâches et technologie)	Équipe - q11 Faîtes-vous partie d'une équipe de travail ?	Formation
Socialisation_entourage-	Pearson Correlation	,068	,023	,042	,016	,023	,019	-,034
Socialisation entourage	Sig. (2-tailed)	,104	,580	,317	,713	,575	,642	,410
	N	576	576	576	567	572	572	575
Poste_syndicat	Pearson Correlation	,078	,029	,095*	,075	,036	,045	,022
	Sig. (2-tailed)	,061	,486	,023	,075	,389	,282	,602
	N	574	574	574	565	570	570	573
Ancienneté	Pearson Correlation	-,048	,048	-,115**	-,096*	-,089*	-,087*	,098*
	Sig. (2-tailed)	,249	,247	,006	,022	,034	,037	,018
	N	576	576	576	567	572	572	575
Age	Pearson Correlation	-,084*	,029	-,046	-,075	-,016	,006	,099*
	Sig. (2-tailed)	,045	,487	,269	,075	,705	,880	,018
	N	574	574	574	566	570	570	573

### Correlations

		Salaire_rend - q13 Salaire au rendement	Performance - q12 Évaluation de la performance	Degré_ professionnel - Degré de professionnali sation (niveau N)	Attachement_ travail - Préfère aller travailler	Influence - Influence au travail	Finalités_ travail
Arbitraire - Décisions arbitraires de l'employeur	Pearson Correlation	,023	-,012	,028	-,112**	-,072	-,048
	Sig. (2-tailed)	,581	,767	,497	,007	,082	,261
	N	566	568	576	576	576	561
Coopération patronale-syndicale	Pearson Correlation	,056	,019	-,038	,090*	,085*	,004
	Sig. (2-tailed)	,181	,655	,364	,030	,042	,924
	N	566	568	576	576	576	561
Insatisf_ salaire - Insatisfaction du salaire	Pearson Correlation	,026	-,011	-,066	-,179**	,016	-,104*
	Sig. (2-tailed)	,538	,800	,115	,000	,701	,014
	N	566	568	576	576	576	561
Conditions	Pearson Correlation	,062	,031	,133**	-,181**	-,081	-,145**
	Sig. (2-tailed)	,145	,471	,002	,000	,053	,001
	N	557	559	567	567	567	552
Changements (tâches et technologie)	Pearson Correlation	,047	,025	,083*	-,096*	-,052	,067
	Sig. (2-tailed)	,265	,555	,046	,021	,219	,114
	N	562	564	572	572	572	557
Équipe - q11 Faites-vous partie d'une équipe de travail ?	Pearson Correlation	-,029	-,005	,248**	,118**	,112**	,055
	Sig. (2-tailed)	,496	,911	,000	,005	,008	,196
	N	562	564	572	572	572	557
Formation	Pearson Correlation	,019	,045	,334**	,062	,050	,074
	Sig. (2-tailed)	,645	,285	,000	,136	,231	,080
	N	565	567	575	575	575	560
Salaire_rend - q13 Salaire au rendement	Pearson Correlation	1	,444**	-,011	-,059	-,014	-,008
	Sig. (2-tailed)		,000	,791	,163	,747	,846
	N	566	558	566	566	566	552
Performance - q12 Évaluation de la performance	Pearson Correlation	,444**	1	,035	,012	,019	-,010
	Sig. (2-tailed)	,000		,402	,784	,652	,820
	N	558	568	568	568	568	553

### Correlations

		Salaire_rend - q13 Salaire au rendement	Performance - q12 Évaluation de la performance	Degré_ professionnel - Degré de professionnali sation (niveau N)	Attachement_ travail - Préfère aller travailler	Influence - Influence au travail	Finalités_ travail
Degré_professionnel - Degré de professionnalisation (niveau N)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,011 ,791 566	,035 ,402 568	1  576	,065 ,120 576	,119** ,004 576	-,003 ,945 561
Attachement_travail - Préfère aller travailler	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,059 ,163 566	,012 ,784 568	,065 ,120 576	1  576	,148** ,000 576	,064 ,129 561
Influence - Influence au travail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,014 ,747 566	,019 ,652 568	,119** ,004 576	,148** ,000 576	1  576	-,018 ,664 561
Finalités_travail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,008 ,846 552	-,010 ,820 553	-,003 ,945 561	,064 ,129 561	-,018 ,664 561	1  561
Promotion - q7 - Possibilités d'avancement de carrière	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,114** ,007 554	,008 ,853 556	,148** ,000 564	,163** ,000 564	,078 ,064 564	,039 ,359 549
Mobilite_externe - Changerait d'emploi si pouvait	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,023 ,581 566	,023 ,577 568	-,005 ,909 576	-,154** ,000 576	-,123** ,003 576	,007 ,877 561
Sociabilites - Relations avec les collègues (Individualisme + conflit)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,062 ,141 566	,042 ,313 568	,108** ,010 576	-,067 ,106 576	-,025 ,552 576	-,042 ,320 561
Enfants	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,001 ,981 561	,013 ,763 563	,030 ,480 571	,070 ,095 571	,025 ,547 571	,051 ,230 556
Actions_syn (démocratique et proactif)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,097* ,021 566	-,021 ,609 568	-,045 ,284 576	,006 ,878 576	,049 ,238 576	-,023 ,583 561
Régional	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,240** ,000 566	-,099* ,018 568	,064 ,124 576	,049 ,244 576	,077 ,063 576	-,017 ,692 561

# Correlations

		Salaire_rend - q13 Salaire au rendement	Performance - q12 Évaluation de la performance	Degré_ professionnel - Degré de professionnali sation (niveau N)	Attachement_ travail - Préfère aller travailler	Influence - Influence au travail	Finalités_ travail
Socialisation_entourage- Socialisation entourage	Pearson Correlation	,091*	-,013	-,062	-,101*	-,021	-,038
	Sig. (2-tailed)	,031	,765	,138	,015	,615	,365
	N	566	568	576	576	576	561
Poste_syndicat	Pearson Correlation	,122**	-,057	,063	-,031	-,013	-,092*
	Sig. (2-tailed)	,004	,177	,131	,464	,761	,029
	N	564	566	574	574	574	559
Ancienneté	Pearson Correlation	,066	,074	-,183**	,114**	-,132**	,161**
	Sig. (2-tailed)	,117	,077	,000	,006	,001	,000
	N	566	568	576	576	576	561
Age	Pearson Correlation	,038	,061	-,011	,106*	-,080	,118**
	Sig. (2-tailed)	,372	,146	,785	,011	,056	,005
	N	564	566	574	574	574	559

### Correlations

		Promotion - q7 - Possibilités d'avancement de carrière	Mobilite_ externe - Changerait d'emploi si pouvait	Sociabilites - Relations avec les collègues (Individualism e + conflit)	Enfants	Actions_syn (démocratique et proactif)	Régional	Socialisation_ entourage- Socialisation entourage
Arbitraire - Décisions arbitraires de l'employeur	Pearson Correlation	-,106*	,143**	,048	-,046	-,005	,035	,068
	Sig. (2-tailed)	,012	,001	,254	,275	,905	,403	,104
	N	564	576	576	571	576	576	576
Coopération patronale-syndicale	Pearson Correlation	,121**	-,084*	-,075	,058	,150**	,109**	,023
	Sig. (2-tailed)	,004	,045	,072	,170	,000	,009	,580
	N	564	576	576	571	576	576	576
Insatisf_salaire - Insatisfaction du salaire	Pearson Correlation	-,138**	,155**	,011	-,052	,022	-,099*	,042
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,800	,214	,601	,018	,317
	N	564	576	576	571	576	576	576
Conditions	Pearson Correlation	-,138**	,167**	,143**	,019	-,013	,046	,016
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,645	,765	,274	,713
	N	556	567	567	562	567	567	567
Changements (tâches et technologie)	Pearson Correlation	,023	,097*	,079	,040	-,091*	,007	,023
	Sig. (2-tailed)	,582	,020	,059	,339	,030	,866	,575
	N	560	572	572	567	572	572	572
Équipe - q11 Faites-vous partie d'une équipe de travail ?	Pearson Correlation	,092*	,020	-,018	,034	-,041	,021	,019
	Sig. (2-tailed)	,030	,629	,666	,418	,330	,611	,642
	N	560	572	572	567	572	572	572
Formation	Pearson Correlation	,109**	-,036	,076	,094*	-,052	,026	-,034
	Sig. (2-tailed)	,009	,386	,069	,024	,217	,530	,410
	N	563	575	575	570	575	575	575
Salaire_rend - q13 Salaire au rendement	Pearson Correlation	,114**	,023	-,062	,001	,097*	-,240**	,091*
	Sig. (2-tailed)	,007	,581	,141	,981	,021	,000	,031
	N	554	566	566	561	566	566	566
Performance - q12 Évaluation de la performance	Pearson Correlation	,008	,023	,042	,013	-,021	-,099*	-,013
	Sig. (2-tailed)	,853	,577	,313	,763	,609	,018	,765
	N	556	568	568	563	568	568	568

### Correlations

		Promotion - q7 - Possibilités d'avancement de carrière	Mobilite_ externe - Changerait d'emploi si pouvait	Sociabilites - Relations avec les collègues (Individualism e + conflit)	Enfants	Actions_syn (démocratique et proactif)	Régional	Socialisation_ entourage- Socialisation entourage
Degré_professionnel - Degré de professionnalisation (niveau N)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,148** ,000 564	-,005 ,909 576	,108** ,010 576	,030 ,480 571	-,045 ,284 576	,064 ,124 576	-,062 ,138 576
Attachement_travail - Préfère aller travailler	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,163** ,000 564	-,154** ,000 576	-,067 ,106 576	,070 ,095 571	,006 ,878 576	,049 ,244 576	-,101* ,015 576
Influence - Influence au travail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,078 ,064 564	-,123** ,003 576	-,025 ,552 576	,025 ,547 571	,049 ,238 576	,077 ,063 576	-,021 ,615 576
Finalités_travail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,039 ,359 549	,007 ,877 561	-,042 ,320 561	,051 ,230 556	-,023 ,583 561	-,017 ,692 561	-,038 ,365 561
Promotion - q7 - Possibilités d'avancement de carrière	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,008 564	-,111** ,008 564	-,147** ,000 564	-,032 ,455 559	,098* ,021 564	,008 ,846 564	,058 ,170 564
Mobilite_externe - Changerait d'emploi si pouvait	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,111** ,008 564	1 ,008 576	,104* ,012 576	,110** ,009 571	-,086* ,039 576	-,063 ,133 576	-,048 ,252 576
Sociabilites - Relations avec les collègues (Individualisme + conflit)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,147** ,000 564	,104* ,012 576	1 ,001 576	,029 ,490 571	-,138** ,001 576	,082* ,049 576	-,121** ,004 576
Enfants	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,032 ,455 559	,110** ,009 571	,029 ,490 571	1 ,001 571	,005 ,901 571	-,012 ,777 571	-,063 ,130 571
Actions_syn (démocratique et proactif)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,098* ,021 564	-,086* ,039 576	-,138** ,001 576	,005 ,901 571	1 ,011 576	-,105* ,011 576	,238** ,000 576
Régional	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,008 ,846 564	-,063 ,133 576	,082* ,049 576	-,012 ,777 571	-,105* ,011 576	1 576	,000 ,993 576

### Correlations

		Promotion - q7 - Possibilités d'avancement de carrière	Mobilite_ externe - Changerait d'emploi si pouvait	Sociabilites - Relations avec les collègues (Individualism e + conflit)	Enfants	Actions_syn (démocratique et proactif)	Régional	Socialisation_ entourage- Socialisation entourage
Socialisation_entourage- Socialisation entourage	Pearson Correlation	,058	-,048	-,121**	-,063	,238**	,000	1
	Sig. (2-tailed)	,170	,252	,004	,130	,000	,993	
	N	564	576	576	571	576	576	576
Poste_syndicat	Pearson Correlation	-,043	-,026	,032	,013	,262**	-,146**	,109**
	Sig. (2-tailed)	,313	,530	,445	,764	,000	,000	,009
	N	562	574	574	569	574	574	574
Ancienneté	Pearson Correlation	,128**	,214**	-,121**	,189**	-,057	-,087*	-,018
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,004	,000	,176	,036	,665
	N	564	576	576	571	576	576	576
Age	Pearson Correlation	,076	,166**	-,054	,469**	-,090*	-,072	-,086*
	Sig. (2-tailed)	,071	,000	,194	,000	,030	,083	,040
	N	562	574	574	569	574	574	574



### Correlations

		Poste_syndicat	Ancienneté	Age
Arbitraire - Décisions arbitraires de l'employeur	Pearson Correlation	,078	-,048	-,084*
	Sig. (2-tailed)	,061	,249	,045
	N	574	576	574
Coopération patronale-syndicale	Pearson Correlation	,029	,048	,029
	Sig. (2-tailed)	,486	,247	,487
	N	574	576	574
Insatisf_salaire - Insatisfaction du salaire	Pearson Correlation	,095*	-,115**	-,046
	Sig. (2-tailed)	,023	,006	,269
	N	574	576	574
Conditions	Pearson Correlation	,075	-,096*	-,075
	Sig. (2-tailed)	,075	,022	,075
	N	565	567	566
Changements (tâches et technologie)	Pearson Correlation	,036	-,089*	-,016
	Sig. (2-tailed)	,389	,034	,705
	N	570	572	570
Équipe - q11 Faites-vous partie d'une équipe de travail ?	Pearson Correlation	,045	-,087*	,006
	Sig. (2-tailed)	,282	,037	,880
	N	570	572	570
Formation	Pearson Correlation	,022	,098*	,099*
	Sig. (2-tailed)	,602	,018	,018
	N	573	575	573
Salaire_rend - q13 Salaire au rendement	Pearson Correlation	,122**	,066	,038
	Sig. (2-tailed)	,004	,117	,372
	N	564	566	564
Performance - q12 Évaluation de la performance	Pearson Correlation	-,057	,074	,061
	Sig. (2-tailed)	,177	,077	,146
	N	566	568	566

# Correlations

		Poste_syndicat	Ancienneté	Age
Degré_professionnel - Degré de professionnalisation (niveau N)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,063 ,131 574	-,183** ,000 576	-,011 ,785 574
Attachement_travail - Préfère aller travailler	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,031 ,464 574	,114** ,006 576	,106* ,011 574
Influence - Influence au travail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,013 ,761 574	-,132** ,001 576	-,080 ,056 574
Finalités_travail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,092* ,029 559	,161** ,000 561	,118** ,005 559
Promotion - q7 - Possibilités d'avancement de carrière	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,043 ,313 562	,128** ,002 564	,076 ,071 562
Mobilite_externe - Changerait d'emploi si pouvait	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,026 ,530 574	,214** ,000 576	,166** ,000 574
Sociabilites - Relations avec les collègues (Individualisme + conflit)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,032 ,445 574	-,121** ,004 576	-,054 ,194 574
Enfants	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,013 ,764 569	,189** ,000 571	,469** ,000 569
Actions_syn (démocratique et proactif)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,262** ,000 574	-,057 ,176 576	-,090* ,030 574
Régional	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,146** ,000 574	-,087* ,036 576	-,072 ,083 574

# Correlations

		Poste_syndicat	Ancienneté	Age
Socialisation_entourage- Socialisation entourage	Pearson Correlation	,109**	-,018	-,086*
	Sig. (2-tailed)	,009	,665	,040
	N	574	576	574
Poste_syndicat	Pearson Correlation	1	-,183**	-,143**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001
	N	574	574	572
Ancienneté	Pearson Correlation	-,183**	1	,542**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	574	576	574
Age	Pearson Correlation	-,143**	,542**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	
	N	572	574	574

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## **ANNEXE E :**

### **RÉSULTATS DU TEST VIF DE RÉGRESSION POUR LE DIAGNOSTIC DE COLINÉARITÉ**

## Regression

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,602 <sup>a</sup>	,362	,331	,679

a. Predictors: (Constant), Age, Degré\_professionnel - Degré de professionnalisation (niveau N), Salaire\_rend - q13 Salaire au rendement, Coopération patronale-syndicale, Changements (tâches et technologie), Finalités\_travail, Socialisation\_entourage- Socialisation entourage, Influence - Influence au travail, Sociabilites - Relations avec les collègues (Individualisme + conflit), Arbitraire - Décisions arbitraires de l'employeur, Insatisf\_salaire - Insatisfaction du salaire, Poste\_syndicat, Équipe - q11 Faites-vous partie d'une équipe de travail ?, Promotion - q7 - Possibilités d'avancement de carrière, Régional, Mobilité\_externe - Changerait d'emploi si pouvait, Formation, Attachement\_travail - Préfère aller travailler, Actions\_syn (démocratique et proactif), Conditions, Performance - q12 Évaluation de la performance, Enfants, Ancienneté

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122,474	23	5,325	11,543	,000 <sup>a</sup>
	Residual	215,428	467	,461		
	Total	337,902	490			

a. Predictors: (Constant), Age, Degré\_professionnel - Degré de professionnalisation (niveau N), Salaire\_rend - q13 Salaire au rendement, Coopération patronale-syndicale, Changements (tâches et technologie), Finalités\_travail, Socialisation\_entourage- Socialisation entourage, Influence - Influence au travail, Sociabilites - Relations avec les collègues (Individualisme + conflit), Arbitraire - Décisions arbitraires de l'employeur, Insatisf\_salaire - Insatisfaction du salaire, Poste\_syndicat, Équipe - q11 Faites-vous partie d'une équipe de travail ?, Promotion - q7 - Possibilités d'avancement de carrière, Régional, Mobilité\_externe - Changerait d'emploi si pouvait, Formation, Attachement\_travail - Préfère aller travailler, Actions\_syn (démocratique et proactif), Conditions, Performance - q12 Évaluation de la performance, Enfants, Ancienneté

b. Dependent Variable: adhesion

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,797	,418		9,079	,000		
	Arbitraire - Décisions arbitraires de l'employeur	-,113	,065	-,068	-1,728	,085	,891	1,122
	Coopération patronale-syndicale	-,075	,065	-,045	-1,153	,250	,883	1,133
	Insatisf_salaire - Insatisfaction du salaire	,181	,075	,096	2,401	,017	,853	1,172

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	Conditions	-,213	,045	-,202	-4,773	,000	,763	1,311
	Changements (tâches et technologie)	,117	,070	,067	1,690	,092	,866	1,154
	Équipe - q11 Faites-vous partie d'une équipe de travail ?	-,065	,079	-,032	-,829	,408	,889	1,125
	Formation	-,043	,045	-,039	-,949	,343	,817	1,223
	Salaire_rend - q13 Salaire au rendement	,015	,076	,009	,199	,842	,707	1,415
	Performance - q12 Évaluation de la performance	-,030	,073	-,018	-,413	,680	,758	1,319
	Degré_professionnel - Degré de professionnalisation (niveau N)	,170	,043	,168	3,927	,000	,748	1,337
	Attachement_travail - Préfère aller travailler	-,116	,089	-,053	-1,307	,192	,820	1,219
	Influence - Influence au travail	,081	,073	,043	1,120	,263	,907	1,103
	Finalités_travail	-,007	,070	-,004	-,098	,922	,920	1,087
	Promotion - q7 - Possibilités d'avancement de carrière	,079	,051	,062	1,541	,124	,832	1,202
	Mobilite_externe - Changerait d'emploi si pouvait	,008	,068	,005	,119	,905	,818	1,222
	Sociabilites - Relations avec les collègues (Individualisme + conflit)	,061	,044	,054	1,391	,165	,890	1,123
	Enfants	-,004	,072	-,003	-,061	,952	,723	1,384
	Actions_syn (démocratique et proactif)	-,250	,042	-,248	-5,990	,000	,799	1,252
	Régional	-,061	,071	-,034	-,861	,389	,864	1,158
	Socialisation_entourage- Socialisation entourage	-,523	,077	-,268	-6,789	,000	,879	1,138
	Poste_syndicat	-,244	,044	-,228	-5,601	,000	,827	1,210
	Ancienneté	,093	,054	,083	1,730	,084	,592	1,688
	Age	-,024	,059	-,020	-,404	,686	,538	1,860

a. Dependent Variable: adhesion

# Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index
1	1	21,867	1,000
	2	,245	9,452
	3	,204	10,364
	4	,179	11,038
	5	,142	12,423
	6	,123	13,340
	7	,121	13,427
	8	,114	13,837
	9	,105	14,422
	10	,102	14,615
	11	,088	15,805
	12	,082	16,359
	13	,079	16,685
	14	,073	17,274
	15	,071	17,557
	16	,066	18,247
	17	,061	18,892
	18	,057	19,637
	19	,052	20,484
	20	,046	21,886
	21	,045	21,988
	22	,040	23,432
	23	,034	25,266
	24	,005	65,811



# Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Variance Proportions							
		(Constant)	Arbitraire - Décisions arbitraires de l'employeur	Coopération patronale-syn- dicale	Insatisf_salaire - Insatisfaction du salaire	Conditions	Changements (tâches et technologie)	Équipe - q11 Faites-vous partie d'une équipe de travail ?	Formation
1	1	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,00	,02	,01	,01	,19	,02	,00	,00
	3	,00	,00	,02	,00	,03	,01	,00	,00
	4	,00	,01	,01	,01	,00	,00	,02	,11
	5	,00	,00	,01	,00	,01	,00	,01	,01
	6	,00	,01	,05	,00	,00	,01	,03	,21
	7	,00	,03	,01	,00	,10	,08	,13	,04
	8	,00	,04	,06	,01	,07	,02	,01	,00
	9	,00	,11	,00	,00	,07	,21	,00	,00
	10	,00	,02	,08	,00	,04	,17	,25	,07
	11	,00	,01	,01	,03	,16	,17	,01	,02
	12	,00	,20	,04	,01	,02	,02	,02	,03
	13	,00	,05	,27	,00	,03	,00	,03	,07
	14	,00	,24	,03	,12	,06	,06	,03	,19
	15	,00	,06	,08	,00	,07	,01	,04	,00
	16	,00	,01	,03	,03	,02	,00	,30	,02
	17	,00	,01	,01	,13	,00	,06	,07	,04
	18	,00	,00	,03	,01	,07	,04	,01	,07
	19	,00	,10	,21	,10	,00	,03	,00	,00
	20	,00	,01	,00	,03	,00	,00	,01	,02
	21	,00	,01	,00	,27	,00	,04	,01	,03
	22	,00	,00	,02	,00	,02	,02	,01	,00
	23	,00	,00	,00	,11	,04	,01	,00	,05
	24	1,00	,05	,03	,14	,00	,01	,00	,00

# Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Variance Proportions							
		Salaire_rend - q13 Salaire au rendement	Performance - q12 Évaluation de la performance	Degré_ professionnel - Degré de professionnali sation (niveau N)	Attachement_ travail - Préfère aller travailler	Influence - Influence au travail	Finalités_ travail	Promotion - q7 - Possibilités d'avancement de carrière	Mobilite_ externe - Changerait d'emploi si pouvait
1	1	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,00	,00	,00	,02	,00	,02	,01	,00
	3	,00	,00	,00	,01	,01	,00	,01	,04
	4	,01	,00	,16	,01	,00	,00	,00	,01
	5	,10	,30	,00	,01	,00	,00	,00	,00
	6	,00	,02	,04	,02	,01	,02	,00	,00
	7	,00	,00	,01	,01	,00	,00	,01	,02
	8	,00	,03	,00	,03	,00	,44	,00	,02
	9	,00	,00	,01	,01	,00	,03	,02	,02
	10	,00	,01	,00	,03	,00	,01	,03	,01
	11	,00	,03	,05	,03	,00	,32	,03	,06
	12	,00	,01	,13	,23	,01	,02	,03	,16
	13	,00	,00	,00	,07	,00	,00	,12	,02
	14	,01	,00	,13	,00	,07	,00	,08	,00
	15	,00	,02	,02	,10	,03	,04	,01	,04
	16	,00	,01	,10	,09	,13	,00	,01	,22
	17	,02	,04	,01	,07	,08	,00	,11	,16
	18	,05	,08	,15	,00	,03	,01	,20	,05
	19	,01	,01	,04	,01	,00	,00	,07	,08
	20	,09	,12	,04	,06	,00	,00	,07	,01
	21	,02	,00	,00	,12	,53	,01	,01	,00
	22	,66	,32	,00	,00	,01	,01	,12	,00
	23	,00	,00	,09	,01	,02	,01	,00	,06
	24	,02	,01	,01	,06	,06	,04	,03	,02

# Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Variance Proportions							
		Sociabilites - Relations avec les collègues (Individualism e + conflit)	Enfants	Actions_syn (démocratique et proactif)	Régional	Socialisation_ entourage- Socialisation entourage	Poste_syndicat	Ancienneté	Age
1	1	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,02	,00	,00	,00	,00	,01	,02	,02
	3	,00	,03	,09	,00	,01	,04	,03	,06
	4	,03	,00	,06	,00	,01	,01	,01	,01
	5	,00	,03	,02	,03	,00	,00	,00	,00
	6	,05	,03	,08	,04	,00	,05	,00	,01
	7	,33	,00	,00	,01	,00	,00	,00	,00
	8	,00	,06	,00	,00	,00	,00	,00	,02
	9	,07	,11	,00	,02	,00	,07	,05	,00
	10	,02	,03	,00	,03	,00	,04	,00	,01
	11	,00	,04	,04	,00	,00	,02	,01	,00
	12	,01	,01	,02	,00	,01	,01	,00	,01
	13	,22	,02	,13	,01	,00	,00	,02	,00
	14	,00	,02	,00	,00	,00	,00	,02	,00
	15	,00	,09	,08	,03	,03	,32	,04	,00
	16	,09	,02	,01	,00	,01	,02	,05	,01
	17	,00	,00	,26	,00	,00	,07	,00	,05
	18	,02	,10	,00	,19	,03	,04	,03	,08
	19	,05	,07	,04	,33	,02	,13	,00	,05
	20	,01	,02	,09	,05	,59	,04	,01	,02
	21	,00	,03	,00	,02	,00	,05	,16	,00
	22	,00	,03	,06	,11	,15	,02	,00	,03
	23	,00	,26	,00	,01	,05	,00	,53	,61
	24	,06	,01	,01	,10	,07	,03	,02	,00

a. Dependent Variable: adhesion