

**Université de Montréal**

**Les stratégies syndicales face aux restructurations d'entreprises : une étude comparative  
des contre-pouvoirs syndicaux dans le secteur des équipementiers automobiles en France  
et au Canada**

**Par Mathieu Dupuis**

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

Thèse de doctorat présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en relations industrielles

Août 2016

© Mathieu Dupuis, 2016



## Résumé

Cette thèse tente de comprendre l'impact des restructurations des entreprises multinationales sur les stratégies syndicales. Les acteurs syndicaux locaux sont-ils déterminés par l'appartenance à des régimes nationaux et à des contingences organisationnelles ou peuvent-ils influencer des décisions objectives comme les restructurations ? Cette recherche s'insère dans une problématique large qui fait la jonction entre la mondialisation économique sur une base continentale, la réorganisation productive des entreprises multinationales et l'action syndicale. Au plan théorique, nous confrontons trois grandes approches analytiques, à savoir : le néo-institutionnalisme et les structures d'opportunités ; l'économie politique critique et la question du pouvoir syndical ; la géographie économique critique mettant de l'avant les contingences, l'encastrement et l'espace concurrentiel. Sur la base de ces trois familles, nous présentons un modèle d'analyse multidisciplinaire.

Au plan méthodologique, cette thèse est structurée autour de quatre études de cas locales qui ont subi des menaces de restructurations. Cette collecte a été effectuée dans deux pays (la France et le Canada) et dans un secteur particulier (les équipementiers automobiles). Trois sources qualitatives forment le cœur empirique de cette thèse : des statistiques descriptives, des documents de sources secondaires et des entretiens semi-dirigés (44), principalement avec des acteurs syndicaux.

L'analyse intra et inter régime national éclaire plusieurs aspects de la question des stratégies syndicales en contexte de restructurations. Les principales contributions de cette thèse touchent : 1. l'impact des facteurs relationnels et des ressources de pouvoir développées par les syndicats locaux sur les structures d'opportunités institutionnelles; 2. l'importance des aspects « cognitifs » et d'envisager le pouvoir de manière multi-niveaux; 3. l'importance de l'encastrement social et des dynamiques relationnelles entre syndicats et patronats; 4. l'influence de la concurrence internationale/nationale/régionale/locale dans le secteur des équipementiers automobiles; et 5. l'importance des arbitrages et des relations entre les acteurs de l'entreprise

par rapport à la théorie de la contingence pour comprendre les marges structurelles des syndicats locaux.

Notre recherche invite les acteurs sociaux à repenser leur action dans le cadre des restructurations. En particulier, les syndicats locaux se doivent d'explorer de nouveaux répertoires stratégiques pour répondre aux nombreux défis que posent le changement économique et les restructurations.

**Mots-clé :** syndicalisme, stratégies syndicales, entreprises multinationales, restructurations, comparaisons internationales, industrie automobile.

## **Abstract**

This thesis examines the impacts of the restructuring of multinational enterprises on trade union strategies. Are local union strategies an outcome of national institutional embeddedness and organizational contingencies, or can unions in fact influence core elements of corporate decision-making vis-à-vis restructuring? This research speaks to major scholarly debates concerning economic globalization, corporate restructuring, and union organization. In terms of theory, this thesis addresses three large analytical approaches, these being: neo-institutionalism and opportunity structures; critical political economy and the question of union power; and critical economic geography in relation to contingencies, embeddedness, and competition across borders. Drawing from these three theories, this research proposes a new multidisciplinary model of analysis for research on union strategies.

In terms of methodology, this thesis is structured around four case studies of local unions in two countries (Canada and France) and a specific sector (automobile equipment manufacturers). Three qualitative sources are at the heart of this thesis: descriptive statistics, documentation from secondary sources, and semi-structured interviews (44), primarily focused union actors.

This thesis analyzes union strategies within and across jurisdictions to elucidate their ramifications for firms and workers, particularly in the context of restructuring. The principal contributions of this thesis touch on: 1. the impacts of power resources developed by local unions on institutional opportunity structures; 2. the importance of cognitive aspects of strategy and its implications for power in a multi-level context; and 3. the importance of social embeddedness and social relations between unions and employers; 4. the omnipresence of international/national/regional/local competition in the automobile equipment manufacturing sector; and 5. the importance of trade-offs and relationships between business players from the vantage point of contingency theory to understand the structural facets of local union action.

This research invites social actors to rethink their strategies concerning corporate restructuring. In particular, local unions should explore new strategic repertoires of action for responding the new challenges pertaining to economic change and restructuring.

**Keywords:** unionism, union strategies, multinational corporations, restructuring, international comparisons, automobile industry.

*L'histoire du mouvement ouvrier,  
c'est d'être capable de raconter des réalités vécues,  
pour permettre d'en être l'acteur,  
et non pas simplement celui qui est soumis*

*- Pierre Rosanvallon*





# Table des matières

<b>Liste des tableaux et des encadrés .....</b>	<b>xi</b>
<b>Listes des figures et des graphiques .....</b>	<b>xii</b>
<b>Liste des principales abréviations utilisées .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre I : L'intégration continentale, les restructurations d'entreprises et les réponses des acteurs.....</b>	<b>24</b>
Introduction .....	24
1.1. L'internationalisation de l'économie sur une base continentale.....	25
1.1.1. Mondialisation et intégration économique continentale .....	25
1.1.2. L'Union européenne : complexité et instabilité de l'élargissement à l'Est.....	27
1.1.3. L'ALÉNA : un projet d'intégration économique à saveur néolibérale? .....	30
1.1.4. L'intégration économique continentale : espaces, enjeux et acteurs.....	34
1.2. L'entreprise multinationale et la transformation des modes de production : état des lieux.....	35
1.2.1. L'entreprise multinationale : vecteur et acteur de la mondialisation .....	35
1.2.2. Vers l'émergence de nouveaux modes de production? .....	39
1.2.3. Les restructurations et leurs conséquences sur les modes de régulation du travail.....	46
1.3. La régulation de l'EMN, les restructurations et les syndicats : des réponses de l'acteur syndical face aux changements économiques? .....	48
1.3.1. L'EMN et sa régulation : un enjeu complexe.....	48
1.3.2. Les syndicats et les changements en milieu de travail : quelles réponses face aux restructurations? .....	51
1.3.3. Vers une perspective multi-niveaux et internationale de l'action syndicale face aux restructurations? .....	55
1.3.5. Conclusion : possibilités, diversité et difficultés des réponses syndicales aux restructurations .....	62
1.4. Problématique générale de recherche, question de recherche et pertinence scientifique de la thèse .....	64
1.4.1. Problématique générale de recherche et question de recherche .....	64
1.4.2. Pertinence scientifique de la recherche .....	68
<b>Chapitre II : Cadre théorique.....</b>	<b>71</b>
Introduction .....	71
2.1. Définition de l'objet de recherche .....	72
2.2. Les approches « classiques » au changement économique et les restructurations .....	76
2.2.1. L'approche stratégique américaine .....	76
2.2.2. Gary Gerrefi et les chaînes de valeurs mondiales .....	80
2.2.3. Synthèse : originalité, mais limites des approches « classiques ».....	83
2.3. Les théories néo-institutionnalistes.....	84

2.3.1. Fondements et prémisses des théories néo-institutionnalistes .....	84
2.3.2. Illustrations empiriques de l'approche et facteurs analytiques retenus .....	89
2.4. Vers une théorie critique du pouvoir syndical? .....	90
2.4.1. Des fondements historiques et des concepts paradigmatiques .....	90
2.4.2. Mondialisation et pouvoir syndical .....	94
2.4.3. Illustrations empiriques de l'approche et facteurs analytiques retenus .....	99
2.5. Les théories géographiques économiques critiques .....	102
2.5.1. Peter Dicken, le « virage global » et les RMPs .....	102
2.5.2. La géographie économique « radicale » de David Harvey .....	106
2.5.3. Vers une géographie économique du travail .....	109
2.5.4. Illustrations empiriques de l'approche et facteurs analytiques retenus .....	112
2.6. Synthèse et agencement des approches théoriques présentées .....	118
<b>Chapitre III : Modèle d'analyse et méthodologie .....</b>	<b>122</b>
Introduction .....	122
3.1. Modèle d'analyse, propositions et hypothèses de recherche .....	122
3.1.1. Introduction : bref plaidoyer pour un cadre pluridisciplinaire .....	122
3.1.2. Modèle d'analyse de la recherche .....	124
3.1.3. Propositions et hypothèses de recherche .....	128
3.2. Devis de recherche .....	139
3.2.1. Prémisses méthodologiques et épistémologiques .....	139
3.2.2. Type d'étude et devis de recherche : une recherche qualitative, une étude de cas extensive et comparative .....	142
3.2.3. Phase exploratoire de la recherche .....	147
3.3. Échantillonnage, collecte de données et analyse empirique .....	150
3.3.1. Échantillonnage préalable : le choix des pays à l'étude .....	150
3.3.2. Échantillonnage spécifique : le choix des cas à l'étude .....	153
3.3.3. Les matériaux, la collecte et l'analyse des données .....	156
<b>Chapitre IV : Contextualisation nationale, présentation des données recueillies et des cas à l'étude .....</b>	<b>163</b>
Introduction .....	163
4.1. La France : contextes institutionnel et juridique, évolution du secteur automobile et présentation des cas étudiés .....	164
4.1.1. La représentation syndicale et les institutions représentatives du personnel en France : quelques repères .....	164
4.1.2. La législation à l'égard des restructurations en France : primauté du droit du travail .....	168
4.1.3. L'évolution du secteur automobile en France .....	171
4.1.4. Présentation des cas étudiés : France-1-Lyon et France-2-Toulouse .....	178
4.2. Le Canada et l'Ontario : contextes institutionnel et juridique, évolution du secteur automobile et présentation des cas étudiés .....	185
4.2.2. La législation à l'égard des restructurations au Canada : faiblesse du droit du travail et pluralité normative .....	187
4.2.3. L'évolution du secteur automobile au Canada .....	190
4.2.4. Présentation des cas étudiés : Canada-1-Kitchener et Canada-2-Guelph .....	196

4.3. Conclusion.....	203
<b>Chapitre V : Analyse des cas à l'étude – La France .....</b>	<b>205</b>
Introduction .....	205
5.1. France-1-Lyon : Une reconversion industrielle réussie.....	205
5.1.1. Contexte préalable à la restructuration : concessions et menaces de fermeture.....	205
5.1.2. La restructuration : rationnel économique et fin de vie du produit.....	207
5.1.3. La stratégie syndicale : agenda proactif sur fond de dialogue social unique .....	209
5.1.4. Résumé du cas, positionnement syndical et principaux facteurs identifiés.....	215
5.2. France-2-Toulouse: Opposition et conflit face au « chantage à l'emploi ».....	217
5.2.1 Contexte préalable à la restructuration : changement d'actionnariat et turbulences financières .....	217
5.2.2. La restructuration : menace de fermeture et « chantage à l'emploi » .....	219
5.2.3. La stratégie syndicale : mobilisation conflictuelle et blocage de l'initiative patronale.....	222
5.2.4 Résumé du cas, positionnement syndical et principaux facteurs identifiés.....	228
5.3. Comparaison entre France-1-Lyon et France-2-Toulouse.....	230
<b>Chapitre VI : Analyse des cas à l'étude – Le Canada.....</b>	<b>237</b>
Introduction .....	237
6.1. Canada-1-Kitchener : « Réduction du risque » par des stratégies de négociation.....	237
6.1.1. Contexte préalable à la restructuration : faillite du groupe et réorganisation globale.....	238
6.1.2. La restructuration : menaces de fermeture en contexte de faillite et désinvestissement au Canada.....	240
6.1.3. La stratégie syndicale : « <i>Thinking outside the box</i> » ?.....	242
6.1.4. Résumé du cas, positionnement syndical et principaux facteurs identifiés.....	248
6.2. Canada-2-Guelph: De la fermeture imminente au rachat par un constructeur majeur .....	251
6.2.1. Contexte préalable à la restructuration : un rachat dans un contexte d'incertitude.....	252
6.2.2. La restructuration : faillite du groupe et incertitude quant à l'avenir du site .....	254
6.2.3. La stratégie syndicale : vers un rachat de Canada-2-Guelph ?.....	257
6.2.4. Résumé du cas, positionnement syndical et principaux facteurs identifiés.....	263
6.3. Comparaison entre Canada-1-Kitchener et Canada-2-Guelph .....	266
<b>Chapitre VII : Une analyse comparée entre la France et le Canada : retour sur les propositions et les hypothèses de recherche .....</b>	<b>273</b>
Introduction .....	273
7.1. Une synthèse des stratégies syndicales étudiées en contexte de restructuration .....	273
7.2. Retour sur les propositions et les hypothèses de recherche dans une perspective comparée ...	276
7.2.1. Les structures d'opportunités institutionnelles.....	276
7.2.2. Les ressources de pouvoir et les aptitudes stratégiques .....	279
7.2.3. Les contingences .....	282
7.2.4. L'encastrement territorial, sociétal et dans les réseaux.....	286
7.2.5. L'espace et les territoires.....	289
7.2.6. Synthèse .....	293
7.3. Conclusion.....	294

## **Chapitre VIII : Discussion : principales contributions de la thèse et conséquences sur la recherche et sur la pratique .....296**

Introduction .....	296
8.1. Évaluation des différentes pistes d'explication théoriques mobilisées.....	297
8.1.1. Stratégies syndicales, contexte local et opportunités : au-delà de l'hypothèse macro-institutionnaliste ? .....	297
8.1.2. Les théories du pouvoir syndical et de la construction stratégique : complexité des formes de pouvoir dans un contexte de restructuration et importance de la « cognition syndicale ».....	302
8.1.3. Encastrément et relations sociales dans l'entreprise multinationale : lieux contestés et « ouverture des possibles » dans un contexte de restructuration.....	306
8.1.4. La géographie économique et l'espace productif et social: entre la constance des comparaisons coercitives dans l'industrie automobile et l'objectivité de la mise en relation des espaces productifs des multinationales .....	308
8.1.5. Encastrément, État et liens politiques : retour vers le passé ? .....	310
8.1.6. La théorie de la contingence : influence contrastée et incertaine des structures d'entreprise multinationale sur les stratégies syndicales.....	313
8.1.7. Conclusion : synthèse des principales contributions théoriques et proposition d'une modèle d'analyse « renouvelé ».....	316
8.2. Bref retour sur la problématique et portée analytique de la recherche .....	320
8.2.1. Retour sur la problématique .....	320
8.2.2. Portée analytique de la recherche doctorale .....	323
8.3. Contributions méthodologiques, limites de la recherche et conséquences sur la pratique et sur les acteurs.....	325
8.3.1. Contributions méthodologiques .....	325
8.3.2. Principales limites de la recherche .....	327
8.3.3. Conséquences sur la pratique et sur les acteurs.....	329
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>334</b>
1. Les faits saillants de la recherche doctorale .....	334
2. Quelques pistes de recherche futures.....	338
<b>Bibliographie générale.....</b>	<b>xviii</b>
1. Monographies, chapitres d'ouvrages collectifs, articles scientifiques périodiques, sites web et « <i>Working Papers</i> » .....	xviii
2. Lois et arrêts cités.....	xlii
3. Banques de données statistiques mobilisées.....	xlii
<b>ANNEXES .....</b>	<b>xlv</b>
Annexe 1 : Grilles d'entretien .....	xlvi
Annexe 2 : Formulaire de consentement.....	liv
Annexe 3 : Protocole d'entretiens par phase, par pays et par cas.....	lviii
Annexe 4 : Protocole d'entretiens par participant (n=44).....	lxiii
Annexe 5 : Grille d'analyse qualitative et codage .....	lxvii

## Liste des tableaux et des encadrés

Tableau 1.1. Externalisation, transfert à l'étranger et délocalisation.....	44
Tableau 1.2. Les initiatives internationales de la régulation de l'EMN.....	50
Tableau 1.3. Facteurs influençant les réponses syndicales aux restructurations .....	63
Tableau 1.4. Problématique générale de recherche.....	67
Encadré 3.1. Les types de restructurations.....	126
Tableau 3.1. Synthèse des propositions et des hypothèses de recherche.....	136
Tableau 3.2. Les variables à l'étude.....	138
Encadré 3.2. : Les principes de l'approche interprétativiste de Flyvbjerg (2001) .....	140
Tableau 3.3. Positionnements épistémologiques et méthodologiques de l'étude .....	147
Tableau 3.4. Description synoptique des données recueillies.....	161
Tableau 4.1. Principales caractéristiques du cas France-1-Lyon .....	181
Tableau 4.2. Principales caractéristiques du cas France-2-Toulouse.....	185
Tableau 4.3. Principales caractéristiques du cas Canada-1-Kitchener.....	200
Tableau 4.4. Principales caractéristiques du cas Canada-2-Guelph.....	203
Tableau 5.1. Comparaison entre France-1-Lyon et France-2-Toulouse .....	235
Tableau 6.1. Comparaison entre Canada-1-Kitchener et Canada-2-Guelph.....	271
Tableau 7.1. Synthèse des résultats de la recherche .....	294
Encadré 8.1. Synthèse des principales contributions théoriques de la thèse.....	317

## Listes des figures et des graphiques

Figure 1.1. Une séquence de production.....	40
Figure 2.1. Le pouvoir syndical : ressources de pouvoir et aptitudes stratégiques.....	98
Figure 3.1. Modèle d'analyse de la recherche .....	124
Graphique 4.1. Production de véhicules automobiles des constructeurs français (2003-2013) .....	173
Graphique 4.2. Évolution de la rémunération moyenne dans le secteur automobile en Europe, 1992-2007 (US \$).....	175
Graphique 4.3. Effectifs salariés dans le secteur automobile en France, 1999-2011 .....	177
Graphique 4.4. Indices de production industrielle dans le secteur automobile en France (2010=100).....	177
Graphique 4.5. Véhicules neufs produits au Canada (unités), 1979-2010.....	191
Graphique 4.6. Ventes des équipementiers canadiens (dollars de 1997).....	192
Graphique 4.7. Production de véhicules neufs au Canada par constructeur, 1970-2010.....	193
Graphique 4.8. Emplois (en milliers) de différentes juridictions nord-américaines, 1979-2011 .....	194
Graphique 4.9. Emplois par sous-secteur dans l'industrie automobile canadienne, 2001-2012 .....	194
Figure 7.1. Une synthèse des stratégies syndicales à l'étude.....	276
Figure 8.1. Un modèle d'analyse « renouvelé » de l'impact des restructurations sur les stratégies syndicales .....	320

## Liste des principales abréviations utilisées

ALÉNA	Accord de libre-échange nord-américain
CCE	Comité central d'entreprise
CE	Comité d'entreprise
CEE	Communauté économique européenne
CDE	Comité d'entreprise européen
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CGT	Confédération générale du travail
CME	Économie de marché coordonné (Coordinated market economy)
CVM	Chaînes de valeurs mondiales
DS	Délégué syndical
DP	Délégué du personnel
ECE	Europe Centrale et de l'Est
EMN	Entreprise multinationale
ÉPC	Économie politique critique
ETUI	Institut syndical européen (European trade union institute)
FEM	Fédération européenne des métallurgistes
GM	General Motors
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
LME	Économie de marché libéral (Liberal market economy)
IDE	Investissement direct étranger
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
RMP	Réseaux mondiaux de production
TCA	Travailleurs canadiens de l'automobile
UE	Union européenne
VdC	Variétés de capitalisme





## Remerciements

Terminer une recherche doctorale est une tâche ardue. Celle-ci serait impossible sans l'apport considérable d'autres personnes.

J'aimerais tout d'abord remercier mon directeur de recherche, Gregor Murray. Gregor fût marquant sur plusieurs points durant mon parcours doctoral. Au-delà du support indéfectible dont il a témoigné tout au cours de cette recherche, sa rigueur, son humour et son optimisme (parfois déroutants) ont sans doute été des facteurs dans le parachèvement de ma thèse. J'ai pu m'épanouir grâce à nos discussions et aux occasions de recherche qu'il a pu m'offrir. J'en suis extrêmement reconnaissant.

Merci aux évaluateurs internes de cette thèse, Patrice Jalette et Ian Macdonald. Je lève aussi mon chapeau à la professeure Mélanie Dufour-Poirier qui a été d'une grande aide lors de la défense du projet de thèse à titre d'évaluatrice. Merci à Valeria Pulignano d'avoir accepté d'évaluer cette thèse à titre d'externe. Vos commentaires ont enrichi cette recherche.

J'aimerais mentionner le précieux support des gens du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), Nicolas Roby, Francine Jacques, Karine Drolet et Katherine Tardif. Vous faites de ce centre un endroit agréable et accueillant. Un clin d'œil spécial à Claude Rioux pour ta gentillesse, ta générosité et nos discussions de bureau.

Il faut aussi mentionner l'apport de plusieurs professeurs de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal : Jean Charest, Marie-Thérèse Chicha, Alain Marchand, Guylaine Vallée, Mélanie Laroche et Reynald Bourque. Merci de m'avoir enseigné durant mon parcours ou de m'avoir conseillé. Vous faites de l'ERI une institution d'excellence. Une mention à Cristina Piccoli pour son travail hors pair.

J'aimerais saluer et remercier quelques personnes de différentes institutions de recherche que j'ai visitées durant mon doctorat : Philippe Pochet, Maria Jepsen, Magdalena Bernaciak, Béla Galgoczi, Christian Thuderoz, Christian Dufour, Charlotte Yates et Brendan Sweeney.

De nombreux collègues, qui sont aussi des amis et amies, doivent être remerciés. Vous êtes, sans aucun doute, le facteur le plus important qui m'a permis de passer à travers ce chemin cahoteux. La solidarité doctorale est essentielle. Soulignons l'apport de Marie-Ève Bernier, Israël Côté-Fortin et Sean O'Brady pour leur aide sur la mise en forme. Je remercie en vrac plusieurs collègues. Désolé si j'en oublie : Pierre-Antoine, Gilles, Raoul, Gilles, Yves, Marta, François, Nathalie, Gabriella, Frédéric, Bibiana, Antonio, Meiyun, Xiaoming, Philippe, Marie-Pierre, Louise, Diane, Laurence, Blandine, Chloé, Sara. Merci aussi aux étudiants et étudiantes à qui j'ai enseigné. Vous donnez un sens pratique et direct à ces efforts.

Merci à des amis et amies : Bruno, Jeanne, Louis-Oliver, Jean-François, Jonathan, Dominique, Laurence, Audrey, Marie-Ève.

Pour conclure, j'aimerais remercier ma famille. Ma sœur, mon frère, Kim et Maxime. Mes parents Jacques et Sylvie. Merci d'être là, quoi qu'il arrive.



## Introduction générale

Cette thèse tente de comprendre les stratégies syndicales face aux restructurations d'entreprises multinationales dans le contexte des suites de la crise de 2008-09. Les comportements des acteurs syndicaux locaux sont-ils déterminés par des structures institutionnelles et organisationnelles ou peuvent-ils, par les jeux de pouvoir, par l'arbitrage stratégique et par le développement de relations sociales, influencer des décisions objectives comme les restructurations? En d'autres termes, l'acteur syndical peut-il construire des contre-pouvoirs et des stratégies autonomes face à ces processus?

Dans le contexte de cette crise économique, la recodification de la relation d'emploi – c'est-à-dire le déplacement de la négociation d'enjeux salariaux vers ceux de productivité et d'emploi (Bélanger et Thuderoz, 1998) – s'est fortement accélérée. Au premier plan de cette crise se trouvent les acteurs de l'entreprise, en particulier les dirigeants syndicaux locaux de site, pris dans des dilemmes stratégiques entre la préservation des capacités productives et les aspirations des membres qu'ils représentent. Les fermetures d'entreprises, parfois perçues comme des chocs exogènes ou comme une simple « destruction créatrice », ont des impacts importants sur les liens syndicaux et sur le type de réponses qui peuvent être mobilisées par cet acteur.

Cette thèse pose ainsi le problème de l'action collective dans le cadre des entreprises mondialisées et des potentiels de renouveau de l'acteur syndical dans un contexte difficile comme celui des restructurations d'entreprises. La posture théorique, conceptuelle et analytique de cette thèse repose sur l'*incertitude* de ces processus et sur les marges de liberté dont disposent les organisations syndicales locales. Malgré l'appartenance syndicale à des systèmes nationaux, à des caractéristiques organisationnelles et à des contingences structurelles, les stratégies

syndicales apparaissent moins claires et déterminées que l'on pourrait anticiper. Adoptant une approche comparative à partir d'études de cas, cette recherche doctorale analyse les stratégies syndicales dans le contexte de quatre sites dans deux pays aux caractéristiques différentes, soit la France et le Canada.

Cette thèse s'inscrit dans deux principaux courants de recherche. Le premier met en relief la réorganisation de la production et de la structure des entreprises multinationales dans le contexte de la mondialisation (Dicken, 2015; Marsh, 2012; Galgoczi, Keune et Watt, 2008). Ces entreprises seraient en mesure d'exploiter différentes localisations et d'opérer des restructurations, en particulier sous des logiques continentales (*e.g.* Union européenne, ALÉNA) (Rugman et Verbeke, 2008). Ces (re)déploiements bousculent les modes de régulation du travail et soulèvent de nouvelles problématiques quant à la sauvegarde des capacités productives (Moreau, 2008; Murray, 2012 a et b; Jalette, 2011).

Le second courant a trait aux stratégies syndicales face à ce phénomène. Les syndicats sont-ils contraints à des logiques défensives ou peuvent-ils construire des contre-pouvoirs à titre d'acteurs actifs de ces changements (Lévesque et Murray, 2011; Frost, 2001)?

Si notre étude partage le constat d'une certaine crise du syndicalisme, elle n'est néanmoins pas pessimiste quant au potentiel de renouveau. En explorant de nouvelles stratégies et en refondant leur légitimité sur des bases novatrices, les organisations syndicales peuvent être en mesure de répondre aux défis de la mondialisation, dont les restructurations d'entreprises (Hyman, 2007, 2016; Dufour et Hege, 2010; Lévesque et Murray, 2010 a et b; Pulignano et Stewart, 2012). C'est une conclusion forte qui se dégage de notre analyse.

Le Chapitre I explore l'impact des restructurations d'entreprises sur les stratégies syndicales afin de cerner la question de recherche que cette thèse pose. Dans un contexte de réorganisation des réseaux de production et d'intégration de nouveaux pays membres dans les zones économiques européenne et nord-américaine où l'entreprise multinationale apparaît comme un acteur déterminant, quel est l'impact des restructurations d'entreprises sur les stratégies

syndicales ? Plus précisément, quels facteurs affectent les stratégies syndicales dans ce contexte ?

Le Chapitre II explore le champ théorique de notre recherche. Afin de dépasser les approches classiques fondées sur des oppositions « militantes » et « coopératives », nous présentons : d'abord, l'approche néo-institutionnaliste (Godard, 2004, 2009; Thelen, 2005, 2009; Morgan et Hauptmeier, 2014) par le biais des structures d'opportunités institutionnelles disponibles aux acteurs (Tilly et Tarrow, 2008); ensuite, l'approche du pouvoir syndical et du développement de capacités stratégiques permettant aux syndicats de construire des contre-pouvoirs face aux restructurations des firmes multinationales (Lévesque et Murray, 2002, 2010 a et b); enfin la géographie économique critique (Rutherford et Holmes, 2008, 2012; Rainnie *et al.*, 2007; Herod, 2009; Harvey, 2006) qui met l'emphase sur les concepts d'encastrement social, de contingences et du niveau de concurrence géographique.

Le Chapitre III présente un modèle synthétique des différents facteurs liés aux approches théoriques retenues et des propositions et hypothèses de recherche qui en découlent. Au plan méthodologique, quatre études de cas dans le secteur des équipementiers automobiles dans deux régimes aux traditions institutionnelles, politiques et économiques différentes (la France et le Canada) ont été sélectionnés et offrent une manière de répondre aux défis théoriques posés. La collecte de données s'est faite par le biais d'entretiens avec des acteurs syndicaux et des spécialistes du secteur étudié (44 participants), de sources secondaires et d'observations directes dans des congrès syndicaux.

Le chapitre suivant (IV) fournit des éléments contextuels de notre recherche de terrain dans les deux pays : le contexte institutionnel et juridique des restructurations; l'évolution du secteur automobile; les grands éléments des quatre études de cas en ce qui a trait à l'entreprise multinationale, au site et à l'acteur syndical.

Les chapitres V, VI et VII forment le cœur empirique de la thèse. Dans le Chapitre V, deux études de cas en France sont analysées. France-1-Lyon (*opposition proactive*) est mis en relief avec France-2-Toulouse (*opposition unilatérale*). Les différences entre ces deux cas sont

expliquées par plusieurs facteurs, dont les ressources de pouvoir, l'historique du dialogue social, les dynamiques de niveaux et certaines contingences (intégration du site, type de capital). Dans le Chapitre VI, cette comparaison est reprise en contexte canadien. Canada-1-Kitchener (*coopération encadrée*) est comparé à Canada-2-Guelph (*opposition proactive*). Ces deux cas peuvent être départagés sur la base des cadres d'action développés et sur la capacité des élus de projeter leurs stratégies à des niveaux stratégiques extérieurs à leur contexte local. Le Chapitre VII offre une comparaison des cas de manière inter-régimes (France vs Canada). Nous revenons sur les principales propositions et hypothèses de recherche tout en traçant des parallèles et des oppositions entre les cas à l'étude. Ainsi, les variations sont moins bien expliquées par les structures d'opportunités institutionnelles et les contingences des sites que par les types de pouvoir mobilisés, les dynamiques de dialogue social et la capacité syndicale de projeter son action à différents niveaux stratégiques.

Le Chapitre VIII explore les principales contributions théoriques apportées par ces résultats. Sans vouloir les étayer en détail, notons :

1. l'impact des facteurs relationnels et des ressources de pouvoir développées par les syndicats locaux sur les structures d'opportunités institutionnelles;
2. l'importance des aspects « cognitifs » et d'envisager le pouvoir de manière multi-niveaux;
3. l'importance de l'encastrement social et des dynamiques relationnelles entre syndicats et patronats;
4. l'omniprésence de la concurrence internationale/nationale/régionale/locale dans le secteur des équipementiers automobiles; et
5. l'importance des arbitrages et des relations entre les acteurs de l'entreprise par rapport à la théorie de la contingence pour comprendre les marges structurelles des syndicats locaux.

En conclusion, cette thèse suggère de penser les stratégies syndicales en contexte de restructurations sous de nouveaux angles. Malgré les limites inévitables liées au devis méthodologique, cette thèse met en exergue la pertinence d'étudier ces stratégies en tenant compte des dynamiques micros au point de production, de lier ces dynamiques aux discours et

aux vécus des acteurs, tout en envisageant ces phénomènes de manière transversale à travers la lorgnette analytique sectorielle. Au plan de la pratique, notre thèse incite aussi les acteurs de l'entreprise et des politiques du travail à revoir leurs actions dans le cadre de ces phénomènes. « L'opposition proactive », loin d'être qu'une catégorie analytique, trouve son sens dans l'action et est une source de renouveau et de légitimité pour l'acteur syndical.





# **Chapitre I : L'intégration continentale, les restructurations d'entreprises et les réponses des acteurs**

## **Introduction**

Cette thèse tente de comprendre les stratégies syndicales face aux restructurations d'entreprises. Ce premier chapitre cherche à circonscrire la nature de l'intégration économique continentale, des restructurations des entreprises multinationales et des potentielles stratégies syndicales face à ces phénomènes. Il se décline en trois parties : situer les transformations économiques récentes dans cadre de la mondialisation et de l'intégration continentale; cadrer l'entreprise multinationale (EMN), ses formes de déploiement et les restructurations qui en découlent comme un acteur de l'internationalisation de la production; faire le pont entre capacités stratégiques multi-niveaux des acteurs, régulation sociale de l'entreprise multinationale et restructurations économiques. En guise de synthèse et par rapport à la problématique de recherche qui cherche à faire la jonction entre la régulation sociale de l'EMN et les processus de restructuration, nous posons la question de recherche suivante : quel est l'impact des restructurations d'entreprises sur les stratégies syndicales?

## **1.1. L'internationalisation de l'économie sur une base continentale**

### **1.1.1. Mondialisation et intégration économique continentale**

La mondialisation demeure un terme controversé malgré sa récente popularité pour décrire l'état des relations sociales, politiques et économiques dans lequel nous baignons actuellement. Fruit d'une longue évolution, elle se présente en différentes phases successives parmi lesquelles on peut distinguer des dynamiques propres. Ces développements ne sont pas récents. Le commerce entre les nations remontant à plusieurs siècles, la révolution industrielle est venue accélérer les échanges et la production au sein des différentes parties du globe. La mise en place de vastes empires coloniaux, aux 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècles, a aussi été une incarnation de cette phase « ancestrale » de la mondialisation. Toutefois, malgré ces origines lointaines, nous serions entrés depuis 1975 dans une nouvelle phase de la mondialisation, la phase néolibérale (Murray, 2010b). Cette dernière est caractérisée par l'internationalisation du capital financier, l'intégration nouvelle de plusieurs régions du monde au sein du giron capitaliste (*e.g.* Russie, Europe Centrale et de l'Est, Chine) et l'interdépendance économique au sein des blocs économiques constitués au cours des dernières décennies. La dérégulation financière et l'assujettissement des projets d'accumulation nationaux au capital privé international maintenant « libéré » des contraintes frontalières sont aussi des émanations de cette phase de la mondialisation. Enfin, l'accélération des échanges, qu'ils soient financiers ou relatifs à la production de biens et de services, fait partie de cette mondialisation néolibérale.

Robert Reich (2007), ancien secrétaire du travail sous Bill Clinton, parle d'une mondialisation profondément marquée par les avancées technologiques dans le domaine des technologies de l'informatique. Les moyens de communication et de transport ainsi que la logistique informatique ont permis l'approvisionnement global des entreprises multinationales et la gestion de ce que l'on nomme parfois « chaînes de valeurs mondiales ». Le géographe économique Peter Dicken (2015) croit, quant à lui, que la mondialisation:

[...] is not an inevitable end-state but, rather, a complex indeterminate set of *processes* operating very unevenly in both time and space. As a result of these processes, the nature and the degree of interconnection between different parts of the world is continuously in flux (p.8).

Dès lors, la mondialisation se pose comme un processus incertain, en constante redéfinition et qui n'est pas une fin en soi. Anthony Giles (2000) résume cette vision processuelle : « It therefore follows that globalisation is neither permanent nor immutable. Rather than being a *fait accompli*, it is an open-ended process, of searching, struggle and uncertainty. » (p.185). De surcroît, le marché n'est pas le produit de lois ou d'une évolution naturelle, mais plutôt de facteurs historiques contingents des luttes autour du contrôle du travail et des relations sociales de production entre les travailleurs, l'État et les employeurs (Tilly et Tilly, 1998).

Dans la croyance populaire, le terme « mondialisation » a souvent été confondu avec un mouvement global de convergence économique. Pourtant, cette mondialisation s'est, jusqu'ici, davantage structurée sur une base continentale au sein de laquelle les phénomènes d'intégration et d'abaissement des barrières tarifaires se sont manifestés dans leurs formes les plus avancées. Des espaces continentaux se forment, se construisent et s'approfondissent depuis plusieurs décennies. Par exemple, l'*Accord de libre-échange nord-américain* (ALÉNA)<sup>1</sup> en 1994 a permis l'intégration du Mexique, des États-Unis d'Amérique et du Canada au sein d'un marché économique commun. L'Union européenne (UE), instituée en 1992 par le *Traité de Maastricht*, est elle aussi le fruit d'une longue évolution. Si l'Union européenne forme à l'heure actuelle un marché commun de 28 membres aux développements socio-économiques hétérogènes, elle se distingue de l'ALÉNA par l'existence de différents champs d'intégration et est, sans aucun doute, le projet d'intégration le plus achevé jusqu'ici. Le développement simultané – sans toutefois être homogène – d'une Europe « politique », « économique » et « sociale » a animé la construction européenne depuis ses débuts (Marginson et Sisson 2004). Ces tensions mettent donc en jeu différentes conséquences économiques, sociales et politiques.

---

<sup>1</sup> L'ALÉNA a succédé en 1994 à l'*Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis* (ALE) qui était en vigueur depuis 1988.

### 1.1.2. L'Union européenne : complexité et instabilité de l'élargissement à l'Est

L'intégration européenne s'est souvent présentée comme un projet incrémental. Ses origines les plus anciennes remontent à la création de la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA) en 1952. Lors de l'après-guerre, les pays de l'Europe de l'Ouest tentent d'éviter les rivalités séculaires entre la France et l'Allemagne en créant un marché commun du charbon et de l'acier. En 1957, lors de la signature du *Traité de Rome*, la Communauté économique européenne (CEE) approfondit cette intégration entre les pays européens. Ce processus conduit à l'adoption du marché commun en marge du *Traité de Maastricht* et, plus récemment, avec l'adoption en 1999 d'une monnaie commune. En 2004, l'Union européenne fait également un pas de géant avec l'adhésion de 10 nouveaux membres de l'Europe Centrale et de l'Est (ECE). Suivent ensuite en 2007 la Bulgarie, la Roumanie et récemment la Slovaquie, pour porter à 28 le nombre de membres de l'Union.

Bien qu'il s'agisse du projet d'intégration internationale le plus achevé, des tensions au sein de cette construction sont perceptibles comme en témoignent actuellement les manifestations politiques des sentiments anti-européens dans divers pays. C'est en effet un processus morcelé et à multiples vitesses qui a animé l'intégration européenne, reflétant ainsi la diversité des expériences nationales en parallèle au désir de créer une réelle Europe plurielle, mais unie (Marginson et Sisson, 2004; Marginson, 2006; Meardi, 2002). Au sein de cet échafaudage institutionnel se trouvent plus ou moins explicitement différentes dynamiques : « l'eupéanisation », « l'américanisation » ou « la re-nationalisation », pour reprendre les catégories de Marginson et Sisson (2004). L'évolution simultanée de ces processus est à l'œuvre. Ils sont parfois en contradiction, parfois en complémentarité ou en interdépendance. Le récent élargissement de l'Union à l'Est accentue les tensions qui s'y manifestent.

Selon l'historien britannique Perry Anderson (2011), les conséquences de l'extension de l'Europe vers les anciens pays du bloc soviétique sont surtout au niveau social. Les multinationales de l'Ouest disposent maintenant de réserves de main-d'œuvre à bas prix à quelques centaines de kilomètres de leurs frontières. Cet élargissement a joué sensiblement le même rôle que le Sud des États-Unis dans les années 1970, c'est-à-dire :

[...] une zone offrant des régimes fiscaux favorables aux affaires, ayant des mouvements ouvriers faibles ou inexistants, des bas salaires et, en conséquence, attirant d'importants investissements et enregistrant des taux de croissance supérieurs à ceux des anciennes régions investies par le capital continental (p.85).

Plusieurs auteurs se sont interrogés sur les tenants de l'élargissement à l'Est, sur ses impacts sur les relations industrielles européennes et sur ses conséquences pour la pérennité du « modèle social européen » (Meardi, 2002, 2012; Meardi *et al.*, 2009 a et b; Contreponds *et al.*, 2011; Hardy, 2006; Galgoczi, Keune et Watt, 2008; Jürgens et Krzywdzinski, 2008, 2009; Blocker et Jürgens, 2008; Krzywdzinski, 2011). Il faut d'abord souligner le contexte particulier dans lequel s'est effectué le passage de ces pays d'une économie planifiée à une économie de marché. En effet, la transition fut plus que brutale dans les années 1990 pour les pays de l'ECE. Laboratoire pour le Consensus de Washington<sup>2</sup>, ces nations furent vite assujetties aux diktats du néolibéralisme, à une certaine « américanisation » (Meardi, 2002) et à un effet de dominance sur la région de la part des États-Unis (Hardy, 2006). Cette « américanisation » a semblé s'étendre à l'Union entière depuis l'élargissement de 2004 (Meardi, 2012). La complexité de ces transitions et, en conséquence, de l'évolution des modèles nationaux s'exprime notamment dans le transfert des modèles productifs et sociaux des entreprises multinationales, importants acteurs en Europe de l'Est, des anciens membres vers les nouveaux membres récemment admis dans l'Union (Contreponds *et al.*, 2011; Meardi, 2012). Dans certains cas, les EMNs utilisent les pays de l'Europe de l'Est comme rampe de lancement pour de nouvelles expérimentations et pour tirer profit de bas coûts de main-d'œuvre.

Guglielmo Meardi (2012) est pessimiste sur les conséquences de ces nouvelles admissions. Selon l'auteur, cette expansion à l'Est est un échec social et une transition adéquate ne s'est pas concrétisée, peu importe sous quelle loupe on se place. Autant les éléments « *hard* » que « *soft* » de l'Union, censés faire symbiose avec l'adhésion des pays, sont contournés. De plus,

---

<sup>2</sup> Ce Consensus renvoie aux dix « principes » qui ont aiguillé les réformes des pays latino-américains en difficulté lors des années 1980 et qui se sont vite répandues aux pays en transition de l'ex-bloc soviétique après la chute du mur de Berlin en 1989. Il est associé aux institutions internationales siégeant à Washington (Fonds monétaire international et Banque mondiale) et supporté par le Trésor américain (Gélinas, 2008).

le « modèle social européen » n'a pas été transféré *via* l'investissement direct étranger (IDE). Les firmes européennes étudiées par Meardi (2012), qui se sont implantées à l'Est, transfèrent davantage leur modèle productif, sans pour autant implanter leur modèle social au sein des nouvelles capacités déployées. Jürgens et Krzywdzinski (2008, 2009) évoquent un modèle « *high road* »<sup>3</sup> limité, transféré par les firmes automobiles allemandes dans l'expansion de leur système productif à l'Est. Les firmes de ce secteur n'utilisent pas expressément ces pays pour fuir leur propre régime de relations industrielles (« *regime flight* »), sauf qu'un transfert partiel du modèle social allemand s'opère.

Dans le cas d'espèce Volkswagen, le même phénomène a été observé (Krzywdzinski, 2011). Le transfert du modèle de travail allemand se fait de manière sélective.. Toutefois, des acteurs comme les conseils d'entreprises allemands et européens jouent un rôle important dans ce transfert et, en particulier, sur l'enjeu central de la représentation des employés au sein des nouvelles capacités productives. Blocker et Jürgens (2008), encore une fois dans le cas particulier de l'industrie automobile allemande, n'y distinguent pas de nouvelle forme de division du travail explicite malgré l'investissement massif en capitaux des firmes de ce secteur.

Il ne faudrait cependant pas surestimer l'impact global de l'intégration de ces pays sur l'emploi à l'Ouest. L'IDE circulant de l'Ouest à l'Est demeure concentré dans des secteurs spécifiques, notamment dans la production d'équipements de transport et l'électronique, et vise bien souvent l'exportation et la recherche d'efficacité. Le lien entre l'IDE et la délocalisation d'emplois à l'Est demeure un concept problématique qui ne fait actuellement pas l'unanimité (Hunya, 2008; Meardi *et al.*, 2009b). Tel que Galgoczi (2008) l'avance, l'intégration des pays de l'ECE n'est pas seulement motivée par le moindre coût de main-d'œuvre : la recherche de marché, l'utilisation d'une force de travail bien formée, la stabilité politique ou le climat d'affaires font aussi partie de l'équation.

---

<sup>3</sup> C'est-à-dire un modèle achevé ressemblant aux types de relations du travail et aux modèles organisationnels/productifs d'Allemagne.

La préservation du « modèle social européen » au sein des réseaux productifs qui se forment entre nouveaux et anciens membres est néanmoins en jeu. L'Union se trouve actuellement tenaillée entre des pays avec des traditions de forte coordination salariale et de négociation à employeurs multiples et des pays avec des taux de couverture syndicale plus faibles et un fort désir d'attirer l'investissement étranger<sup>4</sup>.

### **1.1.3. L'ALÉNA : un projet d'intégration économique à saveur néolibérale?**

L'ALÉNA n'a pas des racines aussi profondes que celles de l'Union européenne. Bien que les firmes américaines soient présentes au Canada depuis la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, la construction du marché commun ne jouit pas d'une tradition séculaire comme celle que l'Europe a mise en branle dès le lendemain de la Deuxième Guerre mondiale. L'intégration entre les marchés du Canada et des États-Unis est devenue effective en 1988 avec la signature de l'ALE sous la houlette du président états-unien Ronald Reagan et du premier ministre canadien Brian Mulroney. Six ans plus tard, l'ALÉNA est institué alors que le Mexique se joint aux deux autres pays. Pour Giles et Maschino (1998), l'originalité de l'accord ne réside pas tant dans l'abaissement des barrières tarifaires, qui étaient déjà faibles avant sa signature, mais plutôt à son caractère juridique:

Le caractère innovateur de l'ALÉNA est la formalisation, sur le plan juridique, d'une zone économique continentale dans laquelle les biens manufacturés, mais aussi les produits agricoles, les services et les capitaux, peuvent circuler plus librement entre ces trois pays qui bénéficient de règles de plus en plus communes protégeant, entre autres, les investissements directs et les droits de propriété intellectuelles (p.8).

En matière de travail et d'emploi, un accord parallèle, *l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail* (ANACT), se limite à un accord de coopération (Trudeau, 1998), les trois pays étant souverains en matière de régulation du travail (Arthurs, 1996). L'accord comporte néanmoins la reconnaissance de droits sociaux (droits de grève, d'organisation, de

---

<sup>4</sup> Voir Meardi (2012) pour une comparaison des différents « modèles » de relations industrielles en Europe Centrale et de l'Est.



négociation collective, etc.) et un processus de plainte pouvant mener à des sanctions économiques contre un membre récalcitrant.

Au sein de cet ensemble régional, des pressions compétitives semblables à celles de l'Union européenne s'exercent toutefois. L'adhésion du Mexique en 1994 ajouta, sans aucun doute, une nouvelle dimension concurrentielle à l'ensemble économique, puisque le nouveau joueur jouissait – et jouit toujours – d'un niveau de développement inférieur à ceux des deux plus anciens membres. En plus d'éliminer les tarifs et les droits de douanes sur les exportations, l'ALÉNA compte désormais un membre avec un niveau de coût salarial bien en deçà du Canada et des États-Unis. Les échanges économiques et commerciaux s'accélérent lors de cette transition<sup>5</sup> : en effet, le Mexique aurait reçu, entre 1993 et 2008, un total de 156 milliards de dollars US d'investissements directs étrangers de la part de ses deux autres partenaires (NAFTAnow.org).

L'intégration régionale a permis la constitution de vastes réseaux productifs qui se sont articulés dans plusieurs secteurs et, en particulier, dans le secteur manufacturier. L'entrée en vigueur de l'ALÉNA a été l'occasion pour différents producteurs de réorganiser leur production pour tenir compte des contraintes et des opportunités que l'intégration nord-américaine a créées (Dicken, 2015). Dans le cas spécifique de l'automobile, secteur typique de l'intégration internationale de la production, le portrait de l'industrie s'est profondément transformé avec l'augmentation de l'investissement direct étranger à destination du Mexique (Tuman, 2003). Non seulement le Mexique se spécialise dans la production de pièces détachées, mais des usines de moteurs et d'assemblage ont ouvert leurs portes à la suite de la constitution du bloc régional (Bordenave and Lung, 2003).

L'ouverture de ces nouvelles capacités productives au Mexique devient le symbole de cette intégration nord-américaine. Plusieurs producteurs manufacturiers ont en effet déplacé ou créé de nouvelles capacités productives dans les zones franches mexicaines appelées

---

<sup>5</sup> Outre l'adoption du libre-échange en 1994, il faut sans doute préciser que le Mexique a rompu dans les années 1980 et 1990 avec une tradition de corporatisme ayant façonné pendant près de sept décennies le paysage politique et social mexicain, dont est issu le syndicalisme institutionnalisé (Tuman, 2003).

« *maquiladoras* »<sup>6</sup> (Moody, 2007). Dans l'industrie automobile, en termes de production de véhicules, de salariés et d'automobiles exportées, le Mexique a connu une véritable explosion depuis le tournant du siècle (Covarrubias Valdenebro, 2014). Selon une étude de l'*Economic Policy Institute*, l'ALÉNA serait responsable de la perte de 879 280 emplois américains entre 1993 et 2002, la plupart dans le secteur manufacturier (Scott, Economic Policy Institute, 2003). Bronfenbrenner et Luce ont estimé que pour la seule année 2004, 140 000 emplois américains auraient été transférés au Mexique. Les sites syndiqués sont davantage touchés par ce phénomène de délocalisation (Bronfenbrenner et Luce, 2004).

La pression est donc forte sur les syndicats nord-américains qui subissent à la fois les coups de l'intégration du Mexique (Holmes, 2004; Kay, 2011), mais aussi le déplacement de certaines capacités productives vers les États du Sud des États-Unis (Moody, 2007). La valeur ajoutée réelle du Sud des États-Unis dans le secteur manufacturier n'a fait qu'augmenter depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale. Entre 1947 et 2003, la part des États du Sud a bondi de 13,2% à 30,7%, reflétant ainsi un changement spatial important dans la géographie de la production manufacturière nord-américaine (Moody, 2007 : p.44). Ce changement s'inscrit aussi dans la part des investissements directs étrangers effectués au sein de cette région qui ont totalisé 27,8% de l'IDE fait aux États-Unis en 2003 (*Ibid* : p.46). Cette « montée en force » du Sud se reflète particulièrement dans la production automobile qui a subi une réorganisation géographique importante. Alors que les constructeurs américains ont fermé de nombreuses usines dans la région des Grands Lacs, les nouveaux investissements des constructeurs étrangers se sont concentrés dans la région du Sud des États-Unis comme, par exemple, le Mississippi, l'Alabama et le Tennessee et ce, hors de la couverture syndicale traditionnelle (Klier et Rubenstein, 2010). Cette réorganisation géographique se transpose dans la distinction entre un cluster « Nord »,

---

<sup>6</sup> *Maquiladora*, « usine » en traduction française littérale, désigne les zones franches, en général du Nord mexicain, qui bénéficient d'une exonération de taxes pour la production de biens manufacturés. Ces zones sont orientées vers l'exportation et attirent un nombre important d'investissements directs étrangers, surtout depuis l'entrée en vigueur de l'ALÉNA en 1994. Plusieurs producteurs nord-américains y ont pignon sur rue, en particulier dans l'industrie automobile et de la production de pièces détachées (Tuman, 2003). À noter que l'ALÉNA conduit à la disparition progressive de ces zones à la faveur de l'expansion de ce modèle à l'ensemble du territoire mexicain.

opéré en grande partie par les constructeurs américains, et un cluster « Sud », composé des constructeurs étrangers (Klier et Rubenstein, 2013).

Face aux défis posés par cette intégration économique continentale, certaines alliances syndicales se sont formées en Amérique du Nord. Selon Tamara Kay (2011), dont une étude récente porte sur la constitution d'acteurs syndicaux transnationaux, l'ALÉNA fut un réel catalyseur pour développer des relations transnationales entre les syndicats de certains secteurs en particulier, et entre les fédérations nationales en général. Ces accélérations des échanges entre les syndicats se sont développées, d'une part, lors des négociations entourant l'accord de libre-échange et, d'autre part, avec la constitution du champ légal transnational qu'ils ont investi pour garantir certains droits sociaux et syndicaux.

Kay (2011) donne l'exemple des travailleurs de l'acier qui ont forgé des structures mutuelles et d'éducation pour les membres locaux des différents pays. Les travailleurs de la télécommunication, tout comme les fédérations nationales des trois pays, ont aussi pu construire des identités communes à la suite de la constitution de l'ALÉNA. Des cas d'échecs furent recensés par l'auteur, entre autres dans le transport de marchandises et dans le secteur de l'automobile où les rapports furent plus que timides entre les syndicats nationaux de l'automobile (p.223). En dépit du développement d'un agenda commun pour protester contre l'accord avant sa signature, des divergences d'opinions sur les tactiques à utiliser furent rapidement visibles en raison des différences d'identité syndicale dans les trois pays (progressiste vs conservatrice) et de leur vulnérabilité au commerce extérieur<sup>7</sup>.

Si l'ALÉNA n'a pas atteint le même stade d'approfondissement que l'UE et se présente davantage comme un projet néolibéral qu'un projet social d'intégration, des dynamiques semblables sont perceptibles par le déploiement de réseaux productifs continentaux et l'interaction plus poussée entre les membres en matière économique. Les syndicats nord-américains et la capacité de l'État-nation de réguler la relation d'emploi ont été touchés de plein fouet par cette intégration continentale (Arthurs, 1996). Pour reprendre les termes d'Harry

---

<sup>7</sup> Sur la diversité de ces impacts par secteur, voir Kay (2011 : p.234).

Arthurs (1996), l'ALÉNA et l'intégration économique internationale en général agissent comme un « cadre conditionnant » sur cette capacité déjà échevelée par les transformations qui ont suivi la fin des Trente Glorieuses. Néanmoins, tel que Kay (2011) le soutient, certaines alliances syndicales, malgré quelques limites, ont porté fruit et se présentent comme une voie intéressante en réaction à l'intégration économique

#### **1.1.4. L'intégration économique continentale : espaces, enjeux et acteurs**

Les régions économiques qui se sont formées au cours des dernières décennies sont des espaces géographiques sujets aux échanges économiques et à l'investissement direct étranger. Ces phénomènes ne sont pas le fruit du hasard et n'apparaissent pas de manière fortuite : ils sont profondément marqués par l'action des acteurs locaux, régionaux, nationaux et internationaux. C'est pourquoi l'intégration continentale se doit d'être analysée comme des processus construits socialement par des acteurs, d'où l'importance du rôle des entreprises multinationales (Hardy, 2006; Marginson et Sisson, 2004; Dicken, 2015).

Selon Herod (2009), les EMNs se déploient précisément dans les nouveaux espaces créés par la signature de traités internationaux et ont souvent été des protagonistes bien en vue dans l'instigation de ces projets d'intégration. De plus, les réseaux transnationaux de production sont de plus en plus régionalisés (Dicken, 2015). Les sociétés transnationales réorganisent davantage leur production en fonction d'impératifs régionaux et non selon des déploiements disparates et mondiaux dans différentes parties de la planète. En 2004, le 4/5<sup>e</sup> des 500 plus grandes sociétés transnationales, en particulier celles de la triade Amérique du Nord, Europe et Japon, avaient près de 80% de leurs ventes et de leurs actifs concentrés à l'intérieur de leur région économique d'origine (Rugman et Verbeke, 2008). Les multinationales, dans leurs pratiques de gestion, adoptent aussi des logiques régionales (Edwards, Jalette et Tregaskis, 2012). Ces logiques sont dépendantes de leur nationalité, de la nature de leur intégration et de leurs structures; toutefois, malgré ces variations, le niveau régional apparaît comme une « couche » pertinente pour explorer les stratégies des multinationales : « [...] the regional economic space in which firms operate may be another layer to take into account when exploring multinational organisation. »

(*Ibid*, p.2483). Pour comprendre l'intégration économique continentale, il faut donc comprendre ces entreprises.

## **1.2. L'entreprise multinationale et la transformation des modes de production : état des lieux**

### **1.2.1. L'entreprise multinationale : vecteur et acteur de la mondialisation**

Acteur de premier plan de la phase actuelle de la mondialisation (Murray, 2010b), les origines de l'EMN sont lointaines. On identifie généralement la création de la Compagnie des Indes en 1602 comme étant la première EMN constituée comme personne morale. Au Canada, la Compagnie de la Baie d'Hudson fait aussi partie de ce groupement de multinationales « ancestrales » ayant marqué le développement des régions sauvages du pays dès 1670. Dicken (2011) définit une société transnationale de la manière suivante : « A transnational corporation is a firm that has the power to coordinate and control operations in more than one country, even if it does not own them. » (p.110).

Pour Crouch (2009), une EMN : « [...] peut être vue comme une structure qui transcende à la fois le système politique et le marché, ce qui entraîne des problèmes importants concernant ses modalités d'intégration au sein de la société au sens large. » (p.50). Selon une estimation d'une agence des Nations unies, la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement, en 2009, il y aurait 82 000 multinationales comptant 810 000 filiales. Toujours selon cette agence :

Ces sociétés jouent un rôle toujours plus important dans l'économie mondiale. Ainsi, selon les estimations, les filiales étrangères de STN (société transnationale) seraient à l'origine d'un tiers environ des exportations mondiales totales de biens et services et elles employaient quelque 77 millions de personnes dans le monde en 2008, soit plus du double de la main-d'œuvre totale de l'Allemagne (CNUCD, 2009).

La constitution des firmes transnationales lie implicitement ces entreprises à un déploiement dans un ou plusieurs pays autres que celui dont elles sont originaires. Quels sont les motifs sous-jacents à cette internationalisation ? On distingue deux principaux facteurs d'internationalisation des EMNs : l'orientation vers le marché et l'orientation vers l'actif (Dicken, 2015). Dans le premier cas, l'EMN utilisera l'IDE pour pénétrer un marché pour son poids, la structure de sa demande ou par souci d'accéder à un marché de consommation autrement bloqué par des barrières tarifaires. Dans le second cas, il s'agit d'une pénétration dans le but d'accéder à la connaissance, aux compétences spécifiques ou à certaines caractéristiques de la main-d'œuvre locale (*e.g.* salaires, productivité, « docilité » des travailleurs). Ce déploiement se fait sous des formes variées comme l'intégration verticale transnationale qui est souvent effectuée sur une base régionale. Par exemple, chaque unité d'une EMN de différentes localisations nationales effectuera une séquence dans le processus productif, et ce, sous la forme d'une chaîne. Ce processus peut aussi être contrôlé par une unité « maitresse » qui parachèvera le processus que les autres unités transnationales auront entamé de façon autonome (*Ibid*). Cette intégration n'est pas sans créer de problème. Il se dessine en effet une asymétrie territoriale entre les constituantes productives de l'EMN et les espaces nationaux qu'elle intègre dans ce système. L'État, devant l'EMN, se voit parfois vulnérable quant à sa capacité de retenir les unités de la firme sur son territoire et sur la régulation sociale des activités de l'entreprise (*Ibid*).

Dunning (1980, 1998) tente aussi de comprendre les facteurs qui influencent l'internationalisation d'une firme. Son modèle, le « paradigme éclectique », se base sur trois facteurs interdépendants nommés O.L.I. Une firme s'internationalise parce qu'elle possède des avantages spécifiques liés à sa propriété (*ownership*), parce qu'elle est à la recherche d'avantages spécifiques à une localisation (*location*) et parce qu'elle trouve des avantages spécifiques à internaliser un marché extérieur (*internalization*). En général, une firme s'internationalisera sous des motifs de recherche de marché, de ressources, d'efficience ou d'actifs spécifiques (1998 : p.53). Dunning (1998) croit qu'une prise en importance des actifs intangibles, comme la connaissance et les techniques, ainsi que les actifs spécifiques à des localisations, comme les grappes industrielles, est capitale dans la compréhension de la localisation internationale d'une firme.

Ces formes d'internationalisation sont en mutation. L'EMN était d'abord perçue comme une constellation de filiales nationales dirigées de manière souple par un centre de commandement. Le modèle subséquent est davantage centralisé : « Il s'agissait typiquement d'entreprises nationales, réussissant particulièrement bien, qui développaient leurs activités outremer et leurs avantages corporatifs par le biais de transferts technologiques et d'un haut degré de contrôle centralisé. » (Murray et Trudeau, 2004 : p.4). Avec l'intégration économique dans les blocs régionaux, même s'il n'existe pas de modèle unique, une nouvelle forme d'entreprise multinationale décentrée et polysémique parfois qualifiée de « globale » ou « transnationale » fait son apparition.

L'ouvrage canonique de Bartlett et Ghoshal, *Managing across borders : the transnational solution* (2002), illustre la cohabitation de ces modèles par une typologie des modes d'internationalisation des firmes : il s'agit de compagnies *multinationales*, *globales*, *internationales* et *transnationales*, ces dernières conduisant à des formes plus flexibles et compétitives. Cette typologie est analysée en fonction : de la configuration des actifs et des capacités productives, du rôle des opérations étrangères et du développement et de la diffusion du savoir.

L'entreprise multinationale est aussi un acteur important dans la transformation de la relation d'emploi, des pratiques de gestion au sein de ses unités et des relations industrielles. Selon Marginson et Sisson (2004), le rôle que jouent les EMNs sur les systèmes de relations industrielles est considérable : « MNCs are also key agents in industrial relations. Prominent has been their role in promoting decentralization as a vehicle for greater flexibility. » (p.315). Ces entreprises, dans le transfert de leurs pratiques de gestion, ont aussi une influence sur les contextes nationaux et sous nationaux dans lesquels elles évoluent (Almond et Ferner, 2006; Colling *et al.*, 2006; Almond *et al.*, 2005 ; Almond, 2011). Dans une étude sur les multinationales américaines en Europe, Almond *et al.* (2005) ont discerné l'effet simultané de quatre facteurs dans ce transfert et dans leur implantation dans un pays étranger : l'influence du pays d'origine, la pression pour l'intégration internationale, l'effet de dominance et l'influence

du pays hôte<sup>8</sup>. Outre ces résultats, l'étude met en relief l'encastrement social de la firme dans un système national d'affaires, l'interaction entre acteurs à de multiples niveaux au sein des multinationales et l'influence simultanée des relations extra-firmes avec les institutions.

Les dynamiques internes à la firme sont aussi à considérer dans ces transferts. L'EMN apparaît dans cette dualité entre le transfert de pratiques et le contexte national dans lequel une filiale se trouve comme un espace de conflit et de pouvoir entre les acteurs internes et externes (Morgan et Kristensen, 2006). De cet espace surgissent des processus de « micropolitique » au sein des filiales d'un groupe. Les managers locaux peuvent cependant résister aux transferts de pratiques en développant leur capacité de façon autonome. Morgan et Kristensen (2006) offrent sur cette idée une typologie dichotomique de l'action des managers locaux et de leur pouvoir lors de ce transfert de pratiques : le « *boyscout* », suivant plus souvent qu'autrement les directives de la maison- mère, et le « *subversif* » qui *a contrario* agira de façon autonome en tissant des liens communaux avec des acteurs et institutions avoisinant son contexte local.

Ce débat sur le pays d'origine et le pays hôte s'inscrit de façon plus large dans l'institutionnalisme historique et comparatif, notamment l'approche « *Variétés de capitalisme* » (VdC), qui postule que les entreprises ont des modes de coordination institutionnels différents selon leur provenance nationale (Hall et Soskice, 2002). On distingue à ce propos deux idéaltypes d'économie politique : l'économie de marché coordonnée (coordination avec d'autres acteurs et d'autres institutions) et l'économie de marché libérale (coordination par le marché). Les entreprises multinationales originaires de ces différentes économies politiques se lancent à l'international pour des motifs diversifiés en opérant un « arbitrage institutionnel ». Dans certains cas, la firme tentera de reproduire ces modes de coordination qu'elle utilise à la maison pour retrouver la performance qu'elle a obtenue auparavant. Dans d'autres cas, l'EMN se lancera à l'international pour fuir un contexte d'origine contraignant. Une étude récente sur les pratiques de multinationales européennes aux États-Unis, effectuée par Lance Compa (2010)

---

<sup>8</sup> Le débat sur la dualité entre le pays hôte et le pays d'origine a considérablement attiré l'attention des chercheurs en relations industrielles. Cette approche postule l'encastrement des EMNs dans un système d'affaires national et s'intéresse aux tensions inhérentes lors d'un transfert des pratiques de gestion dans un contexte institutionnel étranger.



pour le compte de *Human Rights Watch*, semble supporter cette dernière remarque. Plusieurs multinationales européennes, pourtant considérées comme « responsables » et provenant de pays avec de fortes institutions du travail, ont profité des largesses du système américain pour contourner les droits d'organisation et de négociation des travailleurs états-uniens, pourtant garantis par des traités et des conventions internationaux signés par leurs pays d'origine.

### **1.2.2. Vers l'émergence de nouveaux modes de production?**

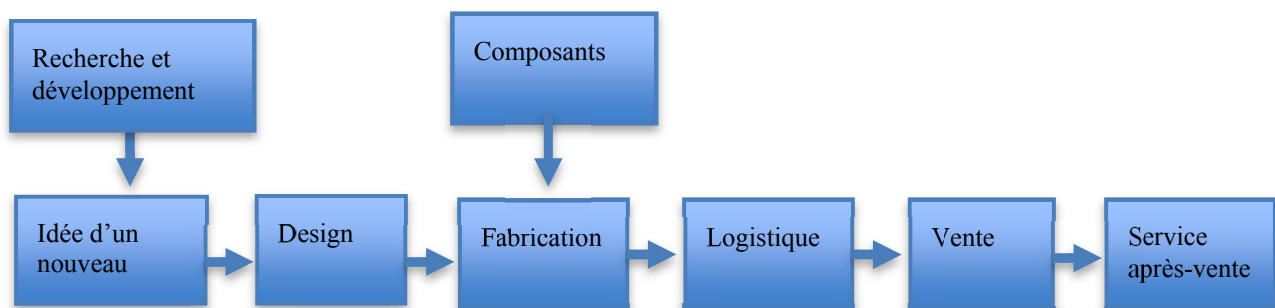
Si le visage organisationnel de l'entreprise multinationale a fortement évolué avec l'avènement de la mondialisation néolibérale, les configurations productives qu'elle institue en ont fait tout autant. Le stade actuel de la mondialisation peut en effet être associé avec la transnationalisation des modes de production (Murray, 2010 a et b). Du passage d'une EMN « classique », qui s'implante dans un autre pays *via* une filiale pour profiter du marché, des coûts de main-d'œuvre, de savoir-faire ou des ressources naturelles, une nouvelle forme d'entreprise se déploie sous des configurations multiples (Murray et Trudeau, 2004). Ces transitions suggèrent la construction de nouveaux modes de production rompant avec les anciens modèles. De nombreux chercheurs ont tenté de définir, de décrire et de comprendre ces nouveaux modes de production, les modalités d'internationalisation et les restructurations qui découlent de ces phénomènes (Berger, 2006; Verge, 2003; Bélanger *et al.*, 1999, 2004; Dicken, 2015; Gerrefi et Korzeniewicz, 1994; Gereffi *et al.*, 2005; Bair, 2008; Rutherford et Holmes, 2008; Rhode, 2009; Galgoczi, 2008; Galgoczi, Keune et Watt, 2006).

Berger (2006) exprime de façon éloquente les transformations récentes dans les modes de production : « La mondialisation n'est pas un choc exogène, elle est le résultat de millions de choix réalisés par les entreprises, concernant les activités qu'elles veulent garder sous leur toit, celles qui seront sous-traitées à d'autres et l'implantation de toutes ces activités. » (p.81). Pour l'auteure (2006), nous assistons au passage de l'entreprise verticalement intégrée – parfois surnommée « fordiste » – à l'entreprise « bloc Lego », ou pour emprunter un autre lexique, l'entreprise modulaire. L'après-guerre avait vu proliférer des firmes verticalement intégrées qui pouvaient réaliser d'importants profits en internalisant différentes étapes de la production d'un

bien ou d'un service. En réalisant cette internalisation, elles pouvaient ainsi dégager d'importantes économies d'échelle. Les firmes automobiles constituent la figure emblématique de cette entreprise dite « fordiste » : mettant en place de gigantesques bureaucraties, les constructeurs internaliseront le quasi-ensemble du processus productif, allant de la production de pièces à l'assemblage et même à l'offre de crédit aux consommateurs désirant acheter une voiture neuve.

*A contrario*, la production modulaire se base quant à elle sur la fragmentation – pour ne pas dire l'éclatement – de l'activité productive. Les entreprises n'internalisent plus l'ensemble des activités comme elles le faisaient autrefois. Elles développent une spécialisation de certaines étapes productives tout en créant des liens contractuels avec d'autres entreprises pour la réalisation finale d'un produit ou d'un service. Ces liens tissés visent notamment la régulation économique de ces nouveaux modes de production. La figure suivante illustre une séquence « classique » de production. Selon Berger (2006) et comme l'illustre la figure 1.1., les entreprises cherchent à « aligner ces blocs Lego productifs ». La spécialisation de firmes dans l'une ou plusieurs de ces activités ne garantissant pas la domination du processus aux seuls fabricants, cet « alignement » est sous tension avec l'émergence de la production modulaire alors que, pour sa part, l'entreprise fordiste internalisait autrefois la quasi-totalité de ces étapes.

**Figure 1.1. Une séquence de production**



Source : Berger (2006 : p.85)

Verge (2003) dresse lui aussi un portrait similaire de ces transformations. À son avis, un passage de l'entreprise « classique » à l'entreprise « nouvelle » s'est opéré, cette dernière étant

caractérisée par ce qu'on peut délimiter comme une entreprise « réseau » fortement imbriquée dans une logique contractuelle. Cette transition n'est pas sans créer une problématique autour du droit du travail. Son application, son ancrage au sein de la relation d'emploi et son effectivité dans la sphère économique demeurent des questions litigieuses dans le contexte de ces transitions.

D'autres auteurs ont aussi étudié ces mutations et l'émergence d'un nouveau modèle productif censé supplanter le fordisme (Bélanger *et al.*, 1999, 2004; Dicken, 2015). Selon les travaux de Bélanger *et al.*, (2004), ce nouveau modèle a comme caractéristique la flexibilisation et la standardisation des processus dans la sphère de la gestion de la production. Il est davantage axé sur la polyvalence et l'augmentation de l'autonomie des salariés dans celle de l'organisation du travail. Le transfert du risque de la flexibilisation aux employés et l'engagement accru de ces derniers caractérisent ces relations d'emploi (Bélanger *et al.*, 2004, pp.28-45). Malgré que ce modèle ne soit pas hégémonique, des tendances générales peuvent être observées : 1. un plus haut degré de spécialisation de certains processus; 2. une routinisation et une standardisation de ces processus; 3. une augmentation de la flexibilité dans le processus de production; 4. une augmentation de la modularité de la production et de la constitution de réseaux de firmes (Dicken, 2015 : p.102).

Certaines multinationales se déploient sur une base décentralisée et matricielle, leur permettant ainsi d'obtenir un niveau de flexibilité élevé et d'être « locales globalement », c'est-à-dire d'être sensibles aux différences des cultures locales tout en développant une stratégie d'affaires globale (Bélanger *et al.*, 1999).

Sur une base géographique, l'entreprise déploie ces nouveaux modes de production qui émergent de manière transfrontalière. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs tenté de faire le point sur ces arrangements socio-économiques (Bair, 2008; Gereffi *et al.*, 2005; Rutherford et Holmes, 2008; Dicken, 2015; Levy, 2008). La conceptualisation en termes de chaînes de valeurs mondiales, développée entre autres par Gary Gereffi, demeure à ce jour très populaire pour étudier ces déploiements. L'auteur, en 1994, a d'abord identifié deux types de gouvernance de chaînes de commodité : celle basée sur le producteur ou « *producer-driven* » (par exemple dans

le secteur automobile) et celle basée sur l'acheteur ou « *buyer-driven* » (par exemple dans le secteur de la vente au détail). Gereffi *et al* (2005) sont venus à la fois raffiner et simplifier l'approche désormais baptisée « chaînes de valeurs mondiales » par l'identification de différents types de chaînes. De ces variations des déterminants ressortent cinq types de gouvernance de chaînes de valeurs : *basée sur le marché*, la *modulaire*, la *relationnelle*, la *captive* et la *hiérarchique* (Gereffi *et al*, 2005, p.86).

L'entreprise multinationale s'organise aussi autour de réseaux mondiaux de production (RMP) (Dicken, 2015; Rutherford et Holmes, 2008; Bair, 2008; Levy, 2008). Ces réseaux ne sont pas nécessairement globaux au sens où ils s'étendraient sur toute la surface du globe. Cette terminologie se rapporte plutôt à une intégration de manière extensive au-delà des frontières nationales et bien souvent ancrée de manière régionale (Dicken, 2015). Ces réseaux désignent généralement un circuit de fonctions, d'opérations et de transactions interconnectées visant la production, la distribution et la consommation (*Ibid*). Ils seraient marqués, selon certains auteurs, par des facteurs institutionnels et par l'économie politique tout en étant sujets à des luttes de pouvoir imprégnées de domination, de coopération et de coercition entre les acteurs (Levy, 2008; Rutherford et Holmes, 2008; Dicken, 2015).

Cette réorganisation de la production qui est en cours se manifeste comme une « ligne de faille » de la mondialisation et ses impacts sur le travail et l'emploi sont majeurs (Murray, 2010a). Les firmes réorganisent leur production en effectuant une flexibilisation dans les règles de travail et aussi dans le processus de production lui-même. Apparaissent alors de nouvelles formes d'organisation du travail et de la gestion du processus de fabrication. Dans certains cas, la délocalisation de sites vers des pays à bas coûts est envisagée pour répondre aux nouveaux impératifs concurrentiels. La sous-traitance, *in situ* ou *ex situ*, est aussi utilisée par l'entreprise pour se défaire de certaines étapes du procédé de production de biens ou de services. La fusion entre des firmes concurrentes dans le but de produire des complémentarités entre EMNs incarne ce processus de réorganisation. En somme, cette réorganisation pose comme objet et processus la restructuration de l'EMN pour répondre aux défis de la mondialisation. Dicken (2015), à ce propos, distingue deux types de forces à l'œuvre dans le processus de réorganisations et de restructurations. D'une part, il existe des forces externes à la firme qui peuvent être soit

néglatives (déclin dans la demande, concurrence, changements de coûts, etc.), soit positives (accès à de nouveaux marchés ou de nouvelles opportunités de production). D'autre part, des forces internes sont aussi à l'œuvre, notamment la hausse des coûts de production d'un site, les comparaisons coercitives entre les sites de production ou l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction.

Toutefois, ce processus de réorganisation et de relocalisation de la production, en particulier lorsqu'il implique des aspects transfrontaliers et internationaux, demeure complexe et contesté (Galgoczi, 2008). En effet, la firme, par l'investissement direct étranger, peut viser différents objectifs. On distingue traditionnellement les investissements directs étrangers de type « horizontal » et « vertical » qui n'ont pas les mêmes finalités. Dans le premier cas, l'EMN, pour explorer un nouveau marché, tentera de reproduire le même processus productif, mais dans un autre pays. Dans le second, l'investissement direct étranger « vertical » est relié à l'organisation d'une division internationale du travail dans le but de tirer profit de différentes localisations et d'augmenter l'efficacité par l'optimisation de la chaîne de valeurs (*Ibid*). Sur ces relocalisations internationales ou nationales, Galgoczi, Keune et Watt (2006) offrent un schéma (tableau 1.1.) illustrant la diversité des choix que peuvent effectuer les firmes.

**Tableau 1.1. Externalisation, transfert à l'étranger et délocalisation**

<b>Entreprise non affiliée</b>	<i>Externalisation dans le pays (appel à des moyens externes situés dans le pays)</i>	<i>Externalisation à l'étranger (appels à des moyens externes situés hors du pays)</i>
<b>Entreprise affiliée</b>	<i>Appels à des moyens internes situés dans le pays</i>	<i>Transfert interne (appel à des moyens internes situés hors du pays)</i>
	<b>Implantation nationale</b>	<b>Implantation internationale</b>

Source : Galcoczi, Keune et Watt (2006 : p.503)

La notion de restructurations demeure néanmoins controversée et protéiforme (Jalette, Rouleau et Hayden, 2015; Rouleau, 2000; Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012; Rhode, 2009; Moreau, 2008). Elle peut incarner des dynamiques complexes mettant en jeu différents acteurs et elle n'a évidemment pas le même sens dépendant du contexte culturel et national<sup>9</sup>. Pour reprendre les termes de Rouleau (2000), ces dynamiques sous-tendent la restructuration de l'entreprise en tant que fait organisationnel et social. Résultats de tendances socio-historiques plus larges qui façonnent les arrangements structurels de l'entreprise, les restructurations désignent la décomposition et la recomposition des formes de contrôle au sein des firmes. Elles peuvent se rapporter à la fusion d'entreprises, le recours à la sous-traitance, la refonte des modes de production ou la délocalisation/relocalisation de sites ou d'entreprises. Ces processus sont : « complex, dynamic and far from predictable. » (Dicken, 2015 : p.162). Pour Dicken (*Ibid*), quatre tendances générales sont à l'œuvre dans les processus de restructuration et de réorganisation : 1. la redéfinition des activités centrales de la firme par l'élimination de certaines

---

<sup>9</sup> Par exemple, en contexte français, la notion de restructurations désigne généralement une fermeture d'un site de production ou d'une entreprise, avec les conséquences juridiques qui en découlent.

qui ne cadrent plus avec la stratégie de celle-ci; 2. l'emphase sur certaines fonctions de services en aval; 3. la réorganisation géographique des réseaux transnationaux de production visant la redéfinition du rôle et fonctions d'unités individuelles de la firme; ainsi que, 4. la redéfinition de la frontière entre les transactions.

Rhode (2009), quant à lui, dénote trois tendances dans les restructurations transfrontalières de la production de biens et de services : l'externalisation, la délocalisation et la production parallèle.

Quel est le portrait de l'ampleur des restructurations en Europe et en Amérique du Nord durant la dernière crise ? La crise financière déclenchée aux États-Unis à l'automne 2008 avec la faillite de Lehmann Brothers s'est rapidement propagée à l'économie mondiale, créant le plus fort ralentissement économique depuis les années 1930. De vastes plans de sauvetage furent alors mis en branle par les gouvernements pour tenter de limiter les dégâts dans le secteur financier. Dans l'économie réelle, les effets ont été plus que dévastateurs. En Europe, l'*Europe Restructuring Monitor* compile les statistiques sur les cas de restructurations survenus dans les pays membres de l'Union<sup>10</sup>. Entre 2002 et 2010<sup>11</sup>, plus de 11 000 cas de restructurations de « grande échelle » furent répertoriés ayant comme conséquence des pertes 3,8 millions d'emplois et la création de deux millions. C'est pour ainsi dire un bilan net de 1,8 millions de pertes d'emplois sur le territoire de l'Union. Les années 2008, 2009 et 2010 ont été particulièrement difficiles pour l'emploi et le nombre de restructurations.

En Amérique du Nord, des constats similaires s'imposent. Au plus fort de la crise, soit entre octobre 2008 et 2009, le Canada a subi une perte nette de 400 000 emplois. Le secteur de la fabrication a particulièrement été touché, ce qui renforce une tendance amorcée depuis 2004 (Statistique Canada, 2009). Aux États-Unis, l'emploi est passé de 137 598 000 en 2007 à 129 874 000 en 2010, c'est-à-dire une perte de 7 724 000 emplois dans ces années de turbulences

---

<sup>10</sup> L'agence amalgame les événements suivants comme étant des cas probants de restructurations d'entreprises : relocalisation, sous-traitance, délocalisation, fermeture/faillite, fusion/acquisition, restructuration interne et expansion des activités.

<sup>11</sup> L'agence inclut depuis 2005 les cas survenus dans les nouveaux pays membres de l'Europe Centrale et de l'Est.

économiques (BLS, Série-CES0000000001). La pertinence de l'étude des restructurations s'avère ainsi renouvelée.

### **1.2.3. Les restructurations et leurs conséquences sur les modes de régulation du travail**

L'intégration économique, l'importance croissante des EMNs, les changements dans les modes de production et les restructurations peuvent être désignés comme des éléments centraux liés à un projet diffus appelé « mondialisation ». Dans les blocs continentaux, et même au-delà, des comparaisons coercitives peuvent être effectuées pour viser la flexibilisation des règles de travail, la restructuration d'un site en particulier ou d'un ensemble de sites. D'une part, certains chercheurs ont noté une décentralisation des régimes de négociation collective en Europe de l'Ouest et une modération salariale dans le but de préserver les capacités productives (Marginson et Sisson, 2004; Glassner, 2009; Blocker et Jürgens, 2008 ; Ilsoe, 2012). En Amérique du Nord, ces phénomènes sont aussi à l'œuvre dans certaines industries et la signature d'accords comportant des concessions pour préserver l'emploi est devenue une tendance rampante depuis plusieurs années (Moody, 2007).

D'autre part, les membres nouvellement incorporés dans les espaces économiques continentaux comme le Mexique et les pays de l'ECE se sont convertis en grande partie en réceptacles de l'IDE des capitalismes avancés de leurs régions respectives (Jefferys, 2011; Dicken, 2015; Hunya, 2008). Cet IDE n'est pas sans conséquence. Par l'effet de dominance, l'EMN a un impact sur ces pays en transition et est en mesure de faire « fléchir » les institutions traditionnelles du travail et de l'emploi (Hardy, 2006). L'action des acteurs dans ce fléchissement est capitale. Non seulement les EMNs ont un rôle important dans ces changements institutionnels, mais les gouvernements et les organisations non gouvernementales (ONG) sont des agents légitimant les transformations au sein des milieux de travail (*Ibid*).

Plusieurs auteurs ont d'ailleurs tenté de comprendre l'impact du phénomène de restructuration et de réorganisation productive sur les relations industrielles (Jalette, 2011; Blocker et Jürgens, 2008; Knorringer et Pegler, 2006; Meardi *et al.*, 2009a ; Greer et Hauptmeier, 2016). Dans une



étude empirique sur les délocalisations et les réponses syndicales, Jalette (2011) isole deux facteurs importants quant aux menaces de relocalisation : la capacité de l'employeur et les dynamiques des relations industrielles. Cette enquête sur le secteur manufacturier québécois a révélé que les usines ayant un site « jumeau » produisant le même type de produit avaient plus de chances de subir une relocalisation, renforçant ainsi la capacité de l'employeur lors de ce type de restructuration. Les concessions consenties à l'employeur, lorsqu'elles sont multiples, réduiront les chances d'une usine d'être délocalisée.

Blocker et Jürgens (2008), dans une étude sur les relocalisations et les restructurations dans le secteur allemand de l'automobile, en sont venus à des conclusions semblables. Les menaces de restructurations semblent être plus fréquentes que les relocalisations réelles. Couplées aux relocalisations régionales (en particulier vers l'Europe de l'Est) et aux restructurations internes, ces menaces brandies font pression sur les conditions de travail et ont permis, *via* des pactes sociaux, de flexibiliser les arrangements collectifs en vigueur. Les auteurs perçoivent même un « deuxième niveau » de négociation, opposant cette fois-ci les travailleurs du segment principal à ceux du segment secondaire, ce que les syndicats allemands avaient pourtant réussi à freiner avant le tournant du siècle. Cette flexibilisation a toutefois permis de préserver un niveau d'emploi acceptable malgré le déploiement extensif vers l'Est de plusieurs firmes allemandes<sup>12</sup>.

Dans une revue de littérature portant sur l'approche en termes de chaînes de valeurs mondiales et sur ses impacts sur les conditions de travail, Knorringa et Pegler (2006) ont dénoté les conséquences négatives de l'inclusion (*upgrading*) de certaines régions du monde dans ces chaînes de valeurs. Si cette inclusion peut créer de l'emploi dans des régions pauvres, la constitution de chaînes est associée à des différences importantes dans les conditions de travail ainsi qu'à l'augmentation de l'insécurité. L'inclusion de sous-traitants dans ces chaînes est aussi associée à une augmentation du stress et de la charge de travail, tout en étant généralement liée à des emplois hors de la couverture syndicale. D'autres études recensées ont pourtant signalé

---

<sup>12</sup> Blocker et Jürgens (2008) soutiennent que l'expansion à l'Est n'a pas été perçue comme une menace explicite par les syndicats allemands, mais plutôt comme une occasion de solidifier les firmes allemandes face à la concurrence internationale. En dépit de salaires plus bas dans les pays de l'ECE, la saignée de l'emploi national du secteur ne s'est pas concrétisée, du moins, en date d'écriture de cette étude allemande.

l'augmentation du niveau de vie dans certaines régions du globe à la suite de cette inclusion. Knorrinda et Pegler (2006) demeurent ainsi prudents : si l'intégration aux chaînes de valeurs peut avoir des effets positifs sur les conditions de vie des travailleurs dans certaines régions du globe, ceux-ci restent, à leur avis, cantonnés au commencement du processus d'inclusion à ces mêmes chaînes.

Les restructurations posent ainsi de sérieux questionnements sur la régulation de l'EMN et des restructurations qui accompagnent le déploiement de ces nouveaux modes de production. L'action syndicale au sein des EMNs en particulier devient sujette à changement et à une complexification découlant indirectement ou directement de déploiements internationaux.

### **1.3. La régulation de l'EMN, les restructurations et les syndicats : des réponses de l'acteur syndical face aux changements économiques?**

#### **1.3.1. L'EMN et sa régulation : un enjeu complexe**

La constitution de nouveaux modes de production offre des possibilités aux entreprises multinationales quant à la localisation de leurs activités. Cette constitution serait en mesure d'amoindrir les schèmes traditionnels de régulation. En particulier dans les capitalismes avancés, selon un air connu, l'intégration économique serait construite au détriment des travailleurs qui eux, pris dans une logique institutionnelle nationale – voire même locale – ne seraient pas en mesure de contrebalancer le pouvoir des entreprises multinationales. Les institutions du travail et les compromis se faisant au sein des espaces nationaux, l'EMN serait en mesure de tirer profit de sa localisation dans différents contextes nationaux aux développements économiques et institutionnels inégaux. Les restructurations pourraient en conséquence s'effectuer dans une logique concurrentielle entre les différents travailleurs d'un groupe ou d'une filiale. Dans les pays « développés », les travailleurs répondraient à ces défis en effectuant des compromis salariaux ou en acceptant une flexibilisation des règles de travail. Dans les pays dits « en développement », la faiblesse des régimes institutionnels a permis de

nouvelles expérimentations et l'investissement de capitaux venant des pays développés. Ainsi, avec l'intégration des réseaux de production transnationaux, les comparaisons coercitives entre les sites sont rendues plus faciles et sont utilisées par l'EMN (Blocker et Jürgens, 2008; Dicken, 2015). L'existence de cette régulation économique au niveau international pose problème pour la régulation sociale de l'EMN. Le décalage entre la structure corporative/productive de l'EMN et l'État-nation, centre de la régulation sociale et économique, crée un déficit régulateur (Crouch, 2009; Dicken, 2015; Murray, 2012a).

Cependant, un corpus grandissant d'écrits s'attarde à la possibilité de réguler socialement l'EMN et sur les différentes initiatives mises en branle au niveau international (Bourque, 2008; Hennebert, 2009 a et b; Drouin, 2010; Drouin et Duplessis, 2009; Murray, 2012a ; Dufour-Poirier et Hennebert, 2015). Notons, la promotion de codes de conduite d'entreprises par les EMNs dans le but de répondre à des préoccupations multiples, dont la pression de groupes de la société civile. Les accords-cadres internationaux et européens font aussi partie de cette architecture émergente de la régulation internationale du travail. Ces accords, signés par des fédérations syndicales internationales, par des comités d'entreprises européens et parfois par des syndicats nationaux (Eurofound, 2009), traitent de sujets variés dont les droits fondamentaux au travail, les relations avec les sous-traitants et, surtout dans le cas des accords-cadres européens, des restructurations (Waddington, 2006). À ce propos, Hammer (2005) distingue deux types d'accords-cadres internationaux. La première catégorie se rapporte à des accords traitant essentiellement des droits fondamentaux au travail tandis que la seconde s'apparente à des conventions collectives internationales traitant de sujets « *hard* »<sup>13</sup>.

La négociation transnationale, avec ses propres possibilités et limites, se développe dans certains secteurs en Europe (Marginson et Sisson, 2004; Da Costa *et al.*, 2011, 2012; Glassner, 2009). La coopération transnationale entre les syndicats a aussi connu un certains succès en mettant de l'avant de nouvelles possibilités et la constitution de contre-pouvoirs pouvant se dresser face à ceux des entreprises multinationales. Les intérêts locaux et nationaux, ainsi que les

---

<sup>13</sup> Une régulation ayant des effets coercitifs réels sur les comportements des entreprises et permettant une certaine rédition quant aux pratiques sociales et économiques de l'EMN.

caractéristiques sectorielles sont toutefois importants pour la coopération syndicale (Anner *et al.*, 2006; Bernaciak, 2010). En Europe, les comités d'entreprise européens (CDE), institutionnalisés par une directive de la Commission, offrent aussi des possibilités et des limites quant à la régulation de l'EMN et quant au processus de restructurations (Pulignano, 2006; Waddington, 2006; Marginson et Sisson, 2004).

En somme, des tentatives sont mises en branle pour réguler l'entreprise multinationale. Ce qui ressort de ces expérimentations est d'abord le caractère « souple » de ces régulations car elles mettent en jeu différents territoires et niveaux de régulation; ensuite, elles permettent le développement de nouvelles capacités stratégiques pour l'acteur syndical qui pourra, dans une certaine mesure, utiliser ces dispositifs pour tenter de faire contrepoids à l'EMN. Le tableau 1.2. donne une vue d'ensemble des différentes formes d'initiatives internationales développées pour tenter de réguler l'entreprise multinationale au niveau international.

**Tableau 1.2. Les initiatives internationales de la régulation de l'EMN**

<b>Initiatives provenant d'organisations publiques internationales</b>	<b>Nature</b>
Principes et normes de l'Organisation internationale du travail (OIT)	<i>Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail</i> de 1998 et <i>Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable</i> de 2008. Ces déclarations énoncent un certain nombre de principes et de droits fondamentaux au travail et ont eu un impact relatif sur les formes privées de régulation.
Global Compact de l'Organisation des nations unies (ONU)	Instrument adopté sur une base volontaire par une EMN. En souscrivant à cette norme, l'EMN s'engage à respecter une batterie de principes (dix, dont quatre inspirés de la <i>Déclaration</i> de 1998 de l'OIT) et un suivi est effectué, notamment par l'ONU.

Initiatives provenant d'organisations ou d'acteurs privés	Nature
Codes de conduite d'entreprises multinationales	Code de responsabilité à contenu variable comprenant parfois les droits fondamentaux des travailleurs. Adopté en général unilatéralement par l'EMN.
Accords-cadres internationaux ou européens (ACI-E)	Accords conclus de manière générale entre une EMN et des acteurs syndicaux transnationaux et nationaux. Les ACI-E ont un contenu varié comprenant les droits fondamentaux des travailleurs, mais aussi des balises négociées traitant, par exemple, des restructurations
Instruments non gouvernementaux de promotion des droits fondamentaux (e.g. SA8000, Norme ISO26000, Workers' Rights Consortium)	Moyens développés par des organisations non gouvernementales calquant en grande partie leurs principes sur les déclarations de l'OIT. En général, il s'agit de dispositifs prônant la promotion de droits fondamentaux, du dialogue entre les parties prenantes et de mécanismes de vérification pris en charge par une ONG.

Source : Inspiré de Drouin (2010) et Drouin et Duplessis (2011)

### 1.3.2. Les syndicats et les changements en milieu de travail : quelles réponses face aux restructurations?

En parallèle de cette architecture émergente de la régulation sociale de l'entreprise multinationale, l'acteur syndical peut développer des capacités stratégiques pour contrebalancer le pouvoir grandissant de l'EMN. Plusieurs auteurs ont tenté de comprendre le pouvoir stratégique des syndicats (Lévesque et Murray, 2002, 2003 2005, 2010 a et b, 2011) face aux processus de restructuration (Frost, 2000, 2001; Lévesque, 2003; Lévesque et Murray, 2005; Holmes, 2004; Da Costa *et al.*, 2011, 2012; Da Costa et Rehfeldt, 2009 a et b, 2011; Pulignano et Stewart, 2012). Selon cette approche, même si la mondialisation agit fortement sur leur pouvoir, les organisations syndicales, en développant ressources et aptitudes stratégiques, peuvent contrebalancer certains effets de la montée en puissance de l'EMN. En particulier, les

syndicats locaux seraient en mesure de développer des ressources de pouvoir qu'ils peuvent utiliser face à la flexibilisation des règles de travail, aux menaces de fermeture, aux diverses formes de restructurations ou à la mise en concurrence entre salariés, pour ne nommer que celles-ci.

Ann Frost (2001) a étudié les réponses de syndicats locaux face aux restructurations des milieux de travail initiées par la partie managériale. À partir de trois études de cas de syndicats locaux des *United Steel Workers of America* (USW, Métallurgistes unis d'Amérique), elle se penche sur le processus qui suit les changements dans les milieux de travail. Si les réponses syndicales face aux restructurations ont été traditionnellement conceptualisées à partir d'une dichotomie « *militant* » vs « *coopératif* », Frost élabore une nouvelle typologie contenant quatre réponses typiques : l'*interventionniste*, la *pragmatique*, l'*apathique* et l'*obstructionniste*.

L'*interventionniste* est une réponse rapide du syndicat dans le processus de changement par la négociation impliquant l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*, autrement dit les managers, le syndicat et les travailleurs). La *pragmatique* laisse plus d'espace à la partie managériale pour négocier les changements, mais une négociation sur les implications de ceux-ci est effectuée. L'*apathique* est liée à un échec du syndicat de négocier les changements dans le milieu de travail. L'*obstruction*, quant à elle, est un refus du syndicat d'accepter les changements. Dans les deux premiers cas, il y a négociation, tandis que dans les deux derniers, il y a absence de négociation. Frost (2000), dans un article à partir de la même étude, identifie quatre capacités des syndicats locaux pour expliquer les variations dans les restructurations des milieux de travail : l'habilité à accéder à l'information, l'habilité à éduquer les membres, l'habilité à accéder à la prise de décision à de multiples endroits et l'habilité à établir un équilibre entre le conflit et la coopération.

Dans une étude similaire sur l'industrie automobile mexicaine, Lévesque (2003) relève aussi les limites d'une approche « *opposition* » vs « *coopération* » dans l'implication des syndicats face aux changements économiques. Quatre types d'implication syndicale ressortent de son étude : l'*exclusion*, l'*implication contestée*, l'*implication encadrée* et l'*implication effective*. Le dernier type est le plus achevé des quatre et est caractérisé par : des ressources de pouvoir plus élaborées

(local syndical bien établi, libérations syndicales perçues, une structure de délégués de département et des mécanismes de communication plus élaborés), une implication accrue à l'extérieur du local et une vision pluraliste de la direction de l'usine locale. De plus, cette étude souligne le caractère incertain de la mondialisation, cette dernière n'ayant pas un effet surdéterminant sur la relation d'emploi. Elle semble, soutient Lévesque (2003), être au contraire modifiée par les dynamiques qui se produisent au sein de contextes locaux. Les ressources de pouvoir syndicales sont centrales et structurantes dans ces processus de changement. Finalement, l'approche de la direction face aux syndicats est importante lors de ces processus.

Partant d'une conceptualisation des ressources de pouvoir syndicales (2002, 2003), Lévesque et Murray (2005) ont mené une étude comparative entre des syndicats locaux mexicains et canadiens face aux changements dans les milieux de travail. Au-delà des divergences institutionnelles qui expliqueraient en partie les différents patterns d'implication syndicale lors de changements en milieu de travail, la capacité à mobiliser des ressources de pouvoir par les syndicats locaux serait un facteur crucial pour expliquer ces patterns. En l'occurrence, trois dimensions du pouvoir syndical sont énumérées par les auteurs : d'abord, il s'agit de la solidarité interne associée à un réseau de délégués, à la perception de la solidarité des travailleurs et à la cohésion des travailleurs; ensuite, la solidarité externe qui peut conduire à des syndicats isolés, des syndicats intégrés de manière verticale dans des structures syndicales et des syndicats intégrés dans des structures horizontales (alliances intersyndicales et avec la communauté); enfin, la capacité stratégique des syndicats, en particulier la capacité discursive d'adopter une stratégie cohérente face aux changements dans les milieux de travail (pp.495-496).

Cinq patterns d'implication syndicale sont ensuite identifiés par cette étude (2005) : l'*unilatérale*, la *consultative* et la *régulation conjointe* étant les trois principales, découlant d'une enquête préalable. L'*unilatéralisme contesté* et le *micro-corporatisme* ressortent comme des variantes des trois premiers patterns à la suite d'études de cas supplémentaires. Le plus haut degré d'implication est relatif à la régulation conjointe, c'est-à-dire lorsque les trois ressources de pouvoir sont mobilisées. Un degré moyen d'implication est lié à la consultation lorsqu'une solidarité interne ou externe est présente, mais que l'on retrouve peu de capacité stratégique. Un degré moyen d'implication est recensé pour le micro-corporatisme lié à une intégration verticale,

mais où peu de solidarité interne et de capacité stratégique ont été observées. L'unilatéralisme contesté est associé, quant à lui, à une implication faible, alors que des formes de solidarité externe ou interne sont identifiées, mais avec peu de capacité stratégique. Enfin, l'unilatéralisme se définit par une implication faible dans laquelle toutes les ressources de pouvoir demeurent faibles. Cette étude de Lévesque et Murray (2005) fait donc ressortir la diversité des réponses des syndicats locaux tout en mettant l'accent sur l'aspect crucial des ressources de pouvoir qui sont à leur disposition.

Bacon et Blyton (2004) ont étudié les réponses de quatre branches syndicales à l'introduction du travail d'équipe. Partant d'une approche radicale qui présume des conflits structurants dans la relation d'emploi (Crouch, 1982), les auteurs insistent autant sur l'orientation idéologique des syndicats que sur les actions de ces derniers selon un choix stratégique rationnel. Cette orientation peut être militante ou modérée, tandis que l'action des syndicats peut être aussi bien liée à une posture syndicale coopérative qu'à une posture conflictuelle. Quatre types de réponses syndicales, représentant les quatre cas étudiés par les auteurs, ressortent de cette étude : l'*engagement militant* (orientation militante, action coopérative); l'*opposition militante* (orientation militante, action conflictuelle); l'*opposition modérée* (orientation modérée, action conflictuelle); l'*engagement coopératif* (orientation modérée, action coopérative).

Si leurs résultats démontrent qu'une idéologie militante donne de meilleurs résultats, supportant ainsi les thèses radicales, Bacon et Blyton (2004) n'excluent pas le fait que des syndicats militants se sont aussi engagés dans des processus coopératifs pour des raisons tactiques. On ne peut présumer que les syndicats qui ont préféré une orientation plus modérée soient irrationnels : de cette manière, des concessions sécurisent l'emploi. Un point important qui ressort de cette étude est l'importance des idéologies des syndicats et non seulement leurs stratégies :

The findings illustrate that trade unions responses and strategy should be understood as a combination of action in negotiations and ideological orientation. The ideological orientation of trade unions branches and members heavily conditioned the success of behaviour during the bargaining process (Bacon et Blyton, 2004: p.769).



Un dernier aspect de ces restructurations à l'échelle continentale concerne le changement « d'échelle » qui est intervenu dans les négociations collectives. Selon John Holmes (2004), les restructurations des systèmes productifs des firmes automobiles sur cette échelle ont fortement nui aux syndicats qui, contrairement aux entreprises multinationales, restent ancrés au niveau national. Néanmoins, à des niveaux régionaux ou locaux, des possibilités sont maintenant offertes au mouvement syndical en réponse à cette intégration. L'auteur donne l'exemple de stratégies de négociation basées sur la « propriété du travail » ou sur la négociation satellite qui ont été utilisées par les Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) dans les années 1990. Le déploiement de la production modulaire peut aussi donner de nouvelles opportunités aux syndicats de trouver des « ancrages spatiaux » (*spatial fixes*) pour contrebalancer le pouvoir des multinationales. La grève de Flint au Michigan, en 1998, qui a paralysé pour un temps l'entièreté du système de production de General Motors, représente à cet égard un exemple probant (Babson, 1999).

### **1.3.3 Vers une perspective multi-niveaux et internationale de l'action syndicale face aux restructurations?**

Dans un article classique, John Rodgers Commons soutenait que la représentation syndicale va de pair avec le développement du marché des produits (Commons, 1909). Suivant l'analyse de ce père fondateur du champ des relations industrielles en Amérique du Nord, le phénomène d'internationalisation économique aurait comme corollaire une représentation syndicale internationale capable de réguler l'activité des entreprises. En particulier, l'action des firmes transnationales serait contrebalancée par une représentation syndicale conséquente et effective. Force est de constater que la représentation syndicale internationale s'est développée sans toutefois qu'un modèle institutionnel cohérent pouvant se comparer à celui du niveau national n'émerge.

Malgré ces écueils, est-ce que l'action syndicale internationale est possible? Outre les réponses locales des syndicats face aux défis posés par les restructurations, un corpus grandissant d'études s'est récemment attardé aux réponses internationales que peuvent formuler les acteurs syndicaux pour tenter de réguler l'action des EMNs. Ces auteurs suggèrent l'existence de plusieurs niveaux

de régulation sociale que les acteurs sociaux peuvent investir et articuler lors de certains contextes pour tenter de contrebalancer l'action des EMNs (Saincy, 2006; Marginson et Sisson, 2004; Jobert, 2008b; Moreau, 2006a; Hennebert, 2009 a et b; Dufour-Poirier et Hennebert, 2015). Dans le cadre européen, les travaux de Paul Marginson et de Keith Sisson (2004) imaginent un système de gouvernance à niveaux multiples en formation qui n'a jusqu'ici pas trouvé une cohérence institutionnelle semblable au niveau national. Ce système de gouvernance est plutôt apparenté à un « *work in progress* » renfermant ses propres dynamiques, ses possibilités et ses tensions. Béthoux *et al.* (2008) se rapportent quant à eux à l'émergence d'un « dialogue social territorial » multi-niveaux mettant en jeu de nouvelles tensions et une diversification de ces territoires du dialogue social :

La mondialisation, renvoyant à une expansion continue des relations de marché et à des transformations qui affectent la gouvernance de l'entreprise, l'État-nation. Les institutions, les régulations du travail et de l'emploi, accroissent et complexifient considérablement cette diversification. Elle produit un enchevêtrement des sources et des niveaux de régulation générateur de nouvelles tensions et de conflits (pp.16-17).

Il ne faut donc pas envisager ces perspectives de renouveau des répertoires d'actions comme une simple opposition entre local/global, mais plutôt comme un processus complexe de repositionnement entre les niveaux local/régional/global (Munck, 2008).

La conception d'une régulation sociale multi-niveaux met en jeu l'apparition de nouveaux moyens, de moyens déclinants et d'autres qui sont parfois sources de synergies ou de contradictions (Murray, 2010a). L'acteur syndical, devant cette architecture émergente, peut parfois paraître déphasé. Les organisations syndicales ont généralement développé des ressources de pouvoir et des capacités stratégiques qui ont été institutionnalisées en normes aux niveaux local, régional, sectoriel ou national. L'effacement partiel de l'État-nation comme source principale de régulation du travail pose aussi problème pour les organisations syndicales qui ont traditionnellement cherché l'appui de l'acteur étatique pour la légalisation, la promotion et le support à la négociation collective et à la régulation de la relation d'emploi (Arthurs, 1996; Brody, 1993).

Cette capacité syndicale n'est pourtant pas complètement handicapée. Bon nombre d'auteurs se sont en effet attardés récemment à l'action internationale des syndicats dans différents contextes, notamment en ce qui concerne les restructurations des entreprises multinationales (voir entre autres Pulignano, 2006, 2010; Da Costa *et al.*, 2011, 2012; Da Costa et Rehfeldt, 2007, 2009 a et b, 2011; Meardi *et al.*, 2009a; Bourque, 2008; Schmidt, Keune et Skerrett, 2009; Hennebert, 2009 a et b; Hennebert et Bourque, 2010; Glassner, 2009; Lévesque et Dufour-Poirier, 2005; Dufour-Poirier et Hennebert, 2015). Ce qui ressort de ces études qui traitent de l'action internationale des syndicats, c'est la difficulté de gérer les divergences nationales et locales dans le contexte des restructurations (Pulignano, 2006; Keune et Schmidt, 2009), même si des alliances peuvent, sous certaines conditions, s'avérer fructueuses (Da Costa *et al.*, 2011, 2012; Da Costa et Rehfeldt, 2007, 2009 a et b, 2011; Hennebert, 2009 a et b; Hennebert et Bourque, 2010; Lévesque et Dufour-Poirier, 2005).

En Europe, l'émergence de ce système de gouvernance multi-niveaux a donné l'occasion à certains syndicats de négocier des restructurations « socialement acceptables » et de se doter d'une stratégie continentale. En la matière, la Fédération européenne des métallurgistes (FEM), une fédération sectorielle au niveau européen, a été active dans plusieurs tentatives d'orchestrer une coordination entre les syndicats locaux, nationaux et les conseils d'entreprises européens<sup>14</sup>. La FEM s'est dotée en 2005 d'une stratégie commune pour répondre aux défis des restructurations et y faire participer, si possible, les conseils d'entreprises européens (FEM, 2005). En 2007, elle élabore un guide pour la négociation au niveau de la firme multinationale (FEM, 2007). Dès lors, des accords-cadres européens ont été signés en ce qui concerne les restructurations (Pulignano, 2010; Da Costa et Rehfeldt, 2007, 2011).

Da Costa *et al.* (2011) ont étudié quatre cas de tentatives de coordination transnationale entre les syndicats européens dans le secteur de la métallurgie. Ford et GM ont été des cas à succès

---

<sup>14</sup> La FEM a sans doute été la fédération sectorielle la plus active en Europe et un cas patent quant à la promotion de stratégies syndicales transnationales. Outre la signature d'accords-cadres, elle a été un acteur important dans la coordination des salaires du secteur. La Fédération a récemment fusionné avec les travailleurs du textile et de la chimie pour créer IndustriAll, regroupant ainsi 7 millions de travailleurs en Europe, appartenant majoritairement au secteur manufacturier privé. Un mouvement semblable s'est opéré au niveau mondial avec la fusion des syndicats globaux de la métallurgie, du textile et de la chimie.

tandis qu'Electrolux et Siemens ont été des cas d'échec. Pour les cas infructueux, les auteurs croient que différents facteurs peuvent être invoqués : d'abord, le refus de la partie managériale de négocier; ensuite, la domination d'un comité par un pays en particulier; ensuite, le corporatisme et l'ethnocentrisme (par exemple pour Siemens); enfin, le pays d'origine.

Dans le cas d'Electrolux, les syndicats suédois ont été un frein à la coordination, en raison du pessimisme généré par l'eupéanisation et de leur méfiance à l'égard des actions des comités d'entreprises européens. Malgré ses tentatives d'organiser une protestation au niveau européen, la fédération n'a pu articuler dans ce cas particulier une stratégie cohérente et influencer le processus de restructuration (Telljohann, 2008).

Meardi *et al.* (2009a) ont réalisé douze études de cas sur les menaces de relocalisation, qu'elles soient directes ou indirectes, et les réponses syndicales à ces menaces dans le secteur de l'automobile en Europe. Ils tentent de comprendre quels sont les facteurs structurels qui peuvent motiver ces menaces et les réponses syndicales qui ont été faites avant ou à la suite des menaces proférées par les EMNs. Les auteurs font ressortir la diversité des réponses syndicales, la voie européenne de la coopération syndicale n'étant pas dominante dans les cas recensés et étudiés. Meardi *et al.* (2009a) décrivent quatre scénarios typiques lors de ces menaces : la *proactive* (engagement syndical rapide dans des structures internationales), la *réactive* (engagement syndical tardif dans des structures internationales), la *défense nationale* (repli au niveau national pour préserver des garanties sociales) et la *compétition* (tension dans les structures de représentation entre l'Est et l'Ouest). Un dernier scénario n'impliquant pas de réponses syndicales *stricto sensu*, l'*indifférence*, est aussi recensé par les auteurs. Les facteurs structurels qui expliqueraient la diversité des réponses syndicales sont relevés par les auteurs. Il s'agit de : 1. la nature et l'intensité de la concurrence entre les sites; 2. le degré d'intégration verticale; 3. la standardisation des produits; 4. la géographie de la multinationale, en particulier la présence ou non de concurrence à l'extérieur de l'Union européenne; 5. l'autonomie « locationnelle ».

En articulant ces différents niveaux et sources de régulation, l'acteur syndical peut être en mesure de développer des ressources de pouvoir et d'influencer les processus de changements économiques (Da Costa *et al.*, 2012; Da Costa et Rehfeldt, 2011; Hennebert, 2009 a et b). Da

Costa *et al.* (2012), dans une étude sur la négociation transnationale dans des multinationales européennes, ont fait ressortir plusieurs facteurs qui contribuent à l'échec ou à la réussite d'une telle stratégie. Les auteurs insistent sur deux points importants. D'une part, les capacités stratégiques des syndicats locaux et des représentants des employés d'utiliser les institutions à des niveaux multiples permettent d'anticiper les changements économiques. D'autre part, les capacités stratégiques des représentants du niveau européen, en l'occurrence des fédérations européennes et des conseils d'entreprises, sont cruciales pour coordonner les stratégies appliquées aux niveaux inférieurs. Ainsi, le rôle de ces représentants est important pour transformer ces stratégies en but commun (p.134). Dans le cas du processus de signature d'accords-cadres européens et internationaux, l'articulation de stratégies entre le niveau international et le niveau national est cruciale (Da Costa et Rehfeldt, 2011).

Hennebert (2009 a et b) a quant à lui étudié la mise en place d'un vaste réseau international de coopération syndicale<sup>15</sup> à la suite d'une décision de restructuration de la firme Quebecor World. La constitution de ce réseau a été l'occasion pour l'acteur syndical de faire pression sur l'EMN, en mobilisant plusieurs stratégies, et a eu comme finalité la signature d'un accord-cadre international. Cette étude met de l'avant une analyse multi-niveaux de l'action syndicale. Tel que le soutient l'auteur, tant les acteurs locaux, nationaux qu'internationaux ont été interpellés dans cette campagne :

À cet effet, l'expérience du collectif étudié vient démontrer [...] qu'en dépit de sa nature transnationale ce type d'alliance ne peut se dissocier complètement des espaces locaux et nationaux d'où proviennent ses membres. Sa réalité indique de surcroît l'importance de ces constructions locales et nationales en soulignant la relation à double sens qu'elles entretiennent avec la sphère supranationale. (a, p.89).

Ainsi, le niveau international doit être envisagé selon ses dynamiques propres et non pas seulement comme une extension du niveau national. Finalement, l'étude souligne l'interdépendance des territoires de la régulation sociale. En investissant ces territoires, les

---

<sup>15</sup> Sous la houlette de la fédération syndicale internationale UNI (*Union International Network*), le RéseauUNI@Quebecor World fut mis en place à la suite de la décision d'opérer de vastes restructurations au sein du groupe Quebecor World, imprimeur canadien qui est aujourd'hui démantelé.

acteurs sociaux peuvent trouver une synergie, développer des capacités stratégiques et permettre d'infléchir d'autres acteurs, en l'occurrence une EMN.

Dans une étude sur les alliances syndicales internationales au Mexique, Lévesque et Dufour-Poirier (2005) ont discerné trois types d'implication de syndicats affiliés à la Fédération internationale des métallurgistes. Même si cette étude ne traite pas explicitement des réponses syndicales aux restructurations, sa pertinence n'en demeure pas moins utile pour comprendre comment des alliances syndicales « Nord-Sud » peuvent être construites. Le premier type est « *local et défensif* » : il s'agit d'une solidarité basée sur le milieu de travail, le réseautage se faisant de façon limitée et l'implication ayant comme but l'accès à l'information et la légitimité. Le deuxième type se rapporte à une implication « *nationaliste et offensive* » : il s'agit d'une solidarité au niveau national et sectoriel, le réseautage du syndicat étant effectué au niveau national et faiblement au niveau international et le motif de l'implication ayant trait à l'information, au pouvoir de négociation et à la construction des capacités syndicales. Le troisième type est quant à lui « *internationaliste et proactif* » : la solidarité est construite au niveau international, le réseautage se faisant en majeure partie à ce niveau, et l'implication vise le pouvoir de négociation, ainsi que la transformation de la mondialisation et celle du mouvement syndical. Les auteurs identifient plusieurs facteurs explicatifs de ces patterns se basant sur des aspects liés autant à « l'agent » qu'à la « structure ». Les facteurs liés à l'agent étant : la couverture syndicale, la dynamique interne syndicale et les coalitions avec d'autres acteurs. Ceux liés à la structure sont la stratégie, la structure corporative (différenciation des produits, intégration des produits et comparaisons coercitives) et les relations industrielles (traditions en termes de dialogue du pays d'origine de l'EMN et expérience syndicale dans les alliances transfrontalières). Les ressources de pouvoir syndicales demeurent, de l'avis des auteurs, un aspect crucial du développement d'alliances transfrontalières malgré certaines limitations institutionnelles flagrantes dans le contexte nord-américain.

Néanmoins, il existe des obstacles de taille à l'action syndicale internationale et à la négociation collective internationale. Colling (2008 : p.186) souligne quatre facteurs qui contribuent à dresser des obstacles à cette coordination internationale. Le premier peut être qualifié de structurel : les syndicats ont généralement développé des structures au niveau national et ont

tendance à déléguer peu de pouvoir aux instances internationales. Le deuxième a trait à la dimension politique : le projet social-démocrate historique des syndicats a été érodé par la mondialisation néolibérale et on ne trouve pas d'organisations politiques capables de contrebalancer le pouvoir grandissant et peut-être même hégémonique en matière économique de l'OMC. Le troisième est de nature sociale et identitaire : il y a un manque d'identité commune entre les niveaux syndicaux et des barrières culturelles existent. Le dernier a un lien avec le pouvoir et la connaissance : les EMNs ont un pouvoir plus grand que celui les syndicats, ces derniers, au niveau international, n'ont développé qu'un agenda limité pour contrebalancer l'action des firmes transnationales.

Lillie et Martinez Lucio (2004) illustrent à l'aide d'études de cas sectorielles comment les intérêts nationaux traditionnels et la question de l'emploi peuvent être des obstacles importants dans la collaboration internationale entre les syndicats. Ils recensent cinq facteurs de tensions : d'abord, les relations compétitives entre les syndicats nationaux encouragées par la partie managériale et les syndicats eux-mêmes; ensuite, la mondialisation qui est, par sa nature, structurée autour d'intérêts segmentés et compétitifs; ensuite, les différences importantes entre les régimes nationaux de relations industrielles; ensuite, les identités et les intérêts nationaux qui continuent d'être mobilisés par les syndicalistes lors de campagnes spécifiques; enfin, l'agenda syndical qui semble demeurer ancré dans une logique compétitive et de préservation de l'emploi (pp.175-176).

Keune et Schmidt (2009) recensent quant à eux quatre obstacles à la négociation transnationale. La première est de natures politique, juridique ou économique, comme les taux de syndicalisation, les lois contraignantes au niveau national ou la montée du travail atypique. La deuxième a trait aux intérêts locaux ou nationaux qui peuvent prédominer sur l'engagement international des syndicats. La troisième est en lien avec l'absence de cadre juridique susceptible de supporter cette négociation. Enfin, la réticence des employeurs à supporter ces initiatives est aussi un obstacle majeur à la coopération transnationale (Keune et Schmidt, 2009 : pp.22-23). *A contrario*, Verge (2011) recense pour sa part plusieurs facteurs positifs qui peuvent inciter un syndicat à mener des actions de solidarité transnationale. Par exemple, le fonctionnement démocratique du syndicat et le niveau de ressources allouées pour des alliances influencent

positivement ces actions. L'existence d'un cadre légal favorable, comme dans le cas de l'Union européenne, aide aussi à la construction de solidarités transnationales. Finalement, l'intégration de la production et le pays d'origine d'une EMN peuvent être associés à ces facteurs positifs.

Autant les cas de succès ou d'échec que nous avons décrits mettent en lumière les besoins de développer des identités syndicales communes et de nouvelles solidarités au niveau international. Dans le contexte européen, ils illustrent, pour l'acteur syndical, l'enjeu central de développer des liens à différents niveaux, dont certains avec les conseils d'entreprises européens et nationaux et entre les syndicats européens et ceux du niveau national (Telljohann, 2008; Da Costa *et al.*, 2011, 2012). Les difficultés d'intégrer des acteurs et des systèmes nationaux de manières verticale et horizontale restent importantes, même si des problèmes semblables poussent vers des apprentissages communs et une coordination améliorée face aux restructurations (Da Costa *et al.*, 2012). Les divergences entre les pays semblent toutefois demeurer de taille, notamment en ce qui concerne l'intégration de l'Est et de sa problématique pour la formation d'alliances syndicales (Meardi *et al.*, 2009a). En effet, la majorité des pays de l'ECE ont des niveaux de couverture syndicale plus bas et un système de relations industrielles par entreprise, ce qui détonne avec les traditions syndicales de l'Europe de l'Ouest (Meardi, 2012; Da Costa *et al.*, 2012). En Amérique du Nord, la coopération syndicale internationale semble toutefois moins poussée et des stratégies cohérentes ont jusqu'ici tardé à se développer (Bourque, 2008). La construction d'identités communes sur une base continentale a toujours été une route cahoteuse pour les syndicats nord-américains (Robinson, 2003). Toutefois, à l'instar de Kay (2011), l'ALÉNA fut tout de même une arène politique qui a permis de créer de nouvelles identités syndicales et des campagnes imaginatives.

### **1.3.5. Conclusion : possibilités, diversité et difficultés des réponses syndicales aux restructurations**

Lors de cette section, nous avons dressé un portrait général de la problématique entourant la régulation sociale de l'entreprise multinationale et des potentielles réponses syndicales aux phénomènes d'internationalisation de la production et des restructurations qui en découlent. Au



terme de cet exercice, le tableau 1.3. dégage un certain nombre de facteurs qui contribuent à la compréhension ces réponses.

**Tableau 1.3. Facteurs influençant les réponses syndicales aux restructurations**

<b>Facteurs</b>	<b>Auteurs qui ont recensé le phénomène</b>
Structure internationale, coordination effective d'acteurs à différents niveaux et légitimité des acteurs transnationaux	Hennebert, 2009 a et b; Da Costa <i>et al.</i> , 2011, 2012; Da Costa et Rehfeldt, 2007, 2009 a et b, 2011; Kay, 2011
Comité d'entreprise européen actif	Pulignano, 2006; Meardi <i>et al.</i> , 2009a; Da Costa <i>et al.</i> , 2012; Da Costa et Rehfeldt, 2007
Ressources de pouvoir locales accrues	Lévesque, 2003; Lévesque et Murray, 2005; Frost, 2000, 2001; Da Costa <i>et al.</i> , 2012; Pulignano et Stewart, 2012
Intégration/désintégration opérationnelle de l'EMN; ouverture du site à la concurrence	Meardi <i>et al.</i> , 2009a; Verge, 2011; Pulignano et Stewart, 2012; Jalette, 2011; Kay, 2011
Caractéristiques sectorielles	Da Costa et Rehfeldt, 2007; Anner <i>et al.</i> , 2006
Résistances locales	Pulignano, 2006; Bernaciak, 2010; Da Costa <i>et al.</i> , 2011; Keune et Schmidt, 2009
Ethnocentrisme, différences culturelles, obstacles nationaux de nature institutionnelle ou liés aux identités syndicales	Da Costa <i>et al.</i> , 2011; Colling, 2008; Hennebert, 2009 a et b; Lillie et Martinez Lucio, 2004; Keune et Schmidt, 2009; Kay, 2011; Bacon et Blyton, 2004
Résistance ou attitude de la partie managériale	Da Costa <i>et al.</i> , 2011; Lévesque, 2003; Keune et Schmidt, 2009; Lillie et Martinez Lucio, 2004; Pulignano et Stewart, 2012

Murray (2010a) soutient justement la multiplication de ces sources de régulation, du pouvoir des acteurs et de l'émergence de nouvelles normes :

The study of the multiple interfaces between the power of social actors and the construction and rejuvenation of institutions promises to elucidate how the development of actors, processes of regulation and institutions will enable them to contend with the changes that they are experiencing (p.21).

La mondialisation se présente donc comme une opportunité de repenser la régulation sociale. L'interface entre les acteurs, les institutions et les normes – passées, présentes et futures – pose de front la question de l'émergence de nouvelles formes de régulation sociale, dont celle de l'entreprise multinationale (Murray et Trudeau, 2004). Murray (2012 a et b) soutient que cette multiplication des sources de régulation, qu'il décrit comme étant fondées sur des « liens faibles » (*weak ties*), peut également être une opportunité pour la régulation sociale de l'entreprise multinationale. Malgré une balance du pouvoir clairement favorable à cette dernière, les acteurs sociaux peuvent multiplier les liens, les stratégies et les répertoires d'actions pour profiter de cette multiplication des sources : « It offers a meta-narrative to help industrial relations actors expand their strategic répertoires by locating the pursuit of their core objectives in a wider context and through a strategy of actors in the *real politik* of MNC decision making. » (a : p.745).

## **1.4. Problématique générale de recherche, question de recherche et pertinence scientifique de la thèse**

### **1.4.1. Problématique générale de recherche et question de recherche**

Les trois dernières décennies ont été une période d'intenses transformations sociales, politiques et économiques. L'émergence de la mondialisation néolibérale a profondément bouleversé les systèmes nationaux. Un exemple probant de ces transformations demeure sans aucun doute l'intégration économique qui s'est opérée au sein des blocs continentaux, stade le plus accompli de cet ensemble de phénomènes auxquels on accole généralement le terme « mondialisation ». Cette intégration n'a pas été sans créer de remous. En particulier en Europe et en Amérique du Nord, les pressions concurrentielles amenées par cette intégration ont eu comme impact de créer

des tensions dans ces processus d'intégration, notamment sur une base géographique entre des membres aux développements fort hétérogènes. L'élargissement de l'Union européenne en 2004 a fait entrer dans l'espace économique de nouveaux membres nationaux avec des niveaux salariaux très hétérogènes. Se sont ainsi rapidement dessinées des clivages entre l'Ouest, au sein duquel on retrouve les membres fondateurs de l'UE, et l'Est, constitué par les anciens pays du bloc communiste. En Amérique du Nord, des pressions connexes sont apparues avec la création de l'ALÉNA en 1994 qui regroupe le Canada, les États-Unis et le Mexique dans un même ensemble économique. Si l'intégration entre les deux premiers pays est historique, l'inclusion du Mexique marque l'apparition au sein du regroupement d'un pays avec des différences sociales et salariales importantes. Dans les deux blocs continentaux, plusieurs entreprises, étant elles-mêmes souvent partisans de ce libre-échange, ont profité de ces élargissements pour réorganiser leur production et tirer avantage de ces nouveaux paysages économiques.

Un des protagonistes de ces tensions est l'entreprise multinationale. Si son avènement au sein du système international n'est pas récent, son importance croissante dans cette phase de la mondialisation l'est. Ses formes d'internationalisation sont à cette heure variées et l'on reconnaît plusieurs configurations organisationnelles associées aux entreprises multinationales. Liées à ces formes d'internationalisation, de nombreux auteurs ont noté l'émergence de nouveaux modes de production. De manière générale, le passage d'un mode « fordiste » à un modèle davantage « flexible » a été identifié par plusieurs études. Cette émergence a été accompagnée d'intenses restructurations au sein des EMNs qui ont eu des impacts sur les modes de régulation du travail. Ces restructurations sont variées et visent différents objectifs. Si la question du coût de la production et de la main-d'œuvre est souvent centrale dans les décisions de restructurer, différents motifs peuvent être invoqués, comme : la proximité des ressources, l'existence d'un régime politique favorable à l'investissement ou l'accession à des nouveaux marchés. L'État demeure encore à ce jour un joueur important dans la régulation des entreprises, de l'activité économique et, par extension, de l'EMN. Toutefois, la nature mouvante de ce type d'entreprises fait pression sur les schèmes traditionnels de régulation centrés sur l'État-nation. Le droit du travail en particulier, construit autour du socle du salariat « national », perd de son effectivité dans le contexte de la mondialisation néolibérale. Les moyens collectifs, aussi centrés sur l'État et sur le pouvoir local/régional/national des syndicats, sont amoindris par le déplacement des

activités économiques, mais aussi par la mise en concurrence de régions aux niveaux de développement hétérogènes.

Dans ce contexte de transformations et de montée de l'entreprise multinationale, de nombreuses questions ont été soulevées quant à la régulation de l'activité économique dans cette phase de transnationalisation des modes de production et de restructuration des entreprises. L'éclosion de nouvelles initiatives au niveau international fait partie du paysage, alors que l'on tente, tant bien que mal, de réguler socialement l'activité des entreprises multinationales. Au niveau local, les syndicats ont pu développer certaines stratégies pour contrebalancer les changements en milieu de travail. Enfin, l'action internationale syndicale a attiré l'intérêt de nombreux chercheurs qui ont étudié les tentatives de réponses aux restructurations des EMNs. Ces actions ont mis en exergue un intérêt marqué pour la conception de stratégies multi-niveaux et l'entrelacement de différents territoires de régulation sociale. La faculté des syndicats locaux de répondre aux restructurations, de développer des stratégies proactives et d'ainsi renouveler leur action s'avère être pour le moins complexe. Elle dépend d'une multitude de facteurs (voir tableau 1.3) comme la constitution de ressources de pouvoir et d'aptitudes stratégiques, mais aussi d'éléments structurels comme les contingences d'une entreprise, les rapports entretenus avec la partie managériale ou la provenance institutionnelle de l'acteur syndical. Ceci fait apparaître un fait crucial dans l'étude des stratégies syndicales face aux restructurations : l'incertitude et la variété des constructions stratégiques disponibles et possibles pour l'acteur syndical. Ces variations ouvrent donc la voie au développement d'alternatives pour les syndicats locaux et peuvent, au final, augmenter leur légitimité dans un contexte précaire comme les crises et les restructurations d'entreprises.

Le tableau 1.4. présente de manière synthétique la problématique générale de recherche que cette thèse propose.

**Tableau 1.4. Problématique générale de recherche**

<b>Dynamiques</b>	<b>Description</b>
<p><b>L'internationalisation économique continentale comme émanation de la mondialisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de vastes blocs continentaux comprenant des membres dont les niveaux de développement économique et social demeurent hétérogènes.</li> <li>- Pression concurrentielle instituée sur une base géographique, en particulier de manière « Nord-Sud » en Amérique du Nord et « Ouest-Est » en Europe.</li> <li>- Présence croissante de l'entreprise multinationale au sein des blocs continentaux.</li> </ul>
<p><b>L'entreprise multinationale comme acteur de l'internationalisation de la production</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internationalisation variée, diffuse et protéiforme des configurations organisationnelles de l'entreprise multinationale.</li> <li>- Émergence de nouveaux modes de production, en particulier d'un modèle d'affaires « flexible ».</li> <li>- Restructurations locales, nationales et internationales des entreprises multinationales qui accompagnent l'internationalisation et les mutations des modes de production.</li> <li>- Transformations des modes de régulation du travail sous l'impact des restructurations des EMNs.</li> </ul>
<p><b>Les défis de la régulation sociale de l'entreprise multinationale et de l'action syndicale au sein de ces entreprises comme objet de recherche</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Émergence de nouveaux dispositifs de régulation sociale pour encadrer l'action des entreprises multinationales.</li> <li>- Développement de contre-pouvoirs syndicaux aux niveaux local, régional, national et international.</li> <li>- Construction d'actions et de stratégies internationales des syndicats face aux restructurations, avec ses possibilités et ses limites.</li> </ul>

Dans ce contexte, nous posons la question suivante :

**Quel est l'impact des restructurations d'entreprises sur les stratégies syndicales ?**

**De manière plus précise, cette thèse tente de comprendre quels sont les principaux facteurs qui affectent les stratégies syndicales en contexte de restructuration.**

#### **1.4.2. Pertinence scientifique de la recherche**

Cette thèse s'inscrit ainsi dans le champ des études sur les entreprises multinationales, leurs modes de production et leurs restructurations. Aussi, elle s'insère dans la lignée des travaux sur la gouvernance multi-niveaux, en particulier sur le rôle des normes, des institutions et des acteurs au sein des entreprises mondialisées.

Force est de constater que des études continentales analysant la transformation des relations industrielles à l'aune de l'ALÉNA sont peu nombreuses. Le peu de recherches internationales, multi-niveaux et comparatives en Amérique du Nord tranche avec de récentes études faites en Europe dont nous avons déjà présenté la pertinence pour comprendre les réponses syndicales aux restructurations. Bien sûr, l'architecture institutionnelle européenne créée depuis longtemps met de l'avant ces différentes couches de régulation. Néanmoins, les chercheurs européens ont été plus sensibles à recenser et à étudier les impacts de l'intégration économique sur la relation d'emploi et, en particulier, l'extension de cette intégration à l'Est (Da costa *et al.* 2011, 2012; Meardi *et al.*, 2009a pour ne nommer que ceux-ci). Cette thèse tente donc de poursuivre dans ces sillons de la littérature qui veulent comprendre les réponses syndicales aux restructurations et à l'intégration économique.

Parmi les éléments peu étudiés ou insuffisamment mis en valeur, d'où la pertinence de cette

thèse, soulignons les traits suivants :

1. une comparaison des dynamiques identifiées au sein et entre les projets d'intégration économique ;
2. une attention sur la question de la régulation sociale et de l'analyse multi-niveaux, en particulier sur le niveau international et ses connections/interactions avec le palier local et le point de production ;
3. un souci pour « territorialiser et spatialiser » la question des restructurations et des stratégies syndicales qui en découlent ;
4. une volonté de jeter de la lumière sur les aspects sectoriels qui sont particulièrement touchés par les dynamiques que nous avons relevées ;
5. une mise au centre de la question des acteurs, de leurs pouvoirs et de leurs stratégies, mais aussi certains facteurs explicatifs découlant de la structuration institutionnelle des ensembles économiques ;
6. une démystification des effets de la plus récente crise économique en relation avec notre objet de recherche.





## **Chapitre II : Cadre théorique**

### **Introduction**

Le premier chapitre de cette thèse pose la question des stratégies syndicales face aux restructurations d'entreprises. Ce deuxième chapitre explore les outils théoriques et conceptuels pour comprendre cet objet de recherche.

Une première section définit notre objet de recherche, soit les stratégies syndicales au regard des restructurations, à la lumière des principaux écrits théoriques ce qui nous permettra de développer une typologie intégrative. La deuxième section présente la famille d'approches « classiques », qui ont trait aux restructurations, aux réponses des acteurs et au changement économique. La discussion des forces et des faiblesses de ces approches, surtout de l'approche stratégique et des chaînes de valeurs mondiales, fait le plaidoyer pour une reconceptualisation théorique.

Les trois sections suivantes, qui constituent la structure théorique de cette thèse, se penchent sur trois grandes approches conceptuelles. Dans un premier temps, nous présentons brièvement les théories néo-institutionnalistes en mettant l'accent sur le concept de « structures d'opportunités institutionnelles ». Dans un deuxième temps, nous étayons « l'économie politique critique » afin de mettre en exergue la question du pouvoir et, en particulier, celui de l'acteur syndical. Dans un troisième temps, nous mettons de l'avant l'aspect « spatial » de la « géographie économique critique », ce qui permet l'analyse des changements économiques à l'aune de la localisation, de l'espace et de l'échelle/niveau. Pour chacune des trois approches théoriques, nous élaborons des

illustrations empiriques et des propositions analytiques pertinentes. Cette discussion critique permettra lors de la section conclusive du chapitre l'agencement des approches théoriques afin de faire la jonction entre les aspects critiques du pouvoir syndical, mais localisés de manière géographique et institutionnelle.

## **2.1. Définition de l'objet de recherche**

Les changements en milieu de travail et les restructurations ont considérablement attiré l'attention des chercheurs dans le champ des relations industrielles et dans les disciplines connexes. Les pressions économiques, l'arrivée de concurrents étrangers ainsi que la montée de la mondialisation néolibérale ont entraîné de nombreuses restructurations et des fermetures d'usines. Les réponses des acteurs en relations industrielles face à ces changements environnementaux ont d'abord été conceptualisées en Amérique du Nord par le cadre stratégique (Kochan, Katz et Cappeli, 1984; Kochan, Katz et Mckersie, 1991, 1994; Katz, 1988; Walton, Cutcher-Gerschenfeld et Mckersie, 1994; Katz et Darbshire, 2000). Selon cette approche que nous élaborons dans la section 2.2., dans le contexte de la négociation collective, la partie managériale aurait trois choix de stratégies de négociation pour imposer un changement : la contrainte, l'encouragement ou la fuite (Walton, Cutcher-Gerschenfeld et Mckersie, 1994). Katz (1988) et Bluestone et Bluestone (1992) recensent deux stratégies syndicales : le militantisme ou la coopération. Dans le premier cas, devant un changement, la partie syndicale tentera de bloquer l'initiative managériale, tandis que dans le second cas, elle acceptera le changement et tentera de coopérer avec la partie patronale. Katz et Darbshire (2000), présentent une variante de cette typologie : le conflit ou la régulation conjointe.

Kelly (1996) a construit aussi une typologie dichotomique à cinq dimensions. S'éloignant peu des catégories « militantes » ou « modérées », sa typologie a toutefois la qualité de se baser sur les buts syndicaux, les ressources des membres, les ressources institutionnelles, les méthodes et les idéologies. Elle reconnaît d'ailleurs que les stratégies syndicales peuvent évoluer dans plusieurs contextes et que la militance peut s'exprimer sous différentes formes. Bacon *et al.* (1996) ont aussi utilisé une typologie en deux temps fondée sur le déploiement de stratégies

militantes ou modérées. Par contre, leur cadre d'analyse prend en compte l'implication syndicale dans les restructurations, les conséquences de cette implication et les facteurs de réussite ou d'échec. Il s'avère que la présence ou non d'institutions expliquerait en grande partie les différentes stratégies syndicales. Face à l'introduction de nouvelles politiques de la part de la partie managériale, Bacon et Storey (1996) perçoivent trois positions syndicales possibles : d'abord, la *bleak house*, qui se manifeste lorsqu'un syndicat est bouleversé par l'attitude patronale, mais sans investissement de l'acteur managérial et qui se traduit par peu de coopération; ensuite la *standard moderns*, correspond à un investissement de la partie patronale, tandis que le syndicat tente de maintenir ses positions traditionnelles (posture militante); enfin, la *new deal*, implique que le syndicat coopère avec la partie managériale et accède, grâce à cette stratégie, à un nouveau rôle. D'autres études au cours des années 1990 ont aussi qualifié les stratégies syndicales face aux restructurations et aux changements en milieu de travail « d'opposition », « de militante » ou « d'adversité » (Babson, 1996; Martinez Lucio *et al.*, 2000; Rinehart *et al.*, 1997).

Il apparaît donc, à première vue, que les typologies conventionnelles se sont concentrées à décrire les stratégies syndicales en deux parts idéaltypiques, à savoir le militantisme ou la coopération. Cependant, d'autres études, dont nous avons fait mention dans le Chapitre I de cette thèse, ont tenté de développer des typologies plus fines et détaillées qui iraient au-delà de cette simple opposition et de redéfinir ces stratégies en une nomenclature qui prenne en compte différents degrés positionnels. Par exemple, rappelons que Frost (2001) identifie et définit quatre stratégies : l'*interventionniste*, la *pragmatique*, l'*apathique* et l'*obstructionniste*. Bacon et Blyton (2004) ont aussi identifié quatre types de stratégies : l'*engagement militant*, l'*opposition militante*, l'*opposition modérée* et l'*engagement coopératif*. Lévesque (2003) évoque quant à lui de : l'*exclusion*, l'*implication contestée*, l'*implication encadrée* et l'*implication effective*. Finalement, Lévesque et Murray (2005) ont identifié : l'*unilatérale*, la *consultative*, la *régulation conjointe*, l'*unilatéralisme contesté* et le *microcorporatisme*.

Il nous semble que la plupart des stratégies identifiées par ces auteurs partagent plusieurs ressemblances. Elles raffinent les premières typologies qui mettaient trop d'emphasis sur une opposition dichotomique entre militantisme et coopération. Ainsi, elles se concentrent sur

différentes stratégies syndicales à divers degrés que peuvent adopter, ou ne pas adopter, ces organisations lors de restructurations et de changements dans les milieux de travail. Ces postures sont en effet plus riches qu'une opposition dichotomique et tiennent compte de plusieurs facteurs (e.g. idéologie, alliance, partenariat, etc.). Même si la coopération est présente dans ces typologies, elle peut prendre différentes formes qui tentent, par exemple, de préserver les intérêts des employés tout en leur assurant une participation dans les structures managériales.

En ce qui concerne les liens avec le niveau national, les travaux de Lévesque et Murray (2002, 2010 a et b) sur le pouvoir et, en particulier, sur la ressource associée à la solidarité externe et à l'insertion dans des réseaux peuvent éclairer notre réflexion sur les stratégies syndicales. Même s'il ne s'agit pas de stratégies syndicales au sens propre, cette ressource de pouvoir affecte éventuellement la façon dont un syndicat agira devant un enjeu et se traduira par une stratégie. Ainsi, découlent trois types de stratégies syndicales nationales : d'abord, un syndicat qui chercherait uniquement à entretenir des liens au niveau horizontal, donc dans ses propres structures syndicales (*défensive*); ensuite, un syndicat qui développera des liens dans ses propres structures, mais aussi avec d'autres acteurs hors de son contexte d'origine (*proactive*) ; finalement, un syndicat qui ne tissera aucun lien (*apathique*).

Cependant, les études dont nous avons fait mention, ne traitent que des stratégies liées au contexte local et aux structures traditionnelles. Cette définition se base sur la mobilisation syndicale dans son milieu national et exclut, en grande partie, son implication au-delà des frontières et le développement de ressources comme les alliances internationales avec d'autres acteurs. De nombreuses études évoquées au Chapitre I ont mis en exergue l'importance d'une compréhension multi-niveaux des stratégies syndicales. Il nous apparaît donc important d'ajouter cette dimension à l'étude des stratégies syndicales.

Concernant ce niveau, Bernaciak (2010) identifie deux types de stratégies syndicales en se basant sur une étude de trois cas dans le secteur automobile en Europe. Dans ces cas, les multinationales étudiées ont des sites dans des pays de l'Europe de l'Ouest et de l'Europe de l'Est. Deux idéaltypes sont identifiés par l'auteure : la coopération ou la non coopération. Face aux restructurations et aux comparaisons coercitives, Greer et Hauptmeier (2008) ont identifié

deux types de stratégies syndicales transnationales : les « co-managers » – partie syndicale qui a accès aux sièges sociaux et qui se concentreront sur l'échange d'informations– et les « entrepreneurs politiques » – partie syndicale qui a peu d'accès aux sièges sociaux et qui se concentrera sur la négociation internationale. Meardi *et al.* (2009a), quant à eux, font mention de quatre types de stratégies : l'*indifférence*, la *défense nationale*, la *réactive* ou la *proactive*.

Nous proposons une typologie intégrative des études citées précédemment. Cette construction typologique sert de point d'ancrage analytique. Ainsi, comme le souligne Berthelot (2012) :

Les typologies 'plurielles' sont plus descriptives et correspondent davantage à ce que nous recherchons. Elles visent à saisir non pas de grands engagements, mais des principes d'analyse constitutifs d'un point de vue déterminé. Diverses dans leur terminologie, elles ont en commun de subordonner les théories à un élément de portée à la fois plus générale et transdisciplinaire (p.466).

Pourquoi proposer une telle typologie? Bien que les études citées se soient attardées généralement à la réorganisation du travail, les catégories édifiées subséquentement peuvent servir à comprendre les restructurations. Les types de stratégies identifiés permettent un arrimage analytique entre la théorie et le monde social. Cet arrimage se fait par le biais d'une synthèse des principales études et de leurs catégories pertinentes. Il existe évidemment des limites inhérentes à la construction idéaltypique. Cependant, cette construction peut trouver sens dans une étude empirique et permettre de comparer des cas aux caractéristiques similaires ou divergentes.

Nous identifions quatre types de stratégies qui font la synthèse de ces travaux :

1. *L'exclusion* : le syndicat est exclu du processus de restructuration. Il ne peut influencer son contexte local. Même il ne s'agit pas d'une stratégie, *stricto sensu*, on peut tout de même y voir une réponse potentielle du syndicat face aux changements en milieu de travail.
2. *L'opposition unilatérale* : le syndicat s'oppose directement au processus de restructuration. Il développe ainsi des stratégies défensives et de blocage dans le but de

contrecarrer le processus de restructuration. Son but est de préserver le *statu quo* et il utilisera des stratégies davantage « localistes ».

3. *La coopération encadrée* : le syndicat développe une stratégie de coopération avec la partie managériale. Il s'impliquera rapidement dans les structures patronales pour tenter d'influencer le processus de restructuration. Comme son nom l'indique, cette stratégie est fondée sur la coopération avec la partie managériale et mène généralement à une acceptation du processus de transformation.

4. *L'opposition proactive* : le syndicat développe une stratégie proactive face au processus de restructuration. Sans opter pour une attitude totalement défensive, la partie syndicale prend ses distances face aux initiatives managériales. Elle va participer aux initiatives, mais en s'assurant que les intérêts des travailleurs soient promus. En outre, elle tentera de développer des ressources au-delà de son contexte local en optant, par exemple, pour des alliances externes, des liens soutenus avec le niveau national ou le développement de réseaux internationaux.

## **2.2. Les approches « classiques » au changement économique et les restructurations**

### **2.2.1. L'approche stratégique américaine**

L'approche stratégique américaine élaborée sous la plume de Kochan, Katz et Mckersie (1991, 1994) et Kochan, Katz et Cappelli (1984) puise ses origines dans l'approche systémique de John T. Dunlop (1958, 1993). Leur modèle théorique prend sa source dans les changements environnementaux qui peuvent potentiellement affecter les relations industrielles (Kochan, Katz et Mckersie, 1994 : p.12). Cependant, ils y intègrent une conception dynamique et surmontent les problèmes de l'approche systémique de Dunlop.

La première présomption théorique de cette théorie est le dynamisme des principaux éléments du modèle ce qui résulte en un caractère instable de ce dernier. Ainsi, cette approche n'est pas foncièrement figée dans le temps ou statique. Les auteurs insistent sur le fait que des périodes de stabilité ont caractérisé les relations industrielles américaines, mais que certaines autres sont très instables et remettent en cause le modèle préexistant (*Ibid* : pp.5-6). Un élément central est l'influence des changements externes comme l'arrivée de compétiteurs sur le marché national, d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie. Ces changements auront un impact sur les stratégies des acteurs, principalement sur celles de la partie managériale qui n'est plus vue comme étant seulement réactive (Kochan, Katz et Cappelli, 1984 : p.5). L'approche stratégique reprend le « triangle d'or » des acteurs des relations industrielles, soit les managers, les travailleurs et l'État, mais avec une attention particulière accordée aux dirigeants (et à leurs stratégies corporatives) qui seraient, aux dires des auteurs, les principaux instigateurs et moteurs du changement dans les années 1980. Les stratégies ne sont pas les seuls éléments qui vont influencer la voie prise par les acteurs : l'historique des relations industrielles, de la firme et des arrangements organisationnels préexistants doit être inclus dans une analyse de ces transformations. Cette instabilité est importante dans l'approche stratégique, car les stratégies possibles seront nécessairement assujetties à un encastrement des acteurs dans les structures institutionnelles déjà existantes et négociées (Kochan, Katz et Mckersie, 1994 : p.12).

Une autre présomption théorique de l'approche stratégique est l'absence d'idéologie commune entre les acteurs. Les auteurs remplacent ce concept central des systèmes de relations industrielles de Dunlop par celui de valeurs. Kochan, Katz et Mckersie (1994) croient qu'il est important de comprendre comment celles-ci viennent changer les stratégies des acteurs selon les époques. De plus, l'approche stratégique place au cœur du modèle l'importance du choix stratégique des acteurs. Il met l'emphase sur la stratégie, son choix et sur les différents niveaux institutionnels où ceux-ci peuvent être faits. Ces choix apparaissent lorsque les acteurs ont une certaine marge de manœuvre. Ils seront conscients ou inconscients, tout en étant orientés vers un but (Kochan, Katz et Cappelli, 1984 : p.7). Ils seront influencés par des éléments liés aux valeurs, ainsi que par l'historique, ce qui contribuera à altérer la relation préexistante avec les autres acteurs.

Ces choix stratégiques ne seront pas seulement perceptibles dans les règles que produisent les systèmes de relations industrielles. Les auteurs imaginent une structure institutionnelle à « trois-paliers» (*three-tier institutional structure*) où les stratégies et les interactions des acteurs produiront des « extrants ». Cette structure se divise en trois niveaux : le macro (ou stratégique), le médian (la négociation collective, les politiques de gestion de ressources humaines) et le micro (sur le plancher de travail, les interactions au quotidien entre les travailleurs et la partie managériale). Les auteurs se donnent comme mission d'étudier le niveau stratégique, car la plupart des travaux antérieurs à leur effort d'élaboration théorique ont mis l'emphase sur la négociation collective, alors que les nouvelles pressions semblent provenir du niveau stratégique. Il faut préciser qu'ils croient que ces niveaux sont en interaction et qu'ils peuvent influencer le cours des autres et aussi les stratégies des différents acteurs. Par exemple, la décision stratégique des dirigeants de vouloir réduire les coûts peut avoir une influence sur la négociation (concessive, peut-être) et se refléter sous forme de demandes pour une mise en place de structures participatives sur le plancher de travail. Les stratégies sont donc extrêmement variées.

Pour les managers, au niveau macro (politiques de long terme), ces stratégies s'illustreront dans des stratagèmes corporatifs ou de ressources humaines tandis que les syndicats miseront sur des moyens politiques ou de syndicalisation (Kochan, Katz et Mckersie, 1994 : p.17). Ces choix à plusieurs niveaux auront une influence sur les « extrants » comme la performance ou par l'établissement d'un nouveau modèle de relations industrielles qui peut être éventuellement diffusé au niveau national. L'argument principal des auteurs est donc que les pratiques et les résultats des relations industrielles sont façonnés par l'interaction entre l'environnement, les stratégies et les valeurs des différents acteurs (Da Costa, 1990 : p.37).

Concernant les extrants de l'interaction entre les acteurs, les auteurs insistent sur l'absence de déterminisme des modèles de relations industrielles possibles. Ces configurations peuvent faire les frais d'ajouts incrémentaux et sont en général instables et évolutives. En tentant de clarifier leur approche, Kochan, Katz et Mckersie (1991) identifient quatre modèles de relations industrielles possibles à travers les différents niveaux institutionnels : le système « New Deal »



syndiqué, le système « New Deal » non syndiqué, un nouveau modèle syndiqué « sophistiqué » et un modèle « sophistiqué » non syndiqué (p.2).

Quelles sont les principales forces et faiblesses de cette approche? Une première force de l'approche de Kochan, Katz et Mckersie est d'élargir considérablement le champ d'études des relations industrielles aux États-Unis. L'approche stratégique, en mettant l'emphase sur la stratégie d'affaires et la variété de modèles, a la qualité de vouloir réconcilier en partie le champ d'études avec la gestion des ressources humaines, les approches managériales et les nouvelles formes de représentation et de travail. Une autre force de leur approche est le choix de stratégies de recherche multi-méthodologiques que privilégient les auteurs (études de cas, méthodes qualitatives et quantitatives). Une dernière force de l'approche stratégique est l'idée de multi-niveaux qui est représentée par le cadre institutionnel à « trois-tiers » et la présence d'éléments de causalité entre l'environnement et la stratégie qui se répercutent dans les différents niveaux d'analyse pour chaque acteur impliqué dans les relations industrielles.

Par contre, l'approche stratégique recèle plusieurs faiblesses. D'abord, nous notons le caractère déterministe de l'environnement sur les stratégies. Comme Da Costa (1990) le souligne, l'élément moteur du système est constitué par les choix stratégiques face à des changements environnementaux. Cette vision de « haut en bas » (*top-down*) laisse peu de place à la discrétion des impacts micros que les choix stratégiques provoquent à l'intérieur du système. En effet, cette vision élude en grande partie la « ré-influence » des pratiques micros sur l'environnement et l'interaction que pourraient avoir les acteurs au sein des plus bas niveaux. Ce point étant davantage postulé que démontré, l'approche stratégique semble faire place à une interaction entre environnement et stratégie.

Une autre faiblesse est la prépondérance du manager comme acteur dominant de la théorie. Sur ce point, les auteurs se défendent en indiquant que des recherches devraient s'attarder à comprendre l'influence des syndicats et de l'État. Ces deux acteurs-clés sont davantage dépeints comme étant réactifs que proactifs. De plus, l'importance et l'influence des syndicats locaux et des délégués sur les groupes de travail ne sont pas abordées (Da Costa, 1990 : p.39). En outre,

la présence et l'impact de l'acteur étatique ne sont pas claires, son rôle et son étude étant négligés, son pouvoir étant à la remorque de la primauté accordée aux managers.

Les auteurs conviennent d'une lacune importante dans leur modèle, formulée par de nombreuses critiques : la difficulté de qualifier une transformation des relations industrielles. Concernant strictement la modélisation de l'approche, il apparaît difficile de situer à quel endroit se placent les « nouveaux » modèles ou les transformations des relations industrielles. Les trois niveaux institutionnels donnent lieu à de nouveaux arrangements, mais est-ce que l'altération d'un niveau signifie un changement de modèle? Finalement, nous dénotons un certain ethnocentrisme dans l'approche stratégique que Kochan, Katz et Mckersie (1991 : p.195) reconnaissent. Il nous apparaît difficile de croire en la « transférabilité » du modèle. Il laisse place à une très grande discrétion des acteurs corporatifs, ce qui pourrait créer certaines tensions dans des pays – notamment européens – où le champ social collectif est élargi.

### **2.2.2. Gary Gerrefi et les chaînes de valeurs mondiales**

Comment les relations entre les firmes dans la production de biens et de services s'organisent à l'ère de la mondialisation? Gary Gereffi et ses collègues ont tenté de répondre à cette question en mettant de l'avant le concept de chaîne de valeurs pour expliquer ces nouvelles configurations organisationnelles et productives. En 1994, l'auteur avait déjà identifié deux formes de chaînes, préalablement appelées chaînes de commodité, soit celles qui sont contrôlées par l'acheteur, *buyer-driven*, ou par le producteur, *producer-driven*. Dans le premier cas, l'acheteur va contrôler la chaîne de commodité. Le cas de figure est celui d'une entreprise de vente au détail comme Walmart. Dans le second cas, le producteur contrôlera la chaîne de commodité. Le cas de figure de cette chaîne est l'industrie automobile, chaîne de production fortement contrôlée par les constructeurs.

Dans une version subséquente (2005), Gereffi *et al.* ont refondu cette typologie dichotomique et rebaptisé l'approche par le terme « chaînes de valeurs<sup>16</sup> » qui décrirait mieux, selon leurs dires, la diversité des configurations de l'activité économique internationale. Trois facteurs permettraient d'expliquer ces différences dans la gouvernance des chaînes de valeurs (p.85) : d'abord, la complexité des transferts de l'information et de la connaissance nécessaires dans des transactions particulières (*a fortiori* dans les spécificités des produits et des processus); ensuite, la manière avec laquelle l'information et la connaissance peuvent être codifiées et ainsi transmises efficacement sans investissement dans les transactions entre les parties; enfin, les capacités des fournisseurs actuels et potentiels dans leurs relations avec les besoins de la transaction.

Dans les trois cas, deux niveaux peuvent être atteints, soit élevé ou bas. Au regard de ces trois facteurs, cinq combinaisons possibles sont dénotées par les auteurs (pp.86-87).

1. Le *marché* : les transactions sont facilement codifiées, les spécificités des produits sont relativement simples et les fournisseurs ont des capacités assez développées. En général, les acheteurs vont répondre aux prix imposés par les producteurs, faisant de ce type de chaînes une forme gouvernée avec peu de coordination explicite.

2. La *modulaire* : l'architecture du produit est, généralement, modulaire et les standards techniques simplifient les interactions entre les acteurs de la chaîne. La codification des informations et de la connaissance est haute et les fournisseurs ont une capacité relativement élevée.

3. La combinaison *relationnelle* : la spécificité des produits ne peut être codifiée, les transactions sont complexes et la capacité des fournisseurs est généralement forte. Un échange de connaissance tacite s'opère entre les vendeurs et les acheteurs qui agissent de pair par une

---

<sup>16</sup> Voir l'article important de Jennifer Bair (2008) sur les fondements et les changements de la théorie des chaînes de valeurs mondiales ainsi que sa comparaison avec la nouvelle sociologie économique et les réseaux mondiaux de production.

dépendance mutuelle régulée par la réputation, les liens familiaux ou par la proximité sociale et spatiale.

4. La *captive* : l'habileté de codifier l'information est haute, les spécificités du produit sont complexes et les capacités des fournisseurs sont limitées. Étant donné ces facteurs, les fournisseurs seront « captifs » et dépendants d'une firme maîtresse. Leur habileté à sortir de la chaîne est conséquemment limitée, ce qui entraînerait un coût important pour ces fournisseurs.

5. La *hiérarchique* : cette forme de gouvernance est associée à une spécificité de produits qui ne peut être codifiée, à des produits complexes et à des fournisseurs avec peu de compétences. Les firmes maîtresses développeront ainsi la quasi-entièreté du produit à l'intérieur de leurs murs.

Dans ces cinq formes de gouvernance, on retrouve un degré de coordination explicite et d'asymétrie de pouvoir entre les firmes et les fournisseurs. Le plus bas degré étant associé au *marché* et, en ordre croissant, le plus haut étant lié à la *hiérarchie*.

Ces formes de gouvernance ne sont pas fixes, imperturbables et figées dans le temps selon Gereffi *et al.* (2005). Les formes de gouvernance des chaînes de valeurs peuvent passer d'un mode à l'autre, selon les époques et les changements économiques en cours. Par exemple, dans le cas de la chaîne de valeurs des vêtements, celle-ci serait passée d'une forme de gouvernance *captive* à *relationnelle*, notamment par le biais d'une complexité décroissante des transactions et une codification de l'information plus facile. Ce changement dans les relations de pouvoir, notamment entre les acheteurs occidentaux et les fournisseurs asiatiques, a donné lieu à la formation de fournisseurs géants, en particulier en Chine et dans l'Est asiatique (Appelbaum, 2008).

Comme le note Bair (2008), le changement effectué dans la dénomination entre les chaînes de commodité à la gouvernance des chaînes de valeurs a plusieurs conséquences quant à la portée de l'approche. D'abord, elle met une emphase sur les caractéristiques industrielles de la forme de chaîne et les relations qu'entretiennent les firmes dans ces types de gouvernance. Ainsi, malgré qu'elle en fasse mention, elle évacue, dans une certaine mesure, une conception plus fine

du pouvoir qui était présente dans les premières théorisations de l'approche. Sturgeon (2008) reconnaît d'ailleurs que certaines formes de pouvoir, telles que le pouvoir dans le marché, le pouvoir politique et les relations d'autorité, sont pertinentes et permettraient une compréhension en profondeur des dynamiques au sein des chaînes de production internationales. De plus, l'approche met une emphase importante sur le type de coordination, évacuant du même coup l'environnement régulateur et institutionnel dans lequel les formes de chaînes opèrent. Finalement, peu d'éléments conceptuels concernant le rôle des syndicats sont abordés par l'approche (Knorringa et Pegler, 2006).

Récemment, Lakhani *et al.* (2013) ont proposé un modèle d'analyse associant des types de chaînes de valeurs à des systèmes d'emploi. Si cette conceptualisation<sup>17</sup> est bienvenue pour lier le paradigme au champ des relations industrielles, les critères utilisés par les chercheurs prennent peu en compte l'apport des acteurs syndicaux et de leurs stratégies au sein des entreprises et des chaînes.

Au final, il nous semble qu'une trop grande emphase est mise sur le rôle de la firme, évacuant par le fait même la place que d'autres acteurs occupent dans le processus de production. C'est ce qui nous amène à nous questionner sur le rôle des syndicats et de l'État dans les chaînes de valeurs et sur la réaction des syndicats à la restructuration de ces chaînes et des relations des firmes à l'intérieur d'un secteur. Ces questions fondamentales demeurent peu étudiées par l'approche des CVMs.

### **2.2.3. Synthèse : originalité, mais limites des approches « classiques »**

Ces deux approches « classiques » proposent des idées importantes pour la compréhension de l'activité économique, des restructurations et des réponses des acteurs à ces phénomènes. Parmi leurs forces, signalons la mise de l'avant des stratégies des acteurs, de l'organisation

---

<sup>17</sup> Les auteurs utilisent quatre critères, soit : l'influence de la firme dominante sur la relation d'emploi du fournisseur, les compétences et les connaissances des employés chez le fournisseur, la stabilité de l'emploi chez le fournisseur et l'influence des institutions nationales sur la relation d'emploi du fournisseur (p.449).

économique internationale et du dynamisme dans les changements économiques. Cependant, en regard de notre objet de recherche, elles demeurent insuffisantes sur plusieurs points. D'abord, dans les deux cas, les approches mettent une emphase trop forte sur la partie managériale comme acteur moteur des processus de restructuration. Or, rappelons au passage que cette thèse aborde de front la question des stratégies syndicales face aux processus de restructuration, enjeu pas suffisamment pris en compte par les approches « classiques ». Ensuite, dans les deux approches, peu d'éléments du pouvoir des syndicats et du conflit entourant les restructurations sont inclus. Finalement, l'approche stratégique américaine est peu disposée aux comparaisons internationales, et ce, malgré son orientation multi-niveaux. Quant aux chaînes de valeurs mondiales, elles sont relativement muettes sur des éléments géographiques, tel l'encastrement territorial, et sur les liens qu'entretiennent les acteurs dans leur encastrement social et institutionnel. Il nous semble ainsi qu'une reconceptualisation théorique est nécessaire pour bien capter l'essence de notre objet de recherche.

## **2.3. Les théories néo-institutionnalistes**

### **2.3.1. Fondements et prémisses des théories néo-institutionnalistes**

L'analyse des institutions sociales, politiques et économiques fait partie de la genèse du champ des relations industrielles (Commons, 1924, 1934; Perlman, 1928; Kaufman, 1993, 2004). Les pères fondateurs des relations industrielles avaient bien compris l'importance des institutions, c'est-à-dire les règles formelles et informelles, et leur influence sur la relation d'emploi. Selon cette approche historique, toute action humaine est limitée et est contingente à un certain nombre de règles. Les acteurs, en ce sens, ont une rationalité limitée et formulent leurs intérêts en fonction de normes institutionnelles. À partir de cette vision plus large des institutions, le champ, durant l'après-guerre, a poursuivi dans ces sillons en se concentrant sur la compréhension et l'analyse de la négociation collective institutionnalisée et du syndicalisme officiel (Kaufman, 1993, 2004; Giles et Murray, 1988, 1996). À ce titre, la crise théorique et académique des

relations industrielles, en particulier en Amérique du Nord, a été attribuée à cette vision ténue des institutions de la relation d'emploi (*Ibid*).

Qu'est-ce qu'une institution à proprement parler ? Didry (2012), dans le *Dictionnaire du travail*, renvoie le concept d'institution à deux notions : elle est à la fois une contrainte, mais aussi un guide pour l'action et l'interaction des acteurs. Il ne faut pas envisager l'institution comme inévitablement coercitive et intériorisée. Elle est, dans sa conception relationnelle, non pas source de domination pour les acteurs, mais plutôt un espace ouvert à ceux-ci dans l'activité sociale qu'est le travail. Elle est donc quelque chose de dynamique :

Loin de se réduire à une discipline conduisant à l'intériorisation de purs automatismes, les institutions sont des références pour l'action, à la fois comme guide, mais [aussi] comme outils permettant aux acteurs une évaluation du cours des activités sociales dans lesquels ils se trouvent engagés (Didry, 2012 : p.418).

Dans le champ du travail, elle est apparentée à une régulation (la capacité des acteurs à produire des règles ainsi que les règles déjà existantes) et à une source de mobilisation (les cadres institutionnels dans le cas de litiges, par exemple).

Récemment, l'émergence d'un soi-disant « néo-institutionnalisme » – avec ses différentes variantes (Morgan et Hauptmeier, 2014) – s'est proposée comme une voie de renouveau théorique pour le champ des relations industrielles (Godard, 2004, 2009; Sisson, 2007; Thelen, 2005, 2009; Hamann et Kelly, 2008). Quelles sont les prémisses théoriques de cette approche? Sans surprise, l'approche fait une place importante à l'influence des règles et des acteurs pour comprendre la relation d'emploi (Godard, 2004). Ces règles, informelles ou formelles rappelons-le, vont non seulement orienter et contraindre l'action des acteurs, mais aussi modeler leurs rationalités et les prises de positions stratégiques. Ainsi, le comportement des acteurs est fortement influencé par ces règles et normes:

Under the new institutionalism, the question is therefore not how actors seek to rationally achieve goals per se but rather why they have the goals they appear to have, the role of rules in shaping how one course of action comes

to be viewed as more rational to the attainment of these goals than another, and how, indeed, what is the rational comes to be defined (Godard, 2004 : p.254).

Ces règles sont donc à la fois contraignantes et habilitantes pour l'acteur dans ses actions stratégiques. Comme Sisson (2007) le soutient, les institutions définissent les contraintes et les opportunités disponibles pour l'acteur par les règles juridiques formelles et les règles informelles telles que les normes et les croyances (p.28).

Le néo-institutionnalisme suppose que les systèmes d'affaires et leurs arrangements institutionnels ont une influence importante sur la relation d'emploi et sur la façon dont les acteurs interagissent. Conséquemment, la convergence des systèmes de relations industrielles, malgré la mondialisation des relations économiques, n'est pas une hypothèse valable (Godard, 2004; Thelen, 2009; Sisson, 2007; Marginson et Sisson, 2004). Le nouvel institutionnalisme s'inspire des *Variétés de capitalisme* et des différentes formes d'État providence (Hall et Soskice, 2001; Hall et Gingerich, 2009; Esping-Andersen, 1999). Les *Variétés de capitalisme* mettent l'emphase sur les institutions économiques et politiques et les acteurs nationaux pour comprendre comment la coordination des relations de ces derniers est organisée (Hamann et Kelly, 2008). Cette approche se base sur deux idéaltypes, à savoir l'économie de marché coordonnée (CME) et l'économie de marché libérale (LME). Dans la première variante, les acteurs économiques se coordonnent par les institutions (formation, syndicats, organisations patronales et paritaires), tandis que dans la seconde, ils se coordonnent principalement par le marché (bourses, relations contractuelles, engagements à court terme). Loin de s'effacer avec la mondialisation, les institutions seraient marquées à la fois des dépendances de sentier et des changements discontinus et incrémentaux advenant dans certaines périodes historiques (Thelen, 2009). En ce qui a trait au syndicalisme, une certaine résistance aux changements s'est créée dans les CME tandis que son influence s'efface progressivement dans les LME. Il serait cependant réducteur de s'en tenir qu'à deux modèles. Tel qu'Hamann et Kelly (2008) le soutiennent empiriquement dans une étude sur les *Variétés de capitalisme* et le syndicalisme, quatre modèles nationaux de relations industrielles peuvent être distingués : l'Europe Centrale (CME), les LME, les économies méditerranéennes et les pays scandinaves (p.142). Ces quatre



groupes montrent des patterns distincts de syndicalisme, des structures de relations industrielles différentes tout comme des conséquences institutionnelles divergentes face à la mondialisation.

Le rôle de l'État dans les relations industrielles est aussi une prémisse importante pour le néo-institutionnalisme (Godard, 2004; Thelen, 2009; Sisson, 2007). D'une part, l'État est une source importante de droit formel en vertu de ses pouvoirs législatifs et économiques. Le droit prévoit une batterie de réglementations qui modulent les relations économique et sociales. D'autre part, de par ses institutions économiques et régulatrices, ses agences gouvernementales et étatiques, et ses grandes politiques économiques, l'État œuvre sur les trajectoires nationales et affecte les relations de pouvoir entre les acteurs de la relation d'emploi. De plus, les traditions et paradigmes politiques nationaux sont importants pour comprendre la relation d'emploi. Selon Godard (2004), il existe au demeurant différentes traditions politiques et étatiques perceptibles au sein des capitalismes avancés. Par exemple, il est facile de distinguer la tradition « colbertiste » française du libéralisme anglo-saxon. Ces traditions sont les fruits d'alliance et de compromis d'acteurs qui se reflèteront dans des arrangements institutionnels distincts (Godard, 2004; Thelen, 2005, 2009).

Finalement, une prémisse synthétique de l'approche est l'importance de l'histoire. Les institutions, les relations industrielles et la relation d'emploi sont, selon ce paradigme, le reflet de l'histoire et des traditions nationales. Ainsi, ces institutions se développent selon cet enracinement historique et sont parfois créées à la suite d'évènements importants (Godard, 2004). Lors de brusques changements, les acteurs vont « verrouiller »<sup>18</sup> leurs actions dans de nouvelles institutions et, par la suite, faire montre d'une certaine dépendance de sentier résultant de ces choix institutionnalisés (Thelen, 2009).

En somme, le néo-institutionnalisme voit à la fois les institutions comme des variables indépendantes (l'influence des institutions sur les acteurs) et comme des variables dépendantes (le changement institutionnel) (Sisson, 2007). Selon ce paradigme, de fortes différences nationales persistent malgré la mondialisation des échanges économiques. La façon dont les

---

<sup>18</sup> Thelen (2009) évoque l'effet de « *locked in* » sur le plan institutionnel.

acteurs pensent et agissent, sous différentes économies politiques, sera dépendante de traditions politiques et institutionnelles distinctes. Ces différences peuvent être à l'origine des trajectoires divergentes des mouvements syndicaux nationaux. Par exemple, pour expliquer les différences entre les mouvements syndicaux américains et canadiens, Godard (2009) a utilisé un cadre néo-institutionnaliste. Si un certain « exceptionnalisme américain » a été perçu historiquement, les raisons du déclin du syndicalisme américain seraient plutôt liées à des normes structurelles encastrées dans les institutions et les croyances des acteurs qui modèlent leurs « biais de mobilisation ». Ces biais influenceront donc les ressources que les acteurs peuvent mobiliser et détermineront leurs répertoires d'action collective (voir Tilly 1986, 2006). En l'occurrence, le libéralisme et l'antisindicalisme sont des normes encastrées dans les institutions américaines, que ce soit au plan des lois du travail ou dans les croyances et normes intrinsèquement liées aux acteurs.

Dans le cas des restructurations, malgré des explications quelque peu surdéterminantes liées aux contextes nationaux, ce cadre peut être utile pour comprendre comment l'acteur syndical établira ses stratégies et agira selon différents régimes institutionnels. On peut s'attendre, par exemple, à ce qu'un syndicat provenant d'un pays à haute densité institutionnelle agisse de manière différente qu'un autre provenant d'un pays à faible densité institutionnelle, en raison de sa tradition politique de dialogue *via* les institutions. Ces différences mettent donc en lumière l'influence de certaines structures d'opportunités institutionnelles. Nous empruntons et remodelons cette expression à partir de la notion de structure d'opportunité politique développée par la sociologie américaine des mouvements sociaux (*inter alia*, Tilly, 1986, 2006; Tilly et Tarrow, 2008; Tarrow, 2005, 2011). Ces structures d'opportunités influenceront les stratégies des syndicats tant dans leur façon d'appréhender un événement que par le type de ressources disponibles liées aux arrangements institutionnels prévalant dans une économie politique particulière.

### 2.3.2. Illustrations empiriques de l'approche et facteurs analytiques retenus

Les structures d'opportunités, c'est-à-dire la façon dont les institutions déterminent les ressources disponibles pour l'acteur, sont identifiées par plusieurs auteurs en ce qui a trait à la compréhension des stratégies syndicales face aux restructurations (Pulignano et Stewart, 2012; Da Costa *et al.*, 2012; Rutherford et Holmes, 2012; Godard, 2009). Pulignano et Stewart (2012), dans leur étude comparative, ont montré que ces institutions peuvent aider les syndicats à formuler des alternatives stratégiques. En évitant les analyses surdéterminantes des effets de régimes nationaux, le contexte institutionnel spécifique a permis à des syndicats français d'utiliser le coût des plans sociaux en cas de mises à pied comme levier afin de négocier des alternatives. Les auteurs soutiennent aussi que le contexte politique – par exemple par la politisation d'un conflit de travail dans le contexte français – peut aider un syndicat à atteindre un stade d'implication plus effectif lors de restructurations. Da Costa *et al.* (2012), dans une étude sur le développement de la négociation transnationale en Europe, ont aussi démontré l'importance de ces structures d'opportunité pour les stratégies syndicales. Malgré l'absence de cadre sur la négociation collective à l'échelle européenne, le *Traité européen* contient de nombreux articles reconnaissant le dialogue social, les acteurs collectifs et la possibilité de négocier des accords. De plus, les directives sur les comités d'entreprises européens peuvent également donner des outils pour la régulation sociale des multinationales par le biais des représentants des employés. En conséquence, de nombreux accords-cadres européens ont été négociés par les fédérations syndicales internationales et les CDE, en particulier dans le secteur de la métallurgie. Ces accords, pour la plupart, contiennent des balises minimales sur les changements en milieu de travail permettant à la partie syndicale d'être proactive lors de restructurations (Da Costa *et al.*, 2012 : p.129).

Dans une étude historique, Rutherford et Holmes (2012) ont reconnu que le droit du travail – lié aux différences politiques – a été un facteur important pour la gouvernance des régions de production transfrontalières entre le Canada et les États-Unis. Dans le contexte particulier de l'industrie automobile, cette différence dans les lois du travail explique en partie pourquoi les TCA, contrairement à leurs confrères américains, ont pu préserver jusqu'à tout récemment un contrat « traditionnel » malgré des vagues successives de restructurations depuis les années

1980 (Rutherford et Holmes, 2012 : p.124). Rappelons finalement que Godard (2009) soutient que le déclin du syndicalisme américain, en comparaison avec la situation qui prévaut au Canada, peut être attribuable aux institutions historiques, qu'elles soient formelles ou informelles. Ces institutions détermineraient les ressources sur lesquelles peut s'appuyer l'acteur syndical et qui sont, dans le cas des États-Unis, plus limitées et grevées par une certaine aversion au syndicalisme. Turner (1991), quant à lui, a démontré que le contexte institutionnel national a un impact sur la façon dont les syndicats réagissent aux changements en milieu de travail. Dans le contexte américain – et contrairement aux syndicats allemands, par exemple – les syndicats seraient plus prompts à utiliser des stratégies défensives et conflictuelles dû à leur faible accès à l'information. Ce manque d'information résulterait en une méfiance face aux managers dans le cadre d'une restructuration. Les traditions institutionnelles nord-américaines du « contrôle du travail » expliquent aussi l'utilisation de stratégies défensives de la part des syndicats (Katz, 1985).

Nous pouvons donc affirmer, comme proposition analytique, **qu'en contexte de restructuration, les structures d'opportunités institutionnelles affectent les stratégies syndicales (proposition 1).**

## **2.4. Vers une théorie critique du pouvoir syndical?**

### **2.4.1. Des fondements historiques et des concepts paradigmatiques**

Dans la période d'après-guerre, un paradigme dominant émergea dans la théorie en relations industrielles. D'emblée, il serait difficile de qualifier de façon objective ce paradigme étant donné la diversité nationale des théories qui s'explique, entre autres choses, par des traditions scientifiques, politiques et de pratiques de relations industrielles singulières (Hyman, 2004; Frege, 2008). Pourtant, certains aspects communs peuvent en être dégagés (Ackers et Wilkinson, 2003; Kaufman, 1993, 2004; Hyman, 1989, 2004; Budd, Gomez et Meltz, 2004; Giles et Murray, 1988, 1996, 1997). Plusieurs termes pourraient d'ailleurs être accolés à ce paradigme

qui fut pour un temps dominant : institutionnaliste de manière générale, pluraliste (dans sa version britannique : Clegg, 1975; Fox, 1975) ou systémique (dans sa version dunlopienne; Dunlop, 1956). À l'instar de Giles et Murray (1988, 1996), nous qualifions ce paradigme de pluraliste-libéral, lequel prend son sens à la fois dans ses racines historiques (l'après-guerre), dans ses idées politiques (social-démocratie, société libérale et opposition au communisme), ainsi que dans ses pratiques spécifiques (la négociation collective et le syndicalisme institutionnalisé). L'économie politique critique (ÉPC) s'est principalement efforcée de critiquer ce paradigme pour renouveler la théorisation du champ des relations industrielles au cours de années 1980 et suivantes.

Richard Hyman (1975, 1989, 2001, 2007), plus important critique du pluralisme britannique et représentant central de « l'École de Warwick », s'inscrit dans cette lignée radicale en relations industrielles qui a tenté de remettre en cause les prémisses du paradigme dominant. Même s'il existe des variantes dans le pluralisme trois points communs caractérisent le paradigme : 1. il n'y a pas d'accumulation de pouvoir dans la sphère économique; 2. il y a un intérêt public national malgré que plusieurs groupes coexistent; 3. l'État est le gardien impartial des règles et de l'intérêt public.

La tendance vers la stabilité ou la régulation conjointe obtenue par le biais de la négociation est en fait, de l'avis d'Hyman (1989), une illusion. Les pluralistes ont eu tendance à magnifier la négociation de façon procédurale et à ne pas observer les conséquences au niveau substantif, en particulier dans les conditions matérielles de vie des travailleurs. De plus, une vision « classiste » est absente et le syndicalisme n'est pas appréhendé comme une institution découlant des rapports de classes, mais bien comme un groupe ayant comme fonction principale la négociation collective.

En outre, Hyman (1989) plaide inlassablement pour une reconceptualisation des fondements théoriques du champ d'études. Une économie politique des relations industrielles avec une vision différente de la relation d'emploi et, par extension, des rapports sociaux de production doit être développée pour mieux comprendre les transformations matérielles dans la sphère économique et ainsi saisir ses conséquences au niveau politique et social. Deux réflexions

fondamentales aiguillent ses thèses, ces dernières étant fortement influencées par une vision marxienne de la relation d'emploi :

The first is that capitalist social relations of production reflect and reproduce the structured antagonism of interests between capital and labour. The second is that capitalism simultaneously organizes workers collectively (since the capitalist labour process is essentially collective in character), and hence generates the material basis for effective resistance to capital and priorities mode of production (Hyman, 1989 : p.125).

De plus, Hyman (1989) concède que cette reconceptualisation ne doit pas mettre en opposition structuralisme et constructivisme en ce qui concerne le syndicalisme, mais de trouver une voie intermédiaire entre les deux tendances (pp.136-137). Le *dualisme* (subordination au capitalisme, mais potentiel de révoltes), dans le rôle des syndicats, doit nécessairement être pris en compte pour assurer une compréhension de ses fonctions comme institution de classe. Aussi, l'auteur considère que d'appréhender les relations industrielles – terme partiellement connoté, il en convient – comment étant une sphère autonome est une erreur flagrante : il faut nécessairement replacer ces relations dans une perspective institutionnelle, puisqu'elles s'affirment en tant qu'intermédiaire dans la dialectique entre le capital et le travail.

Les syndicats, selon Hyman (2001), se sont traditionnellement positionnés aux plans idéologique et identitaire à l'intérieur d'un triangle « classe, marché et société », cette identité étant variable selon les pays, mais aussi les époques. La classe, parce qu'ils sont nécessairement des intermédiaires (« agents » de classe) dans les relations entre le capital et le travail; le marché, parce qu'ils doivent tenir compte du marché du travail, de sa régulation et des conditions de travail; et la société, parce qu'ils tentent parfois d'influencer la prise de décision des politiques publiques et l'intégration sociale des travailleurs dans l'économie politique. Selon l'avis récent de Richard Hyman (2007), les syndicats devraient revenir à une posture contestataire :

To defend employees at workplace level and no less within the national (and international) political economy requires a confrontation with the dominant policy logic of our age. This implies that unions must turn (or return) to a self-conception as organisations campaigning for rights and engaging in 'contentious politics' (p.206).

Giles et Murray (1988, 1996, 1997) ont aussi plaidé pour le développement d'une économie politique critique des relations industrielles. Quelles sont les principales prémisses de l'ÉPC ? En ce qui concerne la nature des relations industrielles, l'ÉPC privilégie les termes « relations sociales » ou « rapports sociaux de production » qui semblent plus adaptés au phénomène historique et spatial du capitalisme. La nature de la société est différenciée selon des patterns de relations sociales de production qui, à la limite, peuvent être analysés selon les bases matérielles historiques du mode de production dérivant invariablement de la société capitaliste (pp.81-82).

Concernant la relation d'emploi en particulier, le paradigme soutient que le travail et son processus sont fractionnés en termes de classes, d'une part, en ce qui a trait à ceux qui travaillent, et de l'autre, à ceux qui « profitent » du travail des autres. La relation d'emploi est en conséquence envisagée dans une logique de domination/subordination, impliquant une hiérarchie sociale et des formes de contrôle. Ainsi, il existe une divergence intrinsèque dans les rapports entre les employeurs et les employés<sup>19</sup> et le conflit, au sens large du terme (contrôle du travail, organisation du travail, salaire), est central. Pourtant, malgré ce point de vue conflictuel, cette dynamique antagonique n'est pas surdéterminante; il existe aussi de la coopération qui se tisse au sein des relations de travail. Par contre, cette coopération doit être sécurisée par le truchement de la technologie, par des programmes spécifiques ou par le consentement<sup>20</sup> (pp.82-83).

Selon l'économie politique critique, les institutions ne sont pas nécessairement le reflet de compromis, comme le soutiennent les approches pluraliste-libérales, mais comme celui d'une hiérarchie de pouvoir et de contrôle. À l'instar d'Hyman (1989, 2001), Giles et Murray (1997) croient que les syndicats, loin d'être de simples groupes d'intérêts, représentent, au contraire, des organisations basées sur l'appartenance à une classe. De plus, les intérêts et les idéologies ne sont pas prédéterminés et sont produits de manières différentes dans la relation d'emploi et à

---

<sup>19</sup> Edwards (1986 : p.5) parle quant à lui d'un « antagonisme structuré », voire même structurel, dérivant du mode de production capitaliste.

<sup>20</sup> Cox (1987), sur cette dernière idée, se réfère quant à lui à des facteurs subjectifs des modes de relations sociales de production qui ancrent la légitimité d'un mode dans la population en fonction de « blocs historiques ».

l'occasion des relations sociales de production. L'État est perçu non pas comme un acteur neutre, mais comme un arrangement d'institutions renforçant les relations du pouvoir social au sein des rapports de production. Concernant les fonctions et les idéologies étatiques, le rôle de cet acteur est ambivalent et il ne faudrait pas déduire qu'il est explicitement et de façon structurelle contre les travailleurs. Finalement, concernant les institutions, les mécanismes classiques (griefs, négociations, médiations) sont le reflet de compromis indépendants ou qui sont sécurisés avec l'aide de l'État (pp.84-85).

Sur les liens entre la relation d'emploi et la société, l'ÉPC pose les ramifications entre l'économique et le politique au centre de la relation d'emploi. Les tendances politiques, technologiques et sociales ont un impact sur les structures institutionnelles, et ce, de manière globale, c'est-à-dire en lien avec les structures d'accumulation du capital. Ainsi, les relations sociales capitalistes sont de nature instables et sont parfois vouées à se restructurer, notamment à l'intérieur des institutions des relations industrielles. Donc, ces arrangements se reflètent en un effet « structurant », en des images et en des conséquences de certains facteurs historiques et de formes de régulation sociale (pp.85-86).

Finalement, les prémisses méthodologiques et épistémologiques de l'économie politique critique sont objectivistes, c'est-à-dire qu'il serait possible d'arriver à une connaissance objective et empirique du monde social. Elle est « réaliste » : des explications causales de phénomènes sont observables, sans être néanmoins « structuralistes ». Ce faisant, du point de vue normatif, elle tend à mettre au centre le principe de justice sociale et d'une science qui, en quelque sorte, est teintée de cette valeur (pp.86-89).

#### **2.4.2. Mondialisation et pouvoir syndical**

L'économie politique critique peut contribuer à la compréhension des processus de changements économiques qui accompagnent la mondialisation. Selon Giles (2000), la mondialisation est le reflet des conflits, des changements matériels et des liens entre économique/politique, acteurs et



normes qui se déploient dans une structure mondiale de pouvoir (p.182). Ainsi, l'ÉPC part de l'analyse des relations de production (sous-traitance, multinationales, alliances) et des liens qui se forment dans cette « nouvelle » division internationale du travail. Pour l'ÉPC, la mondialisation institue des espaces d'iniquités, de conflits et de pouvoirs teintés de domination, de contrôle et de subordination, mais aussi de coopération obtenue par des facteurs subjectifs et par le consentement.

Giles (p.189) croit ainsi qu'il faut s'éloigner de la définition classique du champ (reposant sur les institutions, les processus et les acteurs nationaux), pour en arriver à une vision plus large des relations sociales de production :

More particularly, if the regulation of labour occurs, at least in part, at an international level, then we need to widen the historically and geographically constricted theoretical scope of 'industrial relations' to more adequately analyse the way work is organised outside the small group of nations that have long been the focus of industrial relations theory (*Ibid*).

À titre de corollaire, il faudrait repenser les stratégies syndicales de manière multi-niveaux tout en intégrant une vision plus large de l'acteur syndical, notamment sur les points centraux de son pouvoir, du conflit et de la coopération à l'ère de la mondialisation.

Lévesque et Murray (2002, 2010a) se sont attardés à conceptualiser le pouvoir syndical dans ce contexte d'internationalisation des modes de production. Pour ces auteurs, si les syndicats sont heurtés par la globalisation des relations économiques, en développant des ressources de pouvoir, ils pourront être en mesure, en quelque sorte, d'être « locaux globalement » et d'infléchir sur leur contexte local. Ils évoquent ainsi trois pôles, ou ressources de pouvoir : d'abord, la « proactivité » : à savoir l'agenda, la stratégie et la capacité de communiquer; ensuite, la solidarité interne : c'est-à-dire la démocratie dans le syndicat local; enfin, la solidarité externe qui a trait : aux alliances et aux articulations avec les autres niveaux syndicaux, entre les syndicats et avec la communauté.

Les premières théorisations du concept de pouvoir sont venues de Robert Dahl qui a stipulé que A a un pouvoir sur B, lorsqu'il peut amener B à faire quelque chose que ce dernier n'aurait pas fait autrement (Dahl, 1957). Pour Steven Lukes (2005) une telle conception du pouvoir est trop unidimensionnelle car l'intérêt des acteurs se limite à une préférence politique.

Une deuxième vision du pouvoir formulée par Bachrach et Baratz (1970) critique cette première vision. Il faut d'abord envisager le pouvoir comme une façon de sécuriser le consentement de A sur B et ensuite comment A assure le consentement de B par des moyens divers, surtout par l'utilisation de sanctions ou qu'il s'agisse de l'influence par la coercition, par l'autorité, par la force, par la manipulation ou par la « non-décision ».

La troisième vision, celle que Lukes (2005) qualifie de « radicale », accepte le pouvoir dans sa déclinaison de « non-décision », mais tente aussi de le prendre comme un élément qui n'est pas explicitement lié au conflit de manière uniforme. En effet, un conflit latent, non directement observable, peut survenir, ce qui consiste ici en une contradiction entre les intérêts de ceux qui exercent le pouvoir et les intérêts réels de ceux qui en sont exclus (p.28).

Comme le précise Lukes (2005), le pouvoir est symbolisé par l'habileté ou par la capacité d'un agent ou des agents, qui peuvent l'utiliser ou ne pas l'utiliser. Il s'agit ici d'une habileté de l'acteur à amener des effets significatifs en poursuivant ses intérêts ou en affectant de favoriser l'intérêt des autres, négativement ou positivement (p.65). On se réfère donc au pouvoir comme une capacité ou comme une potentialité qui peut n'être, dans certains cas spécifiques, jamais articulée. En résumé, le pouvoir, selon l'auteur, se réfère à son exercice (de manière relationnelle et dans une posture de capacité), il se concentre tant sur le « *pouvoir sur* », donc teinté de domination<sup>21</sup>, que sur celui qui affecte les intérêts d'un agent ou des agents (le « *pouvoir de* ») qui s'opère généralement dans une relation binaire entre les acteurs (A+B) (p.109).

---

<sup>21</sup> L'élément « domination », comme le soutient Michel Foucault, peut s'avérer crucial dans l'exercice du pouvoir au sein des institutions sociales qui agissent comme des éléments de « violence politique » (Foucault, 1980; Chomsky et Foucault, 2006).

En ce qui concerne le pouvoir des salariés, Wright (2000) développe une typologie similaire à cette version dichotomique. Les travailleurs possèderaient traditionnellement deux types de pouvoir. Le pouvoir *structurel*, découlant d'une position économique avantageuse, par exemple, et le pouvoir *associationnel*, qui, lui, provient des positions institutionnelles et de la formation d'associations collectives. Pour ce qui est de celui des acteurs syndicaux, Lévesque et Murray (2010a) se réfèrent à une vision plus étoffée du pouvoir, autant du côté du « *pouvoir sur* » que de celui du « *pouvoir de* » :

Cette définition du pouvoir est particulièrement bien adaptée aux syndicats. Même si les syndicats sont engagés sur la voie du « pouvoir sur », ils cherchent en priorité à renforcer la capacité d'agir des travailleurs en augmentant leurs ressources et leurs aptitudes. Ce 'pouvoir de' se rapporte à la capacité des syndicats de représenter les intérêts des travailleurs, de réguler le travail et d'agir sur le changement social (Lévesque et Murray, 2010a : p.43).

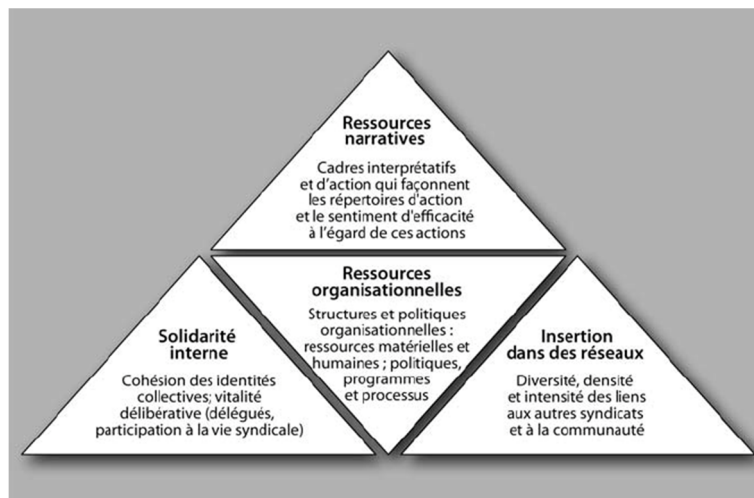
Les auteurs tentent ainsi de conceptualiser le pouvoir syndical de manière plus large en prenant en compte les ressources de pouvoir, mais aussi les aptitudes stratégiques qui permettent d'activer ces ressources. En d'autres termes, un syndicat peut détenir des ressources de pouvoir, mais sans aptitudes stratégiques servant à transformer ces ressources selon un contexte ou un changement dans l'économie politique, il se peut que celles-ci demeurent inutiles. Ce faisant, leur schéma intègre à la fois le pouvoir comme un ensemble de ressources, au sens strict (des capitaux ou attributs)<sup>22</sup>, mais aussi de ressources organisationnelles qui peuvent s'articuler *via* des aptitudes que possède un syndicat (voir Figure 2.1.).

---

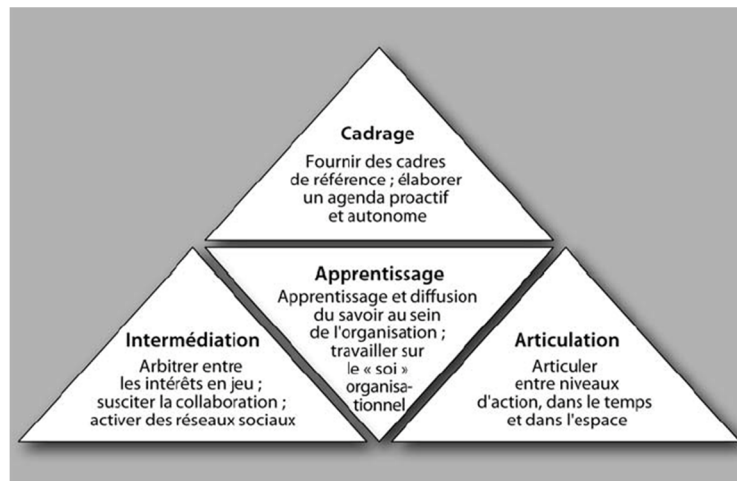
<sup>22</sup> Il serait possible de lier ces capacités ou attributs à des sentiers de dépendance, mais aussi à une vision d'un certain *habitus* syndical, au sens où le sociologue français Pierre Bourdieu (1987) l'entend. Nous faisons ici un lien entre cet *habitus*, lié plus souvent qu'autrement à une classe sociale, à une vision centrée sur l'acteur, en l'occurrence l'acteur syndical, et un ensemble de pratiques et des conceptions qui lui semblent associées. « Cet ensemble de dispositions à agir, penser, percevoir et sentir d'une façon déterminée constitue ce qu'il est convenu d'appeler un *habitus*. Comme le terme lui-même l'indique, l'*habitus* est l'ensemble de traits que l'on a acquis, des dispositions que l'on possède, ou mieux, des propriétés résultant de l'appropriation de certains savoirs, de certaines expériences. » (Accardo, 2006 : p.153).

**Figure 2.1. Le pouvoir syndical : ressources de pouvoir et aptitudes stratégiques**

Les ressources de pouvoir



Les aptitudes stratégiques



Source : Lévesque et Murray (2010a)

Ce schéma du pouvoir syndical est particulièrement éclairant pour notre objet de recherche. D'abord, cette vision du pouvoir syndical fait le pont entre une littérature liée au processus politique et celle qui porte sur l'enjeu central des syndicats à l'ère de la mondialisation. Ensuite, contrairement au schéma initial de 2002, cette vision du pouvoir n'est pas explicitement liée aux

syndicats locaux et peut s'insérer précisément dans une analyse multi-niveaux et spatiale (la capacité d'articulation, en l'occurrence) des stratégies syndicales.

Finalement, Lévesque et Murray (2010a) mettent en exergue un point très important : il est difficile de comprendre les stratégies syndicales à l'ère de la mondialisation sans se référer au pouvoir et à son articulation. Liée à notre objet, les stratégies syndicales en contexte de restructuration, cette vision développée nous permet d'appréhender le pouvoir comme une combinaison de ressources, mais aussi d'aptitudes que les syndicats pourront mobiliser et qui influenceront leurs stratégies. Cette « double face » du pouvoir, le « *pouvoir sur* » et le « *pouvoir de* », nous permet de bien comprendre les stratégies syndicales en contexte de restructuration d'une part, par une vision classique du pouvoir (sur un autre acteur, sur le débat politique) et, d'autre part, par une vision manifestée par la poursuite d'intérêts (« *pouvoir de* »), qu'elle soit ostensible ou non.

### **2.4.3. Illustrations empiriques de l'approche et facteurs analytiques retenus**

Quelles sont les applications récentes de cette approche et les facteurs analytiques que l'on peut en soutirer? Lévesque et Murray (2010b) ont étudié les patterns d'alliances syndicales internationales de trois syndicats locaux au Mexique et de trois autres au Canada dans le contexte de restructurations de multinationales. Leur hypothèse de départ est que les patterns d'implication syndicale sont modélés par trois dynamiques de niveaux, soit le local, le national et l'international. Au niveau local, on retrouve principalement le type de relations entre la partie managériale et la partie syndicale et les ressources de pouvoir du syndicat local. Pour le niveau national, il s'agit de l'intégration du syndicat national dans des réseaux internationaux, son niveau de ressources allouées, le type de politiques qu'il possède sur l'internationalisme et son orientation générale envers l'internationalisme. Concernant le niveau international, la stratégie de l'EMN est un facteur important, notamment sur l'importance de comparaisons coercitives, le degré de différenciation des produits, son intégration au-delà des frontières et sa tradition en termes de dialogue social. Finalement, toujours au niveau international, le degré de la régulation

internationale se réfère à l'existence de différents mécanismes, comme les liens entretenus avec une fédération syndicale globale ou un comité d'entreprise européen.

Trois patterns d'implication syndicale sont identifiés par Lévesque et Murray (2010b) : *l'isolation défensive*, *la réduction du risque* et *la solidarité proactive*. Dans le cas de la *solidarité proactive*, deux syndicats locaux de chaque pays ont pu être identifiés. Les ressources de pouvoir (interne, externe et la capacité discursive) sont bien développées. Une structure de coordination internationale est imbriquée dans les activités syndicales, ce qui permet de réaliser des alliances entre les syndicats. Finalement, au niveau national, les deux syndicats ont une position de choix dans leurs organisations nationales, qui pour leur part supportent les contreparties locales dans des alliances tout en leur laissant une certaine autonomie nécessaire à l'établissement de ce genre de relations. En conclusion de cette étude, trois facteurs cruciaux permettent de comprendre ces patterns. Les ressources de pouvoir, en particulier la capacité discursive, expliqueraient ces divergences. Le syndicat national joue aussi un rôle important notamment par le biais de ressources et de l'autonomie consentie aux syndicats locaux<sup>23</sup>. Finalement, l'importance d'articuler les différents niveaux d'action est un facteur important identifié par Lévesque et Murray (2010b).

L'étude de Jalette (2011) a aussi identifié les capacités des acteurs locaux dans le contexte de restructuration. Si la capacité managériale de déplacer un site s'avère un facteur important dans le cas de restructurations, les concessions consenties par la partie syndicale démontrent une réduction des risques d'une relocalisation des activités d'un site en particulier. Sur le type de concessions, Jalette (2011) indique que les concessions sur des items multiples sont celles qui font décroître les probabilités d'une délocalisation le plus fortement. Dans cette perspective, des concessions sur l'emploi seulement n'empêcheraient pas les firmes de relocaliser le site en question. L'auteur croit ainsi que le développement de ressources locales de pouvoir serait une voie intéressante à explorer pour les syndicats et pourrait diminuer les risques de délocalisation.

---

<sup>23</sup> Cette conclusion semble supporter l'argument de Lillie et Martinez Lucio (2004) qui soutiennent que les caractéristiques nationales et institutionnelles sont déterminantes pour l'action internationale des syndicats.

Il ressort de cette étude que les dynamiques de relations industrielles et la capacité des acteurs sont cruciales dans un contexte de restructuration.

Plusieurs autres études empiriques soutiennent que les stratégies syndicales face aux restructurations ne peuvent être expliquées uniquement par les différences nationales ou les variations découlant des régimes institutionnels. Selon cette approche, il faut également inclure les capacités ainsi que les ressources de pouvoir disponibles et développées par l'acteur syndical au niveau local dans le contexte d'un changement en milieu de travail (Lévesque, 2003; Lévesque et Murray, 2005, 2010b; Pulignano et Stewart, 2012; Frost, 2000, 2001). Pulignano et Stewart (2012), dans une récente étude, comparent quatre sites dans deux pays (deux français, deux irlandais). Deux types de stratégies sont identifiés, à savoir la confrontation et la coopération. La coopération est plus achevée, selon ces auteurs, et donne des résultats plus concluants parce que celle-ci fait appel à une implication rapide lors de restructurations et a comme conséquence la négociation d'arrangements bénéfiques pour les salariés.

Ces variations, selon Pulignano et Stewart (2012), révèlent des ressources de pouvoir, et de leur importance pour le « management » du changement. La solidarité externe, mobilisée à ce titre comme un facteur socio-économique important, est déterminante pour expliquer les variantes stratégiques. Une position coopérative est associée à des syndicats ayant des liens horizontaux (entre les différents syndicats nationaux) et verticaux (par exemple, un comité d'entreprise européen organisé) très développés. Lévesque et Murray (2005) font aussi référence à la solidarité interne, à la solidarité externe et à la capacité stratégique (l'agenda et l'attitude par rapport à la restructuration) pour expliquer les variations des stratégies syndicales. Ces outils analytiques permettent de comprendre différents patterns d'implication syndicale dans un continuum oscillant entre la régulation conjointe (ressources de pouvoir développées) et l'unilatéralisme (ressources de pouvoir faibles).

Nous pouvons donc avancer, à titre de proposition analytique, **qu'en contexte de restructuration, les ressources de pouvoir et les aptitudes stratégiques de l'acteur syndical affectent ses stratégies (proposition 2).**

## 2.5. Les théories géographiques économiques critiques

### 2.5.1. Peter Dicken, le « virage global » et les RMPs

Les restructurations d'entreprises ont un impact sur les territoires dans lesquels elles se produisent (Moreau, 2008). Comment appréhender théoriquement ces phénomènes géographiques? Une approche qui tente de « territorialiser et spatialiser » les changements économiques nous semble nécessaire pour capter notre objet de recherche. Nous envisageons l'espace, à l'instar de Massey (1984), pour qui : « is more helpfully conceptualised in terms of relations, and specifically power-filled relations, than simply as patterns and distributions of atomised objects. » (p.3). Il s'agit donc de conceptualiser l'espace socio-économique et ses manifestations, en l'occurrence l'intégration économique et la division internationale du travail, les liens tissés au sein des réseaux de production et les restructurations qui en découlent, comme des phénomènes relationnels entre les acteurs et comme un élément dialectique de pouvoir entre ces derniers.

Pour Peter Dicken (2015), géographe économique britannique, le processus de mondialisation n'est pas un concept unifié, mais plutôt l'effet de multiples processus (p.7). Selon Jessop (2002), cité par Dicken, la mondialisation doit être envisagée comme : « a supercomplex series of multicentric, multiscalar, multi-temporal, multiform and multicausal processes. » (*Ibid*). Dicken (2015) identifie plusieurs forces à l'œuvre, qui suivent des trajectoires multidirectionnelles, soit : des processus localisés; des processus d'internationalisation; des processus de globalisation; des processus de régionalisation.

Les réseaux, les structures et les distributions de l'activité économique se divisent en trois parties. D'abord, il existe une structure macro de l'économie capitaliste de marché. Cette structure est encadrée dans les réseaux d'interaction de la production qui sont associés à des



relations de pouvoir. Enfin, de par les processus d'encastrement de ces réseaux, il en résulte une distribution géographique inégale de la production et de la valeur entre les pays.

Ces processus sont donc interconnectés dans le temps et l'espace et ne vont pas nécessairement de « bas en haut ». Au contraire, les relations dans l'économie mondialisée sont foncièrement hétérogènes et évolutives, teintées à la fois de dépendances de sentier (*path dependencies*) et de changements tout en suivant des logiques d'encastrement territorial. L'espace doit en conséquence être vu de façon relationnelle et non seulement comme une donnée statique ou un facteur externe sans lien avec l'activité économique.

Un autre point important du schéma analytique de Dicken (2015) est la déclinaison de ces processus à plusieurs échelles ou, en d'autres termes, à plusieurs niveaux. Ces processus peuvent se retrouver sous différentes lorgnettes : locale, internationale, globale ou même régionale.

L'approche analytique plus spécifique que met de l'avant le géographe est celle des réseaux mondiaux de production (RMPs). Ces réseaux de production sont des terrains contestés en proie au pouvoir et au conflit (Levy, 2008). Ces relations de pouvoir sont spécifiquement *asymétriques*, sont géolocalisées et dépendent bien souvent de la détention de certains actifs par des acteurs collectifs ou individuels. Cette asymétrie se reflète aussi dans les relations entre le capital et le travail (p.64). Dicken offre la définition suivante des réseaux mondiaux de production: « The core of a GPN (Global Production Networks) is the *circuit* of interconnected functions, operations and transactions through which a specific commodity, good or service is produced, distributed and consumed. » (p.56). Il s'agit, de manière triviale, de transformer des « entrants » en « extrants » par différentes relations entre les capitaux (fixes, financiers, matériels), les acteurs (firmes, États, travailleurs) et les processus (transactions, transports, production, etc.). Selon cette approche théorique, les syndicats peuvent exercer un certain rôle, sauf qu'à l'instar de David Harvey, Dicken (2015) croit que ces organisations sont, dans une certaine mesure, fixes, alors que le capital, lui, est plus volatile sur une base géographique et dans le temps. Pour reprendre les termes d'Harvey (2006), le travail doit nécessairement

« rentrer à la maison à chaque soir », alors que le capital est inanimé et, dans son essence propre, porté à la volatilité.

On trouve dans cette approche six éléments pour transformer ces entrants en extrants : la technologie, l'énergie, les services, les systèmes logistiques, les systèmes financiers et les systèmes de régulation (Dicken, pp.56-57). De surcroît, l'État n'est pas dénué de pouvoir malgré le fait que les EMNs occupent un rôle de choix dans le schéma analytique. En dépit de la croyance populaire à l'irréversible chute de l'État, les RMPs remettent, en quelque sorte, cet acteur au centre de la régulation économique et sociale. L'encastrement territorial de ces réseaux de production confère à l'État un rôle régulateur :

The *national state* continues to be the important bounded territorial form in which productions networks are embedded. *All* the elements in a GPN are regulated within some kind of political structure, whose basic unit is the national state, but which also includes such supranational institutions as the IMF and the WTO, regional economic groupings such as the EU or the NAFTA, and 'local' states at the subnational scale (Dicken, 2015 : p.62).

L'approche laisse place aussi à certains corps sociaux de la société civile qui sont des acteurs actifs dans les réseaux mondiaux de production. Par exemple, les syndicats, les ONGs, les partis politiques ou les groupes de pression sont parties prenantes dans les RMPs et peuvent exercer une certaine influence sur les processus productifs (p.67). Par ailleurs, la financiarisation du capital est un trait fondamental de ces réseaux soit en tant que capital, ou par le biais des acteurs institutionnels qui représentent le pouvoir capitaliste et financier. Les consommateurs sont aussi un élément central. La transformation d'entrants en extrants n'est pas qu'une activité de production, *stricto sensu*, mais aussi un processus qui vise éventuellement la consommation de produits ou de services par des individus ou des groupes (p.66).

Comme le soutient Bair (2008), Dicken est l'un des plus importants représentants de « l'École de Manchester » qui s'est formée en réaction à l'approche de Gary Gereffi et ses collègues. Outre critiquer l'absence d'éléments géographiques dans les chaînes de valeurs mondiales, les penseurs des RMPs ont démontré que l'encastrement des firmes doit être envisagé en prenant en compte les relations avec le contexte institutionnel et régulateur, dont l'État, et que cet

encastrement est fondamental pour la compréhension du déploiement de l'activité économique et du processus de restructuration (Bair, 2008 : p.355). Hess et Coe (2006), à ce propos, distinguent trois types d'encastrement : sociétal (institutions), de réseaux (relations de confiance) et territorial (lorsque une firme décide de relocaliser sa production, par exemple). Ainsi, les aspects sociaux et politiques sont des facteurs importants dans les changements économiques.

De plus, les relations de pouvoir et l'intérêt intrinsèque des acteurs doivent être inclus dans une analyse de l'activité économique et des restructurations. Pour Levy (2008), les approches conventionnelles des CVMs mettent une emphase exagérée sur des facteurs purement économiques et négligent les contextes sociaux et politiques dans lesquels les firmes évoluent. Une reconceptualisation, incluant la contestation politique, le conflit et l'intégration de la théorie néo-gramscienne<sup>24</sup> à celle des réseaux mondiaux de production, s'impose. Levy défend aussi l'importance des niveaux international et régional des RMPs, Il s'agit de conceptualiser ces réseaux comme des arènes transnationales où des acteurs et des communautés peuvent entrer en conflit. Les relations de pouvoir à différents niveaux deviennent alors primordiales, malgré l'émergence récente d'une classe économique transnationale dominante, voire même hégémonique, au sein des institutions et des firmes internationales/transnationales (Cox, 1987).

En ce qui concerne les aspects méthodologiques de cette approche, les géographes économiques ont eu tendance à privilégier l'étude de cas et les monographies d'entreprises. Cette méthode tranche avec celle de Gereffi et ses collègues qui tentent l'explication et la généralisation par le biais des CVMs (Bair, 2008 : pp.356-357).

---

<sup>24</sup> Pour un exposé complet de la pensée politique d'Antonio Gramsci et du concept central « d'hégémonie », voir l'ouvrage marquant en langue française du politologue et philosophe québécois Jean-Marc Poutineau (2010). Gramsci voit la société comme étant une composition de forces à divers niveaux où une relative stabilité s'opèrera par le truchement d'un bloc historique d'acteurs et par l'hégémonie culturelle et sociale de certaines classes dominantes au sein de l'État et de la société civile. L'hégémonie ne s'opère pas strictement par la force (ou, pour reprendre les termes du penseur italien lui-même, par la coercition), mais bien aussi par le consentement de certaines classes sociales à d'autres par le biais de règles, de normes et d'idées symboliques présentes dans la société civile et dans le pouvoir politique.

Comme critique générale de l'approche des RMPs, Hess et Yeung (2006) notent la tension entre les ambitions globales des RMPs et l'analyse explicitement multi-niveaux, avec ses prémisses inspirées de la sociologie économique de Mark Granovetter<sup>25</sup> (1985). Il semble, pour ces deux auteurs, que la liaison soit ardue à effectuer, étant donné le caractère microsociologique de cette dernière approche et les ambitions globales des RMPs. De plus, au sein de « l'École de Manchester » en particulier, peu d'éléments de la relation d'emploi sont inclus. Si l'approche est assez complète sur l'organisation économique et sociopolitique et de la nécessité de conceptualiser cette dernière spatialement, l'absence de concepts liés au travail et à l'emploi ne permet pas d'éclairer notre objet de recherche.

### **2.5.2. La géographie économique « radicale » de David Harvey**

David Harvey a profondément marqué sa discipline, mais aussi la théorie sociale à sa façon<sup>26</sup>. De sa reconstruction et de son interprétation de la géographie économique du *Capital* de Marx dans *The Limits to Capital* (1982, 2006b) à ses études sur la ville et l'urbanisation dans le monde capitaliste, il demeure l'un des grands théoriciens de notre époque (Keucheyan, 2010). L'originalité primaire du géographe réside dans la prise en compte de l'espace dans les approches critiques de l'activité économique, ce qui lui permet d'offrir une interprétation forte par le biais des théories de l'accumulation capitaliste.

Selon Harvey (2006), l'espace doit être appréhendé comme un mot-clé dans toute théorie géographique du développement économique : « Capitalist activity is always grounded somewhere. Diverse material processes (physical, ecological as well as social) must be appropriated, used, bent and re-shaped to the purposes and paths of capital accumulation. »

---

<sup>25</sup> Représentant central de la « nouvelle sociologie économique », Granovetter (1985) postule l'encastrement social structural des relations marchandes pour expliquer les phénomènes économiques. Comme Karl Polanyi (1944; Dale, 2010) le soutenait, le marché a historiquement émergé à travers cet encastrement social pour ensuite se détacher partiellement.

<sup>26</sup> Harvey s'inspire principalement des thèses du penseur français Henri Lefebvre qui, de manière générale, soutient que le capitalisme doit créer certains « paysages » pour accumuler le capital. Ainsi, la production de l'espace est centrale à la reproduction du capital et des relations sociales découlant de ce mode de production (1973, 1974).

(2006: p.78). Pour les fins de notre objet d'étude, nous nous concentrons sur la théorie du développement inégal construite par Harvey pour comprendre les dynamiques géographiques du capitalisme. On retient quatre points principaux : 1. l'ancrage matériel des processus d'accumulation dans la toile socio-écologique de la vie; 2. l'accumulation par expropriation, c'est-à-dire les transformations de l'espace et des lieux d'accumulation par l'entremise de la privatisation ou de la délocalisation; 3. l'accumulation du capital dans l'espace et le temps; 4. les luttes politiques, et de « classes » à divers niveaux géographiques (Harvey, 2010 : p.199).

La théorie du développement géographique inégal permet de comprendre le déploiement des entreprises multinationales, de leurs restructurations et de la mise en concurrence de différentes régions au sein des réseaux de production. Un de ces concepts est le *spatial fix*, ou « ancrage spatial »<sup>27</sup>, qui traverse la théorie du géographe économique (1982, 2001, 2006ab, 2010). S'inspirant de la pensée de Marx dans les *Grundrisse* (1939) (*Les fondements de la critique de l'économie politique*), Harvey espère offrir une reconceptualisation du concept-clé de l'*espace* et du *temps*. Une des caractéristiques primordiales du capitalisme est la destruction de l'espace et du temps dans la production de valeur et dans l'accumulation du capital. De plus, le capitalisme transforme inévitablement les relations spatiales de production et les structures géographiques qui se forment de manière différenciée (Harvey, 2001: p.325).

Dans *The Limits to Capital* (2006b), Harvey soutient que l'activité économique ne se déploie pas sur une surface plane et polie qui serait, par sa nature, homogène. Il s'agit ici de s'opposer à la vision de Thomas Friedman (2005), selon laquelle « le monde est plat ». *A contrario*, le développement économique met en jeu différents espaces et régions d'accumulation aux traits diversifiés et qui peuvent être appréhendés à différents niveaux, local, régional, national ou international. Les « frontières » sont, dans leur essence, poreuses et en proie à une constante redéfinition. L'espace de production tend ainsi à s'internationaliser sur le marché du capital, des produits et du travail (2006b: pp.417-418). Les acteurs de ces changements sont, bien entendu, les « capitalistes », au sens large du terme, mais aussi leurs nouveaux représentants, à savoir les entreprises multinationales :

---

<sup>27</sup> Traduction libre de l'auteur de cette thèse.

The multinational corporation, with its capacity to move capital and technology rapidly from place to place, to tap different resources, labor markets, consumer markets and profit opportunities, while organizing its own territorial division of labor, derives much of its power from its capacity to command space and use geographical differentials in a way that family firm could not (Harvey, 2001: p.325).

Les entreprises vont « régler » ces problèmes d'espace et de temps en développant de nouveaux marchés, en déplaçant leurs capacités productives ou en investissant dans de nouvelles technologies (Harvey, 2001). Pour reprendre les termes de Joseph Schumpeter (1942), une « destruction créatrice » tenaille le mode de production capitaliste et les changements technologiques qui y sont associés. Ces « ancrages spatiaux » des entreprises et du capital mettent donc en jeu le développement de nouveaux espaces de production et, en conséquence, la mise en concurrence de lieux, de localités, de régions ou de pays (Harvey, 2006a : p.98).

Ces changements se reflètent dans la production de « régionalités », autant en ce qui concerne les alliances de classes pour fixer les problèmes d'accumulation que pour diffuser les nouvelles technologies. Elles se vivent, par le fait même, dans la division géographique du travail qui accompagne la production et la destruction de l'espace par le temps. La production tend à constamment reformer le paysage physique, social et corporatif pour résoudre ces problèmes (2006a : p.98).

Les spécialisations régionales font aussi partie de ces tensions, croit Harvey (2001). Avec l'extension des marchés, de la division du travail et du capital, la spécialisation territoriale et les connections interrégionales augmentent (2001 : p.329). Par contre, cette constante recherche « d'ancrages spatiaux » peut revêtir un caractère négatif. Dans cette perpétuelle recherche de solutions, les jeux de la concurrence peuvent devenir insidieux par le truchement de règles commerciales contraignantes, de formation de monopoles ou par le biais de *dumping* économique ou social. En temps de crise, ces arrangements sont généralement sous tension : « The interregional and international division of labor is now in the course of rationalization and reconstruction through a mixture of strong processes of technological change and geographical mobility of capital. » (2001: p.339). Selon Harvey, ces mouvements se

reflètent aussi dans les mutations du pouvoir politique et économique à différents niveaux et concernent, bien évidemment, une pluralité d'acteurs, dont les travailleurs et les employeurs. Sur la question centrale de la mondialisation Harvey (2010) rejoint le propos que nous avons soutenu sur son caractère processuel : « Armés de concepts, nous sommes davantage en mesure, me semble-t-il, de comprendre le *processus*<sup>28</sup> de mondialisation comme processus de production d'un développement inégal, à la fois en termes de temps et d'espace » (2010: p.248).

Harvey offre une grande théorisation de la production de l'espace dans le mode de production capitaliste. Il faut toutefois la joindre à la pensée de Peter Dicken (2015) et des réseaux mondiaux de production pour éclairer notre objet de recherche. De plus, ces théorisations se doivent d'être liées à la question du travail et de l'emploi.

### **2.5.3. Vers une géographie économique du travail**

Si ces théoriciens de la géographie économique nous aident à comprendre le déploiement spatial des relations entre le capital et le travail, leur apport est déficient sur des points cruciaux de notre objet de recherche, qu'il s'agisse des stratégies syndicales ou des relations sociales de production dans le contexte de la mondialisation. Plusieurs auteurs ont ainsi tenté de faire le pont entre le champ des relations industrielles et la géographie économique (Herod, 1997, 1998, 2001 a et b, 2002, 2009; Ellem et Shields, 1999; Herod *et al.*, 2003, 2007; Rainnie *et al.*, 2007; Rutherford et Holmes, 2007 a et b, 2008, 2012).

Pour Herod (1997), la géographie économique a traditionnellement gardé le silence quant au rôle des travailleurs dans la formation de l'espace capitaliste et, par le biais d'une théorisation novatrice, tente de réduire le travail à un facteur intrinsèque au développement géographique inégal. À son avis, il ne faudrait pas surestimer le rôle de la firme et des managers comme étant le seul centre décisionnel des processus de production. Pour reprendre ses termes, « *labor is not all* », mais le travail peut lui aussi détenir un certain pouvoir social à produire et à manipuler

---

<sup>28</sup> L'italique a été ajouté par l'auteur de cette thèse.

l'espace. Herod (1997) croit ainsi que l'on doit considérer les travailleurs comme des acteurs de la production de l'espace, et non seulement regarder que du côté du capital. Il propose le concept d'ancrage spatial pour le travail, les travailleurs et leurs représentants, soit les organisations syndicales (p.26). Cet ancrage spatial du travail positionne les travailleurs et leurs organisations comme des acteurs importants dans la production de l'espace et de la géographie du capitalisme. Il s'ensuit que le travail et les conflits doivent nécessairement prendre naissance dans des localisations géographiques spécifiques (p.16) et peuvent contrebalancer, dans certains cas et sous certaines conditions, les actions du capital (p.18). Herod (2002), sur ce point, affirme que le capital est à la fois dépendant du niveau global, mais aussi du local, ce qui peut offrir des capacités aux travailleurs d'influencer leur contexte local et les stratégies des entreprises multinationales.

Ellem et Shields (1999) offrent un regard similaire. À leur avis, une théorie régionale des relations industrielles doit mieux capter les transformations économiques contemporaines. À ce propos, la géographie économique pourrait contribuer aux relations industrielles et à l'analyse de la relation d'emploi, parce que : 1. les relations sociales de production sont construites par des acteurs à travers l'espace; 2. il existe des tensions entre l'espace et l'endroit (surtout dans les endroits locaux de production); 3. il y a des connexions entre la sphère de production et la reproduction du travail, et entre la sphère de la consommation et les institutions du capital/travail; 4. la régulation sociale locale des marchés du travail est un facteur important; et 5. les modes de régulation locaux sont liés aux « ancrages spatiaux » entre le capital et le travail.

Herod *et al.* (2007) soutiennent que l'incorporation de l'espace et de l'endroit dans les pratiques de travail et d'emploi peut éclairer notre réflexion sur les relations sociales de production. L'échelle de ces relations spatiales est donc très importante dans cette approche (Herod, 2009). Sans renier l'idée de niveaux spécifiques ayant des logiques propres et singulières, Herod *et al.* (2007) avancent une vision socialement construite des échelles qui agissent en vases communicants. Cette construction est effectuée par les acteurs et une interconnexion, non mutuellement exclusive, peut être faite entre ces niveaux (p.257). Il ne faut donc envisager les niveaux ou les échelles comme des espaces contigus qui peuvent s'entrechoquer et créer des



dynamiques conflictuelles. Les acteurs sociaux peuvent ainsi utiliser le global, mais aussi le multi-locationnel (p.259).

Rainie *et al.* (2007) plaident, en outre, pour une « spatialisation des relations industrielles » car la relation d'emploi doit être incluse dans une analyse spatiale des relations sociales, des connexions entre les endroits, tout en mettant l'accent sur les relations de pouvoir que les acteurs peuvent entretenir au-delà de leur contexte local. Ces auteurs croient que les acteurs sont connectés à travers le paysage géographique de manière horizontale et verticale, c'est-à-dire entre différentes échelles/différents niveaux et de multiples espaces. Le paysage économique est spatialement différencié et les acteurs sociaux doivent s'y ajuster par le biais de leurs stratégies (p.104).

Selon Rainie *et al.* (2007), le concept d'une économie spatialisée permet de comprendre les récents mouvements de capitaux et les transformations contemporaines du capitalisme car les EMNs sont capables de faire « jouer » une localisation contre une autre. Ces comparaisons coercitives leur donnent ainsi un pouvoir qui est peu accessible à la partie syndicale. En outre, les milieux de travail et leur encastrement dans un système spatial sont plus qu'un endroit de production, c'est un endroit où se créent les valeurs, le sens et les relations sociales. Conséquemment, une dialectique socio-spatiale se déploie au sein de ces endroits. Des forces locales et non locales –comme les restructurations – peuvent ainsi avoir une influence et transformer les pratiques de relations industrielles à plusieurs niveaux.

Suivant leur logique, il ne faudrait pas alors évincer l'historique des relations sociales qui s'inscrivent dans un endroit de production spécifique. Il existe, en effet, une certaine dépendance de sentier géographique qui fait intrinsèquement partie des rapports sociaux de production d'un endroit en particulier. Rainie *et al.* (2007) reprennent à ce propos les termes de David Harvey en soutenant que chaque lieu possède sa structure cohérente de classes et d'acteurs qui est produite historiquement, mais qui peut changer au cours d'une génération ou subséquemment à la suite d'événements importants. Malgré cette dépendance « locationnelle », on ne peut pas comprendre ces identités et ces pratiques sans se référer à un cadre plus large de division spatiale du travail, reflet des dynamiques externes au milieu de travail. L'espace de production est

encastré localement, mais aussi dans des réseaux de relations économiques, sociales et politiques (p.106).

D'autres auteurs ont soutenu l'argument selon lequel l'entreprise multinationale serait un lieu contesté par différentes rationalités (Edwards et Bélanger, 2009 ; Morgan et Kristensen, 2006 ; Bélanger et Edwards, 2006 ; Kristensen et Zeitlin, 2005). Si les décisions concernant les politiques de l'entreprise multinationale sont souvent prises à des niveaux supérieurs, la manière dont les acteurs locaux et nationaux gèrent ces processus n'est pas sans conséquence. Ainsi, les constituantes d'une multinationale doivent être conceptualisées comme un alliage entre différents niveaux (local, filiale, région, national, international) et en confrontant ces échelles aux acteurs et à leur historique local qui témoignent parfois d'intérêts divergents.

Pour résumer l'apport de cette géographie économique, Rainie *et al.* (2007) avancent qu'il faut comprendre les relations économiques comme des relations spatiales, c'est-à-dire comment l'économie est organisée géographiquement et, plus important encore, de quelle manière les acteurs s'organisent eux-mêmes spatialement. Ces relations peuvent prendre différentes formes, dépendamment de l'échelle où l'on se place (*e.g.* locale, nationale, régionale, transnationale, globale) et des réseaux de relations sociales qui se tissent autour de l'activité de production. Il est donc primordial de comprendre le paysage économique pour tirer une analyse raffinée des mutations dans les pratiques de relations industrielles (p.107). Ces pratiques sont le reflet d'un encastrement dans un endroit particulier. Elles se lient aussi avec les relations géographiques qu'ils entretiennent. L'espace et l'endroit sont non seulement des lieux de production, mais également un lieu de jeux de pouvoir et de conflits entre les acteurs.

#### **2.5.4. Illustrations empiriques de l'approche et facteurs analytiques retenus**

Comment cette approche s'exprime-t-elle au plan empirique? Rutherford et Holmes (2007 a et b, 2008; 2012) ont mis en relation les restructurations dans le secteur automobile et le rôle des acteurs (firmes, État et syndicats) dans la géographie du capitalisme. Dans une étude portant sur l'innovation dans le secteur de l'automobile (2007b), ces auteurs intègrent le cadre de la

géographie économique à celui de l'économie politique. Plusieurs points importants ressortent alors de leur analyse des clusters<sup>29</sup> de l'automobile dans le Sud de l'Ontario (Canada). Le rôle des acteurs, et en particulier celui des syndicats, est crucial tant pour l'innovation que dans les mouvements de restructuration au sein des réseaux de production. Cependant, les auteurs mettent en garde quant à la tentation de mettre une emphase trop grande sur le rôle de l'agent. Il ne faudrait pas, à leur avis, ignorer les tendances macros qui ont lieu dans les RMPs. La surcapacité sectorielle et la propension des constructeurs à réduire les coûts de production ont une influence négative sur la coopération entre les acteurs dans les clusters (Rutherford et Holmes, 2007b: p.196).

Rutherford et Holmes (2008) ont aussi intégré l'aspect critique du pouvoir dans les réseaux mondiaux de production, encore une fois dans le cas particulier de l'industrie automobile. Dans cette étude de cas de l'industrie canadienne, les géographes ont démontré que le pouvoir à travers ces réseaux de production s'exprime de deux façons :

It is based not solely on the predetermined ability of actors to have 'power over' other actors, since the capacity to translate power effectively between 'here' and 'there' is rarely unproblematic. Instead, stress is placed on an active 'power to' that is derived from the strength of association between actors and their ability to mobilize resources across scales (Rutherford et Holmes, 2008: p.521).

Ainsi faisant, le pouvoir dans ces réseaux n'est pas strictement structurel, il est aussi relationnel. Des alliances peuvent se former entre les acteurs et des capacités pourront être mobilisées, créant du même coup des ressources de pouvoir pour ces mêmes acteurs.

Les conclusions empiriques de cette étude supportent la thèse de cette « double face » du pouvoir, surtout dans une perspective historique, puisqu'elle est moins présente dans le contexte récent des transformations que le secteur automobile a vécues. Même si les constructeurs possèdent l'essentiel du pouvoir – de par leur rôle primaire dans les chaînes de valeurs –, les

---

<sup>29</sup> Un cluster, ou une grappe industrielle en terminologie française, est un réseau d'entreprises, souvent d'un même secteur (*e.g.* automobile, aérospatiale, informatique), qui agit de concert au sein de régions spécifiques (Marsh, 2012).

PME du secteur, par des stratégies d'alliance et d'innovation, ont pu exercer une certaine influence grâce à leur capacité de capter l'innovation. L'État a aussi été un acteur majeur à travers sa politique nationale de l'automobile et ses investissements dans le secteur. Cependant, avec les restructurations intenses qui ont eu lieu depuis la fin des années 1990, les constructeurs ont pu reprendre leur place de choix et exercer, encore une fois, le « *pouvoir sur* » les fournisseurs de pièces et les petites et moyennes entreprises. Le retrait progressif de l'État est aussi un facteur important de ce changement dans les RMPs de l'industrie automobile canadienne. En somme, leurs conclusions amputent quelque peu les thèses d'une approche strictement basée sur l'acteur<sup>30</sup>. En effet, la théorie de la contingence, notamment quant au point crucial des ressources financières des constructeurs, tempère la capacité des fournisseurs et des PME :

Similar to weak ANT perspectives, our evidence suggests that the way power works through networks in GPNs can be contingent and not simply based on initial differences in accumulated capital or resources. Yet, more critical is how the causal power derived from TNC financial size translates into active power and confers to TNC's 'power over' smaller and cluster-based suppliers (p.540).

Ces deux auteurs (2012) ont soutenu l'argument voulant que l'émergence d'une région transfrontalière de production de l'automobile dans le Sud de l'Ontario et le *Midwest* américain a permis aux firmes multinationales de diffuser leurs pratiques de gouvernance des milieux du travail. Si, historiquement, les comportements syndicaux et les lois du travail ont façonné des gouvernances différentes entre les États-Unis et le Canada, les récents changements dans l'industrie ont conféré un grand pouvoir aux EMNs et les postures syndicales semblent, dans une certaine mesure, converger vers des paradigmes défensifs. Cette gouvernance demeure le produit d'une contestation entre différents acteurs, mais : « the outcomes are ultimately subject to power asymmetries that favour some actors over others. » (p.125).

---

<sup>30</sup> Sans amalgamer l'entièreté de ces théories, Rutherford et Holmes (2008) critiquent les versions « faibles » de ce paradigme. Des facteurs contingents, et non seulement une question d'accumulation du pouvoir et de capacités, seraient aussi importants pour comprendre la distribution du pouvoir dans les RMP et sa détention par certains acteurs (p.539).

Ces facteurs contingents qui sont liés aux caractéristiques de la multinationale peuvent exercer un impact sur les stratégies développées par la partie syndicale (Meardi *et al.*, 2009a; Pulignano et Stewart, 2012). Selon l'étude de Meardi *et al.* (2009a) portant sur les relocalisations et les menaces de relocalisation de la production, le premier facteur est la motivation de l'investissement, à savoir si cet investissement est justifié par le coût du travail, la flexibilité ou la recherche de qualité. À titre d'exemple, le degré de concurrence entre les sites d'une même multinationale affectera les stratégies syndicales et le degré de coopération entre syndicats est inversement proportionnel à la réduction potentielle des coûts qu'entraînerait une relocalisation.

Un deuxième facteur concerne le degré d'intégration des opérations qui varie selon le type de segmentation, soit verticale (un site approvisionnant d'autres sites dans la chaîne de valeurs) ou horizontale (sites qui sont en concurrence pour un produit). La standardisation des produits est le troisième facteur identifié par les auteurs. Selon Meardi *et al.* (2009a), la segmentation des produits, en particulier horizontale, affecte les stratégies syndicales (dans une optique concurrentielle entre les différents sites), alors que la standardisation des produits entre les sites aide à la coopération syndicale dans le cas d'une relocalisation.

Pulignano et Stewart (2012) soulignent l'importance de la santé financière d'un site au regard des stratégies syndicales. Dans leur étude, les performances économiques et la situation financière étaient bonnes dans les deux cas de coopération, contrairement aux deux cas de confrontation. Les deux cas coopératifs ont permis aux managers locaux de retenir la décision au niveau du site et d'ainsi ouvrir un dialogue avec la partie syndicale, ce qui a conduit à des retombées positives. Lippert *et al.* (2014), dans une étude sur le secteur des fournisseurs de pièces automobiles, ont démontré que le niveau de participation des employés est, certes, affecté par les systèmes institutionnels, mais encore plus important, le type de capital (privé, public, firmes d'investissements) influence le degré d'implication des employés dans les décisions et la qualité de l'emploi. En particulier, la financiarisation des firmes depuis les années 1980 et la pression de plus en plus grande pour l'augmentation de la « valeur actionnariale » ont un impact sur les compromis faits dans l'entreprise (Thompson, 2003).

Nous pouvons donc avancer, à titre de proposition analytique, **qu'en contexte de restructurations, des facteurs contingents, liés à l'entreprise multinationale, affectent les stratégies syndicales (proposition 3).**

Plusieurs études empiriques ont aussi insisté sur l'importance de l'encastrement social de l'acteur syndical lors de processus de restructuration (Lévesque, 2003; Lévesque et Murray, 2010b; Pulignano et Stewart, 2012; Moreau, 2008). Cet encastrement, c'est-à-dire les liens entre le social et l'économique, se traduit, d'une part, dans les traditions et les dynamiques en termes de dialogue social au sein d'un site et, d'autre part, dans les liens qu'entretient la partie syndicale dans les réseaux, institutions et avec d'autres acteurs au niveau régional. Lévesque (2003), dans une étude sur les changements en milieu de travail et les stratégies syndicales au Mexique, a souligné l'importance des dynamiques sociales au sein des sites pour expliquer l'implication effective du syndicat, stade qu'il considère comme étant le plus accompli. Selon son analyse, l'attitude de la direction à l'égard de la partie syndicale au niveau local, ressort comme un facteur important pour comprendre les stratégies syndicales. Une attitude favorable à l'égard des syndicats et un climat sain de relations industrielles permettent une implication syndicale plus achevée. Lévesque et Murray (2010b) ont aussi insisté sur ce point important : une tradition de dialogue social au sein d'une EMN et au sein d'un site est cruciale pour l'articulation des stratégies syndicales. Pulignano et Stewart (2012) ont fait ressortir ce même facteur dans leurs études de cas sur les restructurations et les réponses syndicales. Dans l'un des sites français, associé à une posture coopérative, l'attitude managériale a aidé le syndicat à s'impliquer dans un processus constructif afin de sauver les emplois et de négocier les meilleurs termes dans le contexte de la restructuration.

En ce qui concerne l'encastrement régional, Pulignano et Stewart (2012) ont souligné l'importance de ce facteur dans les deux cas français étudiés. Cet encastrement a aidé la partie syndicale à construire des contre-propositions et à trouver de l'aide politique à l'extérieur du site (p.75). Dans son rapport sur les restructurations, Moreau (2008) a aussi mis en exergue ce facteur. Utilisant une approche dite « 3m » (multidimensionnelle, multi-acteurs, multi-niveaux), l'auteure insiste sur l'importance territoriale et régionale des restructurations. Au niveau local et régional, hors du cadre de l'entreprise en tant que telle, elles impliqueront bien souvent les

autorités locales, les réseaux institutionnels et les politiques locales/régionales (p.13). Ces interdépendances créent, en conséquence, des jeux de pouvoir et d'alliances impliquant plusieurs acteurs, dont évidemment les syndicats qui pourront créer des alliances lors de restructurations et ainsi être proactifs.

Nous pouvons donc avancer, à titre de proposition analytique, **qu'en contexte de restructuration, l'encastrement territorial, sociétal et dans les réseaux affecte les stratégies de l'acteur syndical (proposition 4).**

Un dernier facteur concerne les tensions entre les sites lors de restructurations. Le niveau de concurrence géographique affecte négativement les stratégies syndicales lors de restructurations (Greer et Hauptmeier, 2016). Meardi *et al.* (2009a) ont soutenu que la coopération internationale est plus probable chez les syndicats européens lorsque la concurrence hors Union européenne est faible. Dans le cas de sites ayant peu d'autonomie « locationnelle », à savoir la possibilité de déplacer leur production, les probabilités d'assister à une posture défensive sont plus importantes. Jalette (2011), par le biais d'une étude quantitative sur les relocalisations et les menaces de relocalisation dans le secteur manufacturier québécois, a quant à lui démontré qu'un site ayant une usine-sœur avec le même type de production a plus de chances d'être relocalisé. Il s'en suit que la capacité managériale de négocier et d'imposer aux travailleurs des concessions est évidemment plus grande. Cette capacité induirait, sous toute réserve, une posture syndicale défensive lors de menaces de relocalisation. Il faut aussi souligner que l'espace concurrentiel peut avoir des effets sur les stratégies syndicales (Herod, 2002). La capacité de mettre en relation l'espace productif et organisationnel pourrait s'avérer être un facteur dans la construction d'une stratégie syndicale. Objectivement, cette mise en relation dans les réseaux productifs de l'EMN a un impact sur les stratégies syndicales et peut mener au développement d'alliances (Meardi *et al.*, 2009a; Dicken, 2015).

Nous pouvons donc avancer, à titre de proposition analytique, **qu'en contexte de restructuration, l'espace et les territoires peuvent affecter à la fois positivement et négativement les stratégies de l'acteur syndical (proposition 5).**

## 2.6. Synthèse et agencement des approches théoriques présentées

Les trois approches théoriques explorées avancent différentes explications de l'influence des restructurations d'entreprises sur les stratégies syndicales. À titre de rappel, cinq propositions ont été présentées, à savoir que les stratégies syndicales en contexte de restructurations peuvent être affectées par : 1. les structures d'opportunités insitutionnelles; 2. les ressources de pouvoir et les aptitudes stratégiques; 3. les facteurs contingents; 4. l'encastrement; 5. l'espace et les territoires.

Quels sont les liens qui peuvent être tissés entre différentes approches aux origines hétérogènes? Nous permettent-elles de comprendre notre objet de recherche de manière adéquate ou, *a contrario*, sont-elles incompatibles? Reprenons de manière synthétique les différents apports des trois approches présentées. D'abord, on ne peut comprendre les stratégies syndicales en faisant fi des régimes institutionnels dans lesquels elles s'insèrent. Le néo-institutionnalisme postule l'influence de règles formelles et informelles, en plus de mettre en valeur l'importance des traditions politiques nationales sur les acteurs de la relation d'emploi (Godard, 2004). Ces règles ne sont pas surdéterminantes; elles peuvent servir de cadre de référence et de guide pour l'action des acteurs dans le cas de changements politiques et économiques. Dans le cadre de restructurations, la notion de structures d'opportunités institutionnelles demeure importante pour comprendre comment l'acteur syndical réagira à ces événements. Les régimes institutionnels n'offrent pas les mêmes structures disponibles aux acteurs (Pulignano et Stewart, 2012; Godard, 2009). Par exemple, un pays à haute densité institutionnelle offre davantage d'opportunités à un acteur d'agir dans le cadre d'une restructuration. La capacité et la possibilité de politiser un conflit sont aussi différentes de régime en régime.

L'économie politique critique s'est opposée au caractère déterminant des approches pluralistes sur la nature du syndicalisme et de sa place dans les systèmes sociaux. Si la négociation procédurale permet en effet de pacifier la relation d'emploi, il existe tout de même du conflit, de la coopération et du pouvoir autour des relations sociales de production. Sur la question précise du pouvoir, Lévesque et Murray (2002, 2010 a et b) indique que ces ressources et ces



aptitudes peuvent servir à la constitution de stratégies novatrices pour l'acteur syndical. Dans un contexte de restructuration, le développement de ressources disponibles à l'acteur syndical lui permettra d'influencer son contexte et d'agir sur les changements en milieu de travail tout en proposant des alternatives aux projets managériaux.

Enfin, il semble que ces ressources de pouvoir soient difficiles à comprendre sans l'apport de la géographie économique critique. Cette approche part de l'encastrement social des acteurs dans des pratiques, des identités et des territoires (Rainnie *et al.*, 2007; Herod, 2009). Si le pouvoir de l'acteur demeure important, il ne nous faut pas négliger les relations sociales dans lesquelles il s'insère au niveau d'un site et d'une région en particulier. Les niveaux territoriaux sont aussi importants, entre autres par l'agencement de différentes stratégies au sein d'échelles territoriales. L'espace, par le biais du niveau de concurrence ou des comparaisons coercitives, influence lui aussi le type de stratégies que l'acteur syndical peut déployer. En outre, il ne faudrait pas ignorer la manière dont les multinationales sont structurées et comment leurs stratégies ont un impact sur les restructurations. Certes, les stratégies syndicales demeurent importantes, mais il ne faut pas évincer les contingences liées aux EMNs (Meardi *et al.*, 2009a; Rutherford et Holmes, 2008, 2012). À ce titre, le motif invoqué pour la restructuration, la santé financière ou le type de segmentation auraient un effet sur le type de stratégies que les syndicats déploient.

Quelle est l'interaction possible entre ces facteurs provenant de différentes traditions théoriques? Quels sont les liens que l'on peut établir entre ces différentes familles? Nous résumons différents points qui militent en faveur de l'agencement de ces traditions :

1. Ignorer le contexte institutionnel est une erreur puisque celui-ci est directement relié aux types de stratégies que les acteurs déploient *via* les structures d'opportunité. Par extension, ces dernières sont parties prenantes, dans une certaine mesure, de la constitution du pouvoir syndical. Les traditions politiques sont aussi importantes, car elles peuvent avoir un impact sur les façons de penser des acteurs et sur la manière avec laquelle ceux-ci vont interagir.

2. Il est difficile de comprendre les stratégies syndicales sans inclure une notion élargie du pouvoir de cet acteur. Le pouvoir de l'acteur syndical est constitutif de son renouveau et du type de stratégies qu'il peut déployer dans le contexte d'une restructuration.

3. Les contingences liées à la structuration des entreprises multinationales sont importantes et peuvent expliquer les types de stratégies des organisations syndicales. Malgré le rôle prépondérant du pouvoir syndical, il ne faut pas évincer complètement les contingences dans lesquelles les acteurs agissent.

4. Si le pouvoir de l'acteur syndical est important, il ne peut être analysé sans se référer aux différents niveaux d'action dans lesquels il s'insère. Les stratégies syndicales sont aussi liées aux types d'encastresments et de relations qu'il entretient avec d'autres acteurs. L'espace est constitutif du pouvoir dans le contexte d'une restructuration, tant négativement (niveau de concurrence) que positivement (capacité de mettre en relation l'espace découlant des réseaux de production).

Nous croyons donc qu'un agencement entre ces différentes approches théoriques est non seulement possible, mais qu'il est fortement souhaitable. C'est à l'opérationnalisation de cet agencement que le Chapitre III est consacré.



## **Chapitre III : Modèle d'analyse et méthodologie**

### **Introduction**

Ce troisième chapitre présente le modèle d'analyse de notre étude ainsi que nos principales propositions de recherche et hypothèses découlant de ces approches théoriques choisies. De plus, nous développons le devis de recherche permettant d'explorer de façon empirique ces propositions de recherche et hypothèses et leurs impacts sur notre objet de recherche. Dans la première section de ce chapitre, nous présentons un modèle d'analyse intégré, de même que les principales propositions et hypothèses de recherche que nous avons retenues. La seconde section porte sur le devis de recherche.

### **3.1. Modèle d'analyse, propositions et hypothèses de recherche**

#### **3.1.1. Introduction : bref plaidoyer pour un cadre pluridisciplinaire**

Trois grandes approches forment le cœur théorique de cette thèse. La confluence entre ces trois approches permettra de mieux analyser les stratégies syndicales.

Quels sont les avantages d'une telle approche pluridisciplinaire? Le sociologue américain C. Wright Mills (1967) se réclamait, il y a fort longtemps, d'une approche prônant une certaine « liberté » quant à la construction théorique. Adopter une posture trop rigide quant à la fabrication d'un cadre théorique peut nous éloigner d'une compréhension adéquate. Pour

Richard Hyman (2004), l'étude de la relation d'emploi doit puiser ses analyses dans diverses sources disciplinaires. Paul K. Edwards (2005) réclame la nécessité d'opérer un dialogue entre les disciplines des sciences sociales et le champ des relations industrielles. Ce dialogue permettrait à la fois aux relations industrielles de contribuer à ces disciplines, mais aussi, à l'inverse, de jeter un éclairage différent sur le champ de par les contributions de ces autres disciplines.

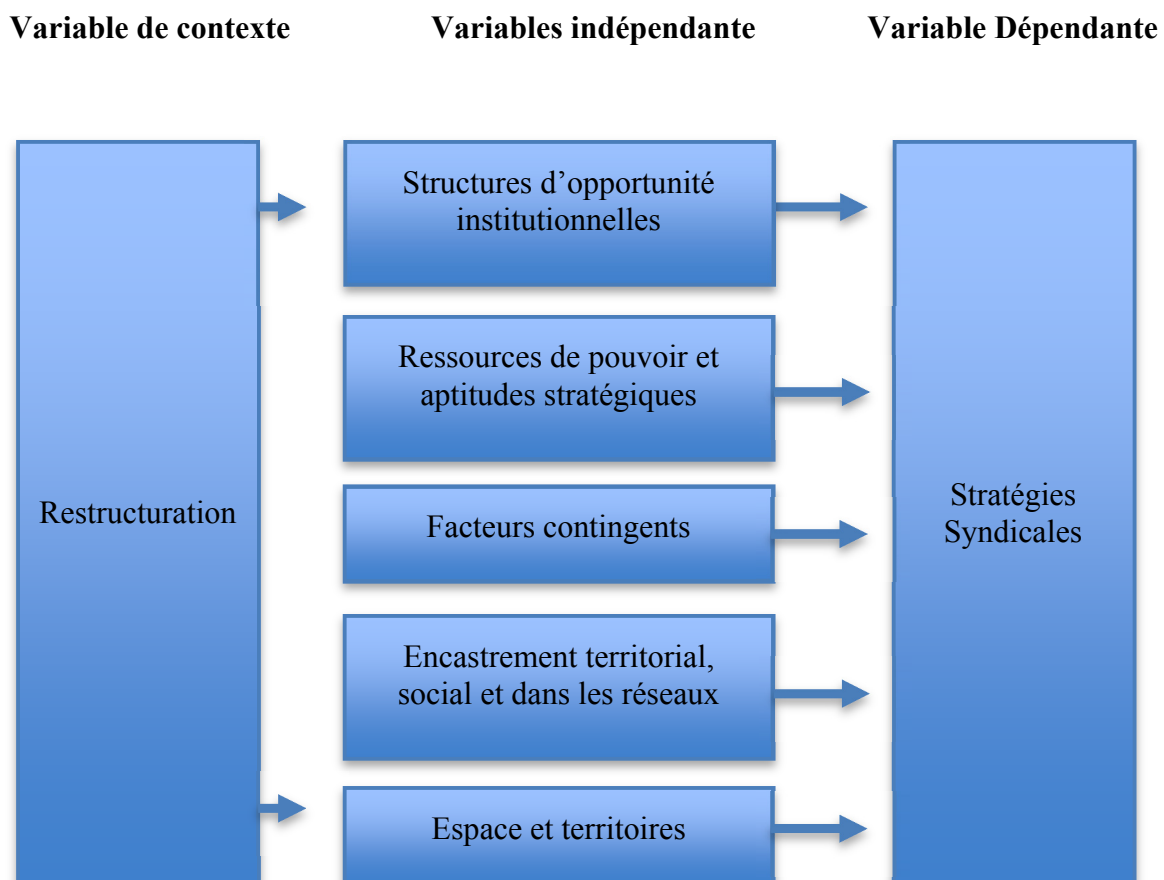
Murray (2010a), quant à lui, croit que d'utiliser une approche qui remet au centre les acteurs sociaux et leur pouvoir nous permettra de mieux cadrer la mondialisation et le travail. Cet agenda offre des opportunités pour le renouveau des recherches interdisciplinaires permettant à la fois de faire des gains théoriques, d'avoir une pertinence sociale et de mettre de l'avant une économie « morale » (Murray, 2010a : p.22). Pour leur part, Korczynski, Hodson et Edwards (2006) soutiennent l'importance d'utiliser un cadre pluridisciplinaire dans certaines occasions. Le critère fondamental qui devra guider le choix d'opérer un dialogue entre différentes traditions théoriques est le contexte (p.22). Ceci veut donc dire qu'il faut profiter de l'engagement constructif de différentes perspectives et non pas viser une théorie englobante pour comprendre le travail et la relation d'emploi (p.23).

C'est dans cette perspective que nous présentons notre modèle d'analyse, nos propositions de recherche et nos hypothèses. Ces trois approches devront nous ont permis de mieux capter l'effet de différents facteurs explicatifs sur notre objet de recherche. Sans tomber dans l'eclectisme théorique, notre modèle d'analyse tente de faire le pont entre trois approches qui nous semblent compatibles sur plusieurs points importants : une posture critique quant à la mondialisation, les acteurs et les institutions et l'utilisation d'une approche multi-niveaux. À ce propos, le dialogue entre différentes approches peut être un outil heuristique et un levier efficace pour saisir l'impact des restructurations sur les stratégies syndicales et de capter les principaux facteurs qui affectent ces dernières.

### 3.1.2. Modèle d'analyse de la recherche

Notre étude tente de comprendre l'impact des restructurations d'entreprises sur les stratégies syndicales. Ainsi, **la variable dépendante de notre recherche concerne les stratégies syndicales, alors que les restructurations d'entreprises représentent la variable de contexte de notre étude. Notre modèle d'analyse identifie les variables indépendantes, issues des familles théoriques mobilisées, les plus susceptibles d'influencer les stratégies syndicales en contexte de restructuration.** La figure 3.1. illustre le modèle d'analyse que nous utilisons.

Figure 3.1. Modèle d'analyse de la recherche



En ce qui concerne notre variable de contexte, nous nous référons à la définition élaborée par Moreau (2008) dans une vaste enquête faite pour le compte de la Commission européenne.

Plusieurs auteurs ont dénoté la difficulté d'ancrer les restructurations dans une définition claire (cf. Rouleau, 2000; Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Tantôt, on parlera d'une fermeture d'un site au sens strict, alors que dans d'autres cas, les restructurations engloberont un ensemble de phénomènes plus larges touchant, par exemple, à la transformation socioéconomique de la structure organisationnelle d'une entreprise de manière interne ou externe. Pour les fins de notre étude, nous avons choisi de privilégier la seconde option : les restructurations sont des phénomènes protéiformes ayant des impacts à la fois sur l'entreprise, sur les acteurs sociaux que sur les territoires dans lesquels l'activité économique est ancrée :

La restructuration est un processus complexe, protéiforme et multidimensionnel, comprenant des modifications de l'organisation de l'entreprise, de sa forme, de son périmètre, de ses activités, obéissant à des raisons et des objectifs économiques multiples choisis par la direction de l'entreprise, liés aux changements consécutifs à la globalisation de l'économie, se concrétisant par des opérations d'arrêt d'activités, de flexibilisation, de rationalisation de l'activité, d'externalisation tant nationale qu'internationale, mais aussi d'extension et de diversification structurelle et fonctionnelle ayant des conséquences majeures sur la structure de l'emploi et la qualité de l'emploi. (Moreau, 2008 : p.13).

Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012), dans un ouvrage sur les restructurations d'entreprises, se réfèrent aussi à une définition protéiforme de celles-ci. Les auteures renvoient les restructurations à l'étude des transformations des organisations à trois niveaux : 1. la structure de l'organisation (interne et externe); 2. l'organisation du travail (les modes d'organisation des tâches dans l'organisation); 3. les relations d'emploi et leurs modes de gestion (emploi, compétences, types de contrat, etc.).

Pour les types de restructuration, nous empruntons les catégories établies par le *Dictionnaire européen des relations industrielles*. Ces types sont largement utilisés par la Commission européenne et par les agences qui étudient ces phénomènes. D'ailleurs, le *European Monitoring Centre on Change* et son département statistique, le *European Restructuring Monitor*, se réfèrent à ces catégories pour mesurer l'ampleur des restructurations dans l'Union. Nous y ajoutons cependant, dans la section « autres », la flexibilisation du travail, la réorganisation du travail et la rationalisation des activités identifiées par Moreau (2008) et Beaujolin-Bellet et

Schmidt (2012), phénomènes qui nous apparaissent primordiaux. L'encadré 3.1. met en évidence les différents types de restructurations.

### Encadré 3.1. Les types de restructurations

1. Relocalisation:	Lorsqu'une activité spécifique reste dans la même firme, mais qu'elle est relocalisée dans le pays d'origine de la firme. Cela diffère de la sous-traitance si l'activité qui est transférée n'appartient pas à un « système intégré » de la production (i.e. la chaîne de valeurs).
2. Sous-traitance :	Lorsqu'une activité spécifique est sous-contractée ou contractée à une autre firme dans le même pays. Cette action représente un transfert d'une activité interne et du pouvoir de décision à un fournisseur extérieur.
3. Délocalisation :	Lorsqu'une activité spécifique est relocalisée ou sous-traitée à l'extérieur des frontières nationales. L'activité externalisée peut soit continuer d'être détenue par la firme ou peut être externalisée <i>via</i> la sous-traitance étrangère.
4. Faillite/ fermeture :	Lorsqu'un site industriel est fermé ou qu'une firme fait faillite pour des raisons économiques qui ne sont pas liées à la relocalisation ou à la sous-traitance.
5. Fusion/ Acquisition :	Lorsque deux firmes ou plus décident de transférer leurs actifs dans une seule firme ou lors d'une acquisition qui, par la suite, se traduira par une restructuration interne ayant pour but de rationaliser l'organisation en réduisant le personnel.
6. Restructurations internes :	Lorsqu'une firme entreprend un plan de coupes d'emplois qui n'est pas lié aux autres restructurations définies ci-haut.
7. Expansion :	Lorsqu'une firme élargit ses activités, quand elle engage du personnel.
8. Autres :	Lorsqu'une firme opère une restructuration autre que les types mentionnés ci-haut (e.g. flexibilisation du travail, réorganisation ou rationalisation du travail).

Source : Adaptés et traduits du *Dictionnaire européen des relations industrielles*, 2010.

Notre modèle fait la jonction entre les principaux facteurs et concepts identifiés par les approches théoriques retenues dans le Chapitre II et met aussi en exergue l'influence de certains facteurs dits « contingents ». La théorie de la contingence, bien que nous ne l'ayons pas développée dans notre cadre théorique, a été identifiée comme étant une source pertinente pour



comprendre les restructurations et le pouvoir des acteurs sociaux. Nous en résumerons les principaux apports plus loin dans cette section.

Nous croyons que ce modèle d'analyse demeure original et pertinent pour comprendre notre objet de recherche. D'abord, il suit les sillons tracés par plusieurs auteurs quant à la capacité et aux possibilités de l'acteur syndical de répondre aux défis de la mondialisation en augmentant son pouvoir. L'action syndicale, en empruntant cette voie théorique, devient sujette aux contradictions et aux possibilités que peuvent offrir des ressources de pouvoir et des aptitudes stratégiques en contexte de changements dans l'économie politique. Les institutions ne sont plus de vulgaires « données », mais plutôt des ressources activées par l'action syndicale. À ce titre, nous puisons notre inspiration dans le concept de structures d'opportunité institutionnelles pour analyser les contraintes et les possibilités qu'offrent différents régimes.

Ensuite, notre cadre intègre de manière nouvelle, croyons-nous, la géographie économique critique à l'analyse des stratégies syndicales en contexte de restructuration. Nous avons insisté sur les aspects géographiques de l'intégration économique et des restructurations (voir Chapitre I). Cette approche peut éclairer notre réflexion à la fois sur des processus macros – l'espace en tant que concept relationnel et de pouvoir entre les acteurs – et sur des processus micros – l'encastrement social des acteurs dans des institutions, des territoires, des pratiques et des identités.

Finalement, nous croyons que ce modèle d'analyse trouve son originalité dans l'intégration d'une approche multi-niveaux des stratégies syndicales face aux restructurations. Cet aspect central de notre analyse fait la jonction entre deux approches théoriques identifiées dans le Chapitre II. En effet, la question de l'échelle et des niveaux est centrale dans les théories géographiques économiques critiques. Il s'agit de comprendre l'action des acteurs à différents niveaux géographiques, autant horizontaux que verticaux. La capacité d'articulation dans l'analyse du pouvoir syndical s'avère aussi importante. Cette capacité de créer des alliances et d'articuler les niveaux de régulation a un impact sur les stratégies des syndicats et permet d'augmenter le pouvoir de ces derniers à l'ère de la mondialisation.

En somme, la prépondérance explicative, dans notre analyse, est accordée aux questions de pouvoir, d'espace, de structures d'opportunités institutionnelles et d'encastrement des acteurs, envisagés en tant que facteurs centraux affectant les stratégies syndicales en contexte de restructuration. Nous gardons également à l'esprit des facteurs contingents liés à l'entreprise multinationale. Ce modèle tente d'identifier les principaux facteurs qui peuvent affecter les stratégies syndicales et qui feront l'objet d'une recherche empirique sur le terrain.

Pour ce qui est de la variable dépendante, nous reprenons la typologie présentée dans le Chapitre II. Il s'agit de distinguer les stratégies génériques en lien avec les variables proposées dans le modèle d'analyse. Rappelons brièvement à ce titre les quatre positionnements syndicaux : l'*exclusion* (pas d'implication syndicale); l'*opposition unilatérale* (blocage et opposition aux initiatives patronales); la *coopération encadrée* (participation aux initiatives patronales pour influencer le processus de restructurations); l'*opposition proactive* (opposition à la restructuration, mais propositions de cadres alternatifs à ces changements).

### **3.1.3. Propositions et hypothèses de recherche**

Nous étayons dans cette section les principales propositions et hypothèses de recherche issues de notre cadre théorique et des approches théoriques retenues. Il est à noter que la première proposition est liée aux théories néo-institutionnaliste, la seconde relève de l'économie politique critique, tandis que la troisième est liée à la géographie économique critique, mais provient spécifiquement de la théorie de la contingence. Les propositions quatre et cinq proviennent elles aussi de la géographie économique critique.

**Proposition 1 : En contexte de restructuration, les structures d'opportunités institutionnelles affectent les stratégies syndicales**

Le régime institutionnel au sein duquel un syndicat s'inscrit a un impact sur le type de stratégies qu'il peut déployer (Godard, 2009; Pulignano et Stewart, 2012; Pulignano et DeKocker, 2015;

Rutherford et Holmes, 2012; Da Costa *et al.*, 2012). Comme le soutiennent Tilly et Tarrow (2008), les répertoires d'action collectifs varient dans le temps et l'espace. Ces répertoires sont liés à des régimes qui se définissent par : « [...] le tissu des relations régulières entre l'État, les acteurs politiques établis, leurs rivaux et adversaires, et certains autres acteurs extérieurs, notamment les autres États. » (p.88).

Ainsi donc, le type d'institutions et d'actions disponibles à l'acteur syndical déterminent, en grande partie, le type de stratégies qu'il peut déployer. À ce titre, les régimes institutionnels européens offrent davantage de moyens aux syndicats d'intervenir dans le cadre d'une restructuration d'entreprises (Moreau, 2008). Au plan empirique, Pulignano et Stewart (2012) ont souligné ce facteur dans le contexte français par l'étude de deux syndicats locaux. Grâce aux ressources institutionnelles et politiques, ces syndicats ont pu forcer la main de la partie managériale. Cette capacité, découlant des institutions, de tisser des liens avec les acteurs étatiques et le type de règles plus contraignantes dans le cas de restructuration d'entreprises aiderait ainsi l'acteur syndical à adopter une stratégie proactive. Nous formulons l'hypothèse 1.1. de la manière suivante :

**Hypothèse 1.1. Une stratégie d'opposition proactive sera associée à la présence d'institutions permettant d'intervenir dans le contexte d'une restructuration d'entreprises.**

**Proposition 2 : En contexte de restructuration, les ressources de pouvoir et les aptitudes stratégiques de l'acteur syndical affectent ses stratégies.**

Tel que le soutiennent plusieurs auteurs, les ressources de pouvoir et les aptitudes stratégiques de l'acteur syndical sont des facteurs cruciaux pour comprendre leurs stratégies dans le contexte de la mondialisation en général, et des restructurations en particulier (Frost, 2000, 2001; Lévesque et Murray, 2002, 2003, 2005, 2010 a et b; Lévesque et Dufour-Poirier, 2005;

Pulignano et Stewart, 2012). Autrement dit, la force relative d'un syndicat est influencée directement par sa capacité à développer son pouvoir dans le contexte d'un changement dans l'économie politique. La capacité stratégique d'un syndicat doit aussi être accompagnée et augmentée par un processus délibératif à l'intérieur des organisations qui pourront, par la suite, se traduire en politiques (Hyman, 2007). Cette thèse sur le pouvoir syndical se réfère donc à des facteurs internes liés à l'attitude syndicale, à ses actions et aux transformations qui touchent la construction de ce pouvoir. Il serait à la fois constitutif de stratégies novatrices tout en permettant de mieux cerner le développement de ressources et de routines organisationnelles :

En premier lieu, il est pratiquement impossible de développer des stratégies efficaces en faveur du renouveau syndical sans accorder une grande attention à l'identification des éléments constitutifs du pouvoir et à la manière dont ils sont mis en jeu. En second lieu, ce processus conduit à mieux cerner et comprendre comment les leaders syndicaux et les militants pensent et développent leurs ressources et routines organisationnelles. Nous croyons que ces processus, que le présent article tente de mettre en lumière, sont au cœur même du renouveau du pouvoir syndical et qu'ils nécessiteront pour les acteurs un ambitieux projet de travail sur soi. (Lévesque et Murray, 2010a : p.42).

Ainsi, l'hypothèse 2.1. envisage les ressources de pouvoir et les aptitudes stratégiques comme des éléments centraux dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies en contexte de restructuration. En d'autres termes, un syndicat qui est en mesure de développer ces ressources et des aptitudes pourra influencer son contexte local, national ou international tout en étant en mesure d'avancer un agenda alternatif dans le contexte d'une restructuration (Lévesque et Murray, 2010b). Pour des fins d'opérationnalisation, nous retenons les trois pôles préalablement identifiés par Lévesque et Murray (2002), à savoir la solidarité interne, la solidarité externe et la capacité stratégique (« proactivité »).

**Hypothèse 2.1. : Une stratégie d'opposition proactive sera associée à un syndicat avec des ressources de pouvoir et des aptitudes stratégiques accrues (solidarité interne, solidarité externe et capacité stratégique).**

**Proposition 3 : En contexte de restructuration, des facteurs contingents, liés à l'entreprise multinationale, affectent les stratégies syndicales.**

Si les ressources de pouvoir et une perspective axée sur la construction stratégique des acteurs peuvent se révéler efficaces pour comprendre l'impact des restructurations sur les stratégies syndicales, ce ne sont pas les seuls et uniques facteurs qui peuvent éclairer notre analyse (Rutherford et Holmes, 2008, 2012; Lévesque et Murray, 2010b; Meardi *et al.*, 2009a; Jalette, 2011; Moreau, 2008; Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Des facteurs contingents, non liés aux caractéristiques propres à l'acteur syndical ou à ses capacités, affectent éventuellement ces stratégies. La théorie de la contingence, développée par des chercheurs en management (voir, entre autres, Mintzberg, 1979), postule que les stratégies des entreprises sont autant affectées par des facteurs externes (environnement) qu'internes (caractéristiques propres à l'entreprise). Holmes et Rutherford (2008) insistent sur un point crucial : la façon dont le pouvoir fonctionne à travers les réseaux n'est pas seulement liée à l'accumulation de ressources par un acteur, mais aussi à des facteurs contingents intrinsèques aux caractéristiques de l'entreprise multinationale.

Ces facteurs contingents peuvent à la fois affecter positivement et négativement les stratégies syndicales. Par exemple, les capacités financières d'une entreprise à développer des sites dans des pays étrangers ou à fermer un site pourraient affecter négativement les stratagèmes syndicaux. Meardi *et al.* (2009a) affirment que le motif d'investissement (pour la réduction des coûts, en particulier) est un facteur important pour comprendre les menaces de restructuration et les réponses syndicales. Ils ont aussi insisté sur le fait que la standardisation des produits et une segmentation horizontale élevée affectent les stratégies syndicales. Pulignano et Stewart (2012), pour leur part, soulignent que la santé financière d'un site et d'une multinationale aide à formuler une stratégie syndicale proactive. Moreau (2008) a retenu deux facteurs contingents importants liés à l'entreprise multinationale dans un contexte de restructuration : le degré d'internationalisation et les lieux et les formes de décisions. Lippert *et al.* (2014) ont soutenu l'argument voulant que le type de capital et de propriété d'une firme influence le niveau de participation dans la prise de décision. En l'occurrence, les firmes à capital privé, moins

dépendantes de la maximisation de la valeur actionnariale, offrirait davantage d'espace aux employés pour participer aux décisions et infléchir sur les prises de positions stratégiques des entreprises. Similairement, Appelbaum et Batt (2014), dans une étude sur les firmes d'investissement, ont établi un lien entre la prise de capital de ces types de firmes dans des groupes industriels et les concessions faites par les employés : « The main point of consistency across the PE-owned [private equity] companies was that, with few exceptions, and no matter what the attitudes of private equity toward labor, employees experienced losses in jobs and/or wages and benefits. » (p.233). Une des pistes d'explications est surtout la volonté de maximisation des retours sur investissements de ces types de firmes. Nous reprenons ces facteurs explicatifs dans les cinq hypothèses suivantes (3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.5.) :

**Hypothèse 3.1. : Une stratégie d'opposition proactive sera associée à un haut degré de standardisation des produits d'un site. *A contrario*, une stratégie d'opposition unilatérale ou d'exclusion sera associée à une segmentation horizontale d'un site.**

**Hypothèse 3.2. : Une stratégie d'opposition proactive sera associée à une firme et un site ayant une santé financière positive et de bonnes performances économiques.**

**Hypothèse 3.3. : Une stratégie d'opposition unilatérale ou d'exclusion sera associée à une décision de restructuration prise hors de la zone économique ou du pays d'origine où est localisé un syndicat.**

**Hypothèse 3.4. : Une stratégie d'opposition unilatérale ou d'exclusion sera associée à une décision de restructuration liée au coût.**

**Hypothèse 3.5. : Une stratégie d'opposition proactive sera associée à une firme à capital privé.**

**Proposition 4 : En contexte de restructuration, l'encastrement territorial, sociétal et dans les réseaux affecte les stratégies de l'acteur syndical.**

Un point crucial développé par les approches géographiques économiques critiques est l'encastrement des acteurs dans la (re)production du capitalisme. Cet encastrement prendrait racine tant dans le temps que dans l'espace. Rappelons qu'Hess et Coe (2006) en distinguent trois formes : sociétal (dans les institutions), dans les réseaux (relations entre les acteurs, relations de confiance) et territorial (au sein de régions, par exemple). D'autres auteurs précisent que l'État a certainement un rôle dans l'activité économique internationale, à la fois comme « constructeur » du libre-échange et des réseaux économiques, ou comme régulateur de cette activité (Dicken, 2015; Panitch et Gindin, 2012). Quant à Herod (2002) et à Harvey (2006a, 2010), ces auteurs soutiennent que l'ancrage spatial des acteurs dans des territoires est fondamental pour comprendre l'accumulation capitaliste et les changements économiques. Cette affirmation vaut aussi pour l'acteur syndical, par sa capacité de réguler le travail et d'influencer le développement économique : « Capital is not the only actor actively shaping the geography of capitalism *or even in some places and times, the most significant one*, and labor is not simply a 'factor' of location in the sense in which it is often conceived. » (Herod, 1997 : p.17). Ainsi, les traditions en terme de dialogue social d'un site et d'une multinationale sont importantes pour la modulation des stratégies syndicales. Des traditions positives seraient associées à une position syndicale d'opposition proactive (Lévesque, 2003; Lévesque et Murray, 2010b; Pulignano et Stewart, 2012). L'hypothèse 4.1. se lit de la manière suivante :

**Hypothèse 4.1. : Une stratégie d'opposition proactive sera associée à une tradition positive en termes de dialogue social au sein d'un site et d'une multinationale.**

Les restructurations ont généralement un impact sur les territoires où elles se produisent et sur les acteurs qui les composent (Moreau, 2008), tout en demeurant des phénomènes encastres dans des logiques d'action, des rationalités d'acteurs et des contraintes institutionnelles (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Utiliser les institutions, les réseaux de confiance et les relations

territoriales peut augmenter les capacités de l'acteur syndical quant à l'élaboration de stratégies (Pulignano et Stewart, 2012). Le rôle de l'État est aussi fondamental, mais ambivalent, dans cet encastrement, en raison de sa fonction régulatrice de l'activité économique et des circuits de production. Ainsi, nous formulons l'hypothèse 4.2. :

**Hypothèse 4.2. : Une stratégie d'opposition proactive sera associée à un syndicat entretenant des liens externes avec des institutions politiques et économiques régionales.**

**Proposition 5 : En contexte de restructurations, l'espace et les territoires peuvent affecter à la fois positivement et négativement les stratégies de l'acteur syndical.**

Les territoires s'avèrent fondamentaux pour la régulation de l'activité économique et des entreprises multinationales (Jobert, 2008b; Moreau, 2006a, 2008; Hennebert, 2009 a et b). Cette conception territoriale multi-niveaux nous permet à la fois d'appréhender la transformation de l'activité économique, qui prend souvent la forme de réseaux internationaux de production (Marsh, 2012), ainsi que les nouvelles opportunités qui s'offrent à l'acteur syndical pour formuler des réponses stratégiques à la mondialisation des rapports de production (Murray, 2010 a et b; Hennebert, 2009 a et b).

Dans un autre ordre d'idées, on peut soutenir que les relations sociales de production sont construites à travers l'espace et le temps (Ellem et Shields, 1999; Harvey, 2001). Notre cinquième proposition tente donc de faire le pont entre ces deux conceptions de l'espace et des territoires qui affecteraient les stratégies syndicales en contexte de restructuration : elles peuvent être perçues comme une menace quant à la régulation du travail, quant à la préservation de l'emploi et des capacités productives, mais aussi comme une ressource de pouvoir accessible à l'acteur syndical pour contrebalancer les velléités des entreprises multinationales.



La présence de concurrence internationale ou de sites ayant des équivalences fonctionnelles et productives affecte négativement les stratégies syndicales en contexte de restructuration (Jalette, 2011; Meardi *et al.*, 2009a; Greer et Hauptmeier, 2016). Les changements territoriaux et l'intégration régionale font alors pression sur la partie syndicale au regard de la préservation de sites de production et de sa capacité à réguler efficacement le travail (Ferner et Edwards, 1995; Harvey, 2006a; Holmes, 2004; Moody, 1997, 2007). Ainsi dire, telle que formulée dans l'hypothèse 5.1., l'utilisation de comparaisons coercitives – régionales, nationales, internationales – affecte sévèrement la capacité syndicale de répondre aux restructurations imposées par une entreprise multinationale et peut mener à l'adoption d'une posture stratégique plus défensive.

**Hypothèse 5.1. : Une stratégie syndicale d'opposition unilatérale ou d'exclusion sera associée à un niveau de concurrence élevé entre les sites et à l'utilisation de comparaisons coercitives par la multinationale.**

Les réseaux des entreprises multinationales sont de plus en plus complexes (Dicken, 2015; Rutherford et Holmes, 2008, 2012). Il s'agit d'un facteur influençant les stratégies syndicales puisque la mise en relation de ces espaces a un impact sur le répertoire d'action des syndicats. Les liens tissés entre les sites dans les réseaux de production peuvent mener l'acteur à les mettre en relation et ainsi construire une stratégie proactive (Meardi *et al.*, 2009a). Nous formulons donc l'hypothèse 5.2. de la manière suivante :

**Hypothèse 5.2. : Une stratégie d'opposition proactive sera associée à une mise en relation de différents espaces économiques au sein du réseau de production de l'entreprise multinationale.**

Le tableau 3.1. reprend l'essentiel des propositions et des hypothèses de recherche proposées. À titre de rappel, il s'agit d'autant de pistes explicatives pour guider le travail empirique que propose cette thèse.

**Tableau 3.1. Synthèse des propositions et des hypothèses de recherche**

Propositions de recherche	Hypothèses de recherche
1. En contexte de restructuration, les structures d'opportunités institutionnelles affectent les stratégies syndicales	1.1. Une stratégie d'opposition proactive sera associée à la présence d'institutions permettant d'intervenir dans le contexte d'une restructuration d'entreprise.
2. En contexte de restructuration, les ressources de pouvoir et les aptitudes stratégiques de l'acteur syndical affectent ses stratégies.	2.1. Une stratégie d'opposition proactive sera associée à un syndicat avec des ressources de pouvoir et des aptitudes stratégiques accrues (solidarité interne, solidarité externe et capacité stratégique).
3. En contexte de restructurations, des facteurs contingents, liés à l'entreprise multinationale, affectent les stratégies syndicales.	<p>3.1. Une stratégie d'opposition proactive sera associée au haut degré de standardisation des produits d'un site. <i>A contrario</i>, une stratégie d'opposition unilatérale ou d'exclusion sera associée à une segmentation horizontale d'un site.</p> <p>3.2. Une stratégie d'opposition proactive sera associée à une firme et un site ayant une santé financière positive et de bonnes performances économiques.</p> <p>3.3. Une stratégie d'opposition unilatérale ou d'exclusion sera associée à une décision de restructuration prise hors de la zone économique ou du pays d'origine où est localisé un syndicat.</p> <p>3.4. Une stratégie d'opposition unilatérale ou d'exclusion sera associée à une décision de restructuration liée au coût.</p> <p>3.5. Une stratégie d'opposition proactive sera associée à une firme à capital privé.</p>

<p>4. En contexte de restructuration, l'encastrement territorial, sociétal et dans les réseaux affecte les stratégies de l'acteur syndical.</p>	<p>4.1. Une stratégie d'opposition proactive sera associée à une tradition positive en termes de dialogue social au sein d'un site et d'une multinationale.</p> <p>4.2. Une stratégie d'opposition proactive sera associée à un syndicat entretenant des liens externes avec des institutions politiques et économiques régionales.</p>
<p>5. En contexte de restructuration, l'espace et les territoires peuvent affecter à la fois positivement et négativement les stratégies de l'acteur syndical.</p>	<p>5.1. Une stratégie syndicale d'opposition unilatérale ou d'exclusion sera associée à un niveau de concurrence élevé entre les sites et l'utilisation de comparaisons coercitives par la multinationale.</p> <p>5.2. Une stratégie d'opposition proactive sera associée à une mise en relation de différents espaces économiques au sein du réseau de production de l'entreprise multinationale.</p>

À la lumière de ces propositions et hypothèses de recherche, le tableau 3.2. présente les variables indépendantes et la variable dépendante qui feront l'objet d'une analyse empirique. L'opérationnalisation de ces variables, qui a été construite à partir des approches théoriques mobilisées, se veut qualitative et servira de référence analytique dans la partie empirique de cette thèse.

**Tableau 3.2. Les variables à l'étude**

Variables indépendantes	Variable dépendante
<p>Structures d'opportunités institutionnelles :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Haute densité ou basse densité</li> </ol>	<p>Stratégies syndicales :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opposition proactive</li> <li>2. Coopération encadrée</li> <li>3. Opposition unilatérale</li> <li>4. Exclusion</li> </ol>
<p>Ressources de pouvoir et les aptitudes stratégiques :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solidarité interne : haute, moyenne ou faible</li> <li>2. Solidarité externe : haute, moyenne ou faible</li> <li>3. Capacité stratégique : haute, moyenne ou faible</li> </ol>	
<p>Facteurs contingents :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segmentation : horizontale, verticale ou standardisation</li> <li>2. Santé financière : bonne, moyenne ou mauvaise</li> <li>3. Lieu de décision : interne au pays/zone économique ou externe au pays/zone économique</li> <li>4. Décision de la restructuration : coût ou recherche de marché</li> <li>5. Type de capital : public ou privé</li> </ol>	
<p>Encastrement :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tradition de dialogue social : bonne ou mauvaise</li> <li>2. Liens avec institutions, liens politiques : beaucoup de liens, moyennement de liens ou peu de liens</li> </ol>	
<p>Espaces et territoires :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niveau de concurrence : élevé, moyen ou faible</li> <li>2. Mise en relation de différents espaces économiques au sein du réseau de l'EMN : oui ou non</li> </ol>	

## 3.2. Devis de recherche

### 3.2.1. Prémisses méthodologiques et épistémologiques

Dans un ouvrage influant intitulé *Making Social Science Matter* (2001), le danois Bent Flyvbjerg a soutenu l'idée centrale selon laquelle les sciences sociales, en tentant d'émuler les sciences naturelles, se sont égarées de leurs fonctions et de leurs racines originelles. L'auteur propose audacieusement dans cet essai de revenir aux racines de nos sciences, c'est-à-dire de s'inspirer du concept de *phronesis* d'Aristote pour remettre de l'avant les questions fondamentales auxquelles les sciences sociales ont tenté historiquement de répondre. Il s'agit, par cette approche, de viser la *compréhension* des phénomènes sociaux plutôt que la prédiction, de se poser la question importante du *comment?* (*How?*) et d'ainsi influencer la *praxis* sociale. Schram (2012), pour sa part, propose quatre raisons primordiales pour adopter une telle posture méthodologique et épistémologique : 1. pour savoir où l'on va en tant que collectivité; 2. pour comprendre qui gagne, qui perd et par quel mécanisme de pouvoir la vie sociale est construite; 3. pour savoir si les choix sociaux que l'on fait sont désirables; 4. pour expliciter qu'est-ce qu'on devrait faire dans l'idéal (p.25). D'après Flyvbjerg (2001), pour être en mesure de réaliser cette forme de science, les chercheurs en sciences sociales devraient suivre quelques lignes méthodologiques et épistémologiques. Ces dernières s'inscrivent dans la tradition d'un certain interprétativisme, approche que nous comptons privilégier pour la présente étude. L'encadré 3.2. en présente les principes.

### **Encadré 3.2. : Les principes de l'approche interprétativiste de Flyvbjerg (2001)**

1. Se concentrer sur les valeurs : le chercheur est à la fois constituant de la société et observateur de cette société (double herméneutique). Il doit poser des questions pertinentes pour l'action sociale : Où allons-nous? Que faisons-nous? Est-ce bien, est-ce mauvais?
2. Placer le pouvoir au centre de l'analyse sociale : non seulement qui possède le pouvoir, mais comment il est utilisé et de quelle façon il est exercé. Le pouvoir, pour l'auteur, est essentiellement relationnel.
3. Être proche de la réalité : être près du sujet que l'on étudie, être en interaction avec les groupements et les acteurs à l'étude.
4. Mettre de l'emphase sur les détails : être près des dynamiques locales (le particulier), trouver des liens avec le général et vice-versa.
5. Étudier des cas et des contextes : les contextes ne sont pas détachables de l'action humaine, historique ou contemporaine. Les cas ont un certain « pouvoir de l'exemple » et referment un potentiel heuristique important.
6. Joindre structure et agence.
7. Dialoguer avec une polyphonie de voix : le but des sciences sociales est de produire une connaissance pratique du dialogue social. Elle doit composer avec des voix dissonantes, dont celle du chercheur.

Source : Flyvbjerg (2001 : pp.129-143).

Comment envisager notre recherche par rapport aux acteurs et à leurs stratégies? Les débats entre structure et action, ou structure et acteur (ou agent, en terminologie anglaise), traversent les sciences sociales depuis fort longtemps (Burrell et Morgan, 1979). Ces débats se sont structurés en grande partie dans la discipline de la sociologie, mais ils transcendent, bien entendu, la plupart des sciences sociales. Anthony Giddens (1979) affirme à ce propos que : « 'Action' and 'structure' normally appear in both the sociological and philosophical as antinomies. » (p.49). Le premier point de vue, sur la nature humaine, peut être appelé « objectivisme ». S'insérer dans une telle tradition se résume de la façon suivante : on envisage la théorie sociale et l'objet de recherche, la société, comme quelque chose d'extérieur à l'acteur et de contraignant pour son action. Le principal angle d'analyse de cette tradition repose donc sur les institutions et les règles sociales qui sont extérieures aux individus et qui les contraignent

en quelque sorte. *A contrario*, l'autre tradition en sciences sociales peut être nommée « subjectivisme ». Dans ce cas, la prépondérance de l'analyse et de la théorie sociale n'est pas nécessairement accordée aux institutions ou aux règles qui composent la société, mais bien à l'acteur, à l'individu et à son action. Cette dernière est présupposée être réfléchie, autonome et l'acteur agit de manière intentionnelle (Nizet, 2007 : p.15).

Évincer complètement les structures serait une erreur fondamentale : il existe des règles et des contraintes qui s'élaborent dans le temps et dans l'espace à travers la société. Cependant, l'acteur n'est pas complètement déterminé par ces règles; il peut les construire ou les utiliser pour sa propre action. Giddens soutient donc, dans plusieurs ouvrages importants (1979, 1984, 1987), qu'il faut transcender ces contradictions et former une nouvelle vision de la théorie sociale : la théorie de la structuration. Les systèmes sociaux structurent les actions de l'acteur, pendant que ce dernier façonne, à son tour, les systèmes sociaux. Cet « aller-retour » met en place le structurel, lieu où les pratiques sociales prennent racines, qui est à la fois contraignant et habilitant pour l'acteur social. L'acteur est supposé à la fois être constitué de pouvoir et de réflexivité (Giddens, 1984; Nizet, 2007).

Relié au champ des relations industrielles et à notre thèse, nous soutenons ainsi qu'il existe certaines structures, institutions, règles et contraintes dans les relations sociales de production et au sein de la relation d'emploi. L'acteur syndical agit et navigue entre ces règles. Il doit certainement en tenir compte. Cependant, il existe, au demeurant, une marge de manœuvre pour cet acteur pour soit les transformer, soit les mobiliser ou les utiliser comme des sources de pouvoir. Loin d'être surdéterminantes, ces structures sont à la fois des facteurs contraignants pour l'acteur syndical, mais aussi des ressources habilitantes. Dans le contexte de notre recherche, nous suivons ces lignes de réflexion pour la construction de notre devis et pour le choix du type de données à récolter. Le contexte d'une restructuration demeure litigieux et on pourrait croire à son caractère irrémédiable dans le cadre d'une économie capitaliste de marché et des transformations récentes dans un contexte de crise économique. Or, en s'inspirant des recommandations des différents auteurs présentés, nous croyons qu'il faut se pencher sur les actions de l'acteur syndical. Il peut en effet transformer ce contexte difficile et être en mesure d'exercer une influence par le biais de ces stratégies. Adopter cette position nous guide donc,

d'emblée, vers un devis tourné vers l'acteur et qui s'insérera dans une recherche empirique au contact du contexte dans lequel il agit.

### **3.2.2. Type d'étude et devis de recherche : une recherche qualitative, une étude de cas extensive et comparative**

Notre étude tente de comprendre comment les acteurs syndicaux réagissent et élaborent des stratégies face aux restructurations ce qui nous mène à opter pour une étude qualitative. Pour Miles et Huberman (2003), les études qualitatives « [...] permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus, les données qualitatives sont davantage susceptibles d'arriver à 'd'heureuses trouvailles' et à de nouvelles intégrations [...] » (p.11).

Nous penchons aussi pour un type d'étude explicative. Pour certains, le devis explicatif et causal n'est pas accessible *via* l'étude de cas – et les recherches qualitatives en général – et serait davantage lié à aux méthodes expérimentales (Gauthier, 2006). Or, nous ne sommes pas de cet avis. Pour Paul Bernard (1993), l'analyse causale peut convenir à la fois aux sciences naturelles et aux sciences dites « molles » utilisant des méthodes qualitatives. D'après Miles et Huberman (2003) : « [N]ous recherchons un processus individuel ou social, un mécanisme, une structure matricielle des événements que l'on peut saisir afin de fournir une *description de la causalité* [<sup>31</sup>] qui régit les forces en présence. » (p.17).

Une caractéristique des méthodes qualitatives est bien sûr la diversité des instruments ou des devis auxquels un chercheur peut recourir (Miles et Huberman, 2003). Yin (2009), à ce propos, dénombre trois critères guidant le choix d'une méthode : le type de questions posées; la présence d'un contrôle d'événements comportementaux; le caractère contemporain des événements. Notre étude part d'une question explicative visant à comprendre l'impact des restructurations

---

<sup>31</sup> Italique ajouté par l'auteur de cette thèse.



sur les stratégies syndicales. Cette question met au centre des relations entre ces deux variables les interrogations du « comment » et du « pourquoi ». Nous ne nous soumettons pas à des limitations sur des événements comportementaux. Le choix d'une épistémologie interprétative met en relief le contexte, les actions des acteurs, notre position en tant que chercheur dans cette recherche et dans la société tout en prêchant pour la construction d'un objet au contact du réel. En ce qui concerne la temporalité de notre étude, elle s'avère être double : nous laissons place tant au contexte historique prévalant qu'aux événements contemporains.

Pour résumer, on peut définir l'étude de cas de la manière suivante : « The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or a set of decisions : why they were taken, how they were implement, and with what result. » (Schramm, 1971, cité dans Yin, 2009 : p.17). En outre, elle tente d'étudier en profondeur un phénomène ou une série de phénomènes, alors que les frontières entre celui-ci et le contexte sont relativement floues. Elle utilise différentes sources de données tout en se basant sur une théorisation préalable à la collecte empirique. Cette théorisation n'est pas rigide : elle évolue durant la collecte de données et au contact de l'objet de recherche (Yin, 2009 : p.19). Ses forces sont notamment d'explorer des phénomènes nouveaux ou peu étudiés. Elle permet une compréhension en profondeur d'un phénomène et de positionner la recherche dans un contexte historique et social. Elle donne la chance aux chercheurs d'être près de l'objet d'étude et d'en tirer des conclusions causales pertinentes (Roy, 2006; Yin, 2009; Flyvbjerg, 2001; Flyvbjerg *et al.*, 2012). En outre, elle est flexible et permet une triangulation des données. À ce propos, il est à préciser que nous utilisons à la fois les entrevues extensives avec les acteurs et les données secondaires provenant de sources diverses, tout en s'appuyant sur nos observations directes préalables. Enfin, l'étude de cas apparaît comme une méthode pouvant produire de « bons narratifs » : elle permet en effet de capter les contradictions et les complexités de la vie sociale (Flyvbjerg, 2001 : p.84).

Pour répondre aux critiques sur le manque de validités interne et externe et la fiabilité faible des études de cas, Flyvbjerg (2001 : pp.66-67) avance plusieurs principes qui justifieraient l'utilisation d'une telle méthode. Ces principes alimentent notre choix méthodologique :

1. Les théories prédictives et universelles ne peuvent être trouvées dans l'étude des affaires humaines. La connaissance concrète est dépendante du contexte
2. On peut souvent généraliser à l'aide d'un cas unique et l'étude de cas peut être centrale dans le développement scientifique, soit comme un supplément ou comme une alternative aux autres méthodes.
3. L'étude de cas est utile à la fois pour la généralisation et pour tester des hypothèses, mais n'est pas limitée à ces activités de recherche seulement.
4. L'étude de cas ne contient pas plus de biais vers la vérification des préconçus du chercheur que les autres méthodes.
5. La difficulté de résumer des études de cas est le plus souvent liée aux propriétés de la réalité étudiée qu'à l'étude de cas en tant que méthode.

Flyvbjerg (2001) plaide ainsi pour une science inspirée du contexte des affaires humaines, des processus et des luttes de pouvoir. C'est en se tournant vers le contexte et le « pouvoir de l'exemple » que les sciences sociales pourraient, en conséquence, retrouver leur pertinence.

Mais comment assurer la validité interne et externe, la validité des construits et la fiabilité de nos instruments de recherche? Yin (2009 : pp.40-41) offre plusieurs conseils afin d'augmenter la validité et la fiabilité à partir de l'étude de cas. La validité des construits, qui se rapporte à l'identification des mesures adéquates pour les concepts étudiés, peut être atteinte en utilisant une variété de sources, une chaîne de données et en faisant vérifier l'étude par des évaluateurs pertinents. En ce qui concerne la validité interne (établir une relation causale), elle peut être augmentée en faisant des jumelages de patterns, en construisant des explications adéquates, en confrontant nos résultats à d'autres explications tout en utilisant des modèles logiques. Pour la validité externe (la généralisation du cas), elle peut être atteinte en utilisant la théorie pour les études de cas simples ou en se servant de la reproduction logique dans l'étude de cas multiples. Finalement, quant à la fiabilité (peut-on répéter la même opération avec une autre étude?), elle peut être augmentée en utilisant un protocole d'étude de cas bien balisé tout en développant une base de données claire et exhaustive.

En ce qui concerne l'échantillonnage, l'étude de cas doit viser une représentation théorique ou du contexte dans lequel nous voulons mener notre étude (Miles et Huberman, 2003; Flyvbjerg, 2001; Yin, 2009). Cette représentation théorique peut par la suite servir au chercheur comme « clés de lecture » dans son travail empirique et de terrain (Burawoy, 2009). Ainsi, cet échantillonnage ne cherche pas nécessairement à être représentatif d'une population, mais plutôt de bien représenter le phénomène à l'étude et l'approche théorique développée par le chercheur. Il permet ainsi de tirer des explications causales et de comprendre en profondeur le phénomène social en question. Plusieurs techniques d'échantillonnage peuvent être utilisées par le chercheur (Patton, 1990; Yin, 2009; Miles et Huberman, 2003; Flyvbjerg, 2001). Retenons à cet effet : les cas avec le maximum de variance, les cas critiques ou les cas avec une représentativité théorique. Dans le contexte de notre recherche, nous utilisons la sélection de cas critiques et la représentativité théorique. Cet échantillonnage nous permet à la fois de sélectionner des cas avec une représentation des propositions étayées précédemment tout en nous donnant l'occasion, *via* le choix de cas critiques, d'opérer une certaine déduction logique et causale (Flyvbjerg, 2001 : p.79).

D'autre part, nous visons une étude de cas multiples. Tel que Yin (2009) le soutient, cette méthode est à utiliser lorsque l'on veut comparer un phénomène dans différents contextes ou dans un contexte commun. Elle est aussi considérée comme étant plus robuste que les études de cas simples et, par la reproduction de cet instrument, elle peut nous permettre d'atteindre une logique causale et être généralisable. Enfin, il est bien sûr que les fondements de notre recherche nécessitent une étude de cas multiples qui permette de prendre en compte les éléments contextuels communs et divergents. Il est à rappeler que nous cherchons à comprendre les stratégies syndicales face aux restructurations sur deux continents, et ce, dans plusieurs pays. Il est donc tout naturel d'utiliser une étude de cas multiples. D'emblée, il nous semble qu'une étude de cas multiples holistes, c'est-à-dire un contexte pour un cas, est préférable à une étude de cas multiples encastrés (plusieurs unités d'analyse dans un cas). Cependant, nous n'avons pas exclu pas la seconde option : il se peut que lors de la sélection des cas nous soyons confrontés à ce type de choix. Par exemple, il pourrait s'avérer que la sélection de différentes unités syndicales (unités encastrées) dans une multinationale (cas général) soit favorable à ce type de design.

En résumé, nous croyons que notre recherche bénéficie grandement du choix d'une méthode qualitative et d'une étude de cas comme instrument de collecte de données. Nous soutenons, à l'instar de plusieurs auteurs présentés dans cette section, que ce type d'étude nous a permis à la fois de fournir une explication causale et de cerner en profondeur le phénomène à l'étude. Nous partageons l'idée importante que les méthodes rigides visant la prédiction, la falsification à outrance et la généralisation à tout prix sont inadéquates pour les sciences sociales. Au contraire, une science imprégnée du contexte, des jeux de pouvoir et de la puissance de l'étude de cas pour comprendre des phénomènes sociaux est plus utile pour l'avancement des connaissances sociales et scientifiques. L'étude de cas nous apparaît être la méthode à privilégier, puisqu'elle est flexible, utile pour le travail comparatif et peut atteindre, grâce à des précautions constantes tout au long de la recherche, une validité et une fiabilité convenables. Le tableau 3.3. résume nos positions épistémologiques et méthodologiques.

Tableau 3.3. Positionnements épistémologiques et méthodologiques de l'étude

Prémises épistémologiques et méthodologiques	Approches retenues
Épistémologie	Approche interprétativiste
Ontologie	Ontologie phénoménologique du réel : il existe des phénomènes sociaux et des relations de causalité qui peuvent être découverts par l'interaction entre le chercheur et les acteurs
Position sur l'acteur	Théorie de la structuration : dualité et interdépendance entre structure et action
Type d'étude	Explicative et causale
Nature des données	Qualitatives
Méthode de collecte des données	Étude de cas
Échantillonnage et choix des cas à l'étude	Cas critiques et représentativité théorique
Design	Étude de cas multiples holistes
Instruments de collecte de données	Observations directes, entrevues extensives avec les acteurs et collecte de sources secondaires

### 3.2.3. Phase exploratoire de la recherche

Cette thèse s'inscrit dans un projet plus large intitulé « *Restructuring Social Norms in Globalized Workplaces: Asymmetric Integration, Institutions and Actors in Multinational Companies* », dont le responsable est Gregor Murray et le cochercheur est Christian Lévesque. Ce projet a été financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). Les travaux de terrain ont été financés par ce même projet ainsi que par la Chaire de recherche du Canada sur la mondialisation et le travail dont le titulaire est Gregor Murray ; l'équipe FRQSC (Fonds de recherche du Québec – Société et Culture) sur l'innovation et la reconfiguration des institutions du travail dont le responsable est Christian Lévesque et Gregor Murray est co-chercheur ; le

programme des Grands travaux de recherches concertées du CRSH dans le cadre du programme scientifique du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (le CRIMT) ; et les programmes de soutien étudiant qui sont issus de ce financement (responsable : Gregor Murray).

Afin de bien structurer notre réflexion et d'ainsi progressivement construire notre recherche et définir son objet, nous avons exploré différents contextes qu'il importe de garder à l'esprit tout au long de la réalisation de notre thèse. Il nous apparaît donc difficile d'ancrer notre étude dans un format déductif *rigide* : sans tomber dans l'induction pure, nous croyons que le contact préalable avec le terrain est nécessaire et permet d'orienter notre réflexion par rapport à la question à explorer, à notre objet d'étude et à l'appareillage théorique à privilégier.

Il est à noter qu'une certaine emphase a été mise sur l'analyse du secteur automobile. Nous entendons tirer d'importants constats sur les stratégies syndicales face aux restructurations de ce secteur pour plusieurs raisons. D'abord, il s'agit d'un secteur central (*lead sector*) de la production manufacturière qui a eu, et qui a toujours, une importance dans les pays industrialisés (OCDE, 2009). Ensuite, la construction automobile, en plus d'être l'un des secteurs les plus intégrés internationalement, tente depuis fort longtemps de tirer profit de différentes localisations et d'une gestion exhaustive des réseaux mondiaux de production (Dicken, 2015; Marsh, 2012). Il faut sans doute aussi préciser qu'il a été fortement touché par la crise de 2008 et de nombreuses restructurations ont eu cours tant du côté des constructeurs que dans la chaîne de valeurs (OCDE, 2009). Enfin, rappelons que cette industrie est, de manière historique, très importante pour l'action syndicale et le mouvement ouvrier en général (Lichtenstein, 1997; Lichtenstein et Meyer, 1988; Yates, 1993; Panitch et Gindin, 2012; Gindin, 1995). Ces facteurs, croyons-nous, militent fortement pour le choix de ce secteur. D'ailleurs, certains auteurs ont mis en lumière l'importance du secteur pour comprendre les tendances dans les relations industrielles (Katz et Darbshire, 2000; Margison et Sisson, 2004; Bechter *et al.*, 2012). Certes, le niveau national demeure important pour déceler comment se structurent les institutions et les pratiques de relations industrielles. Cependant, le secteur reste une unité d'analyse intéressante : une certaine cohérence et des points de convergence sont présents à l'intérieur des secteurs, et ce, même à travers différents pays aux institutions variées (*Ibid*).

Ces premières étapes exploratoires nous ont permis d'entrer en contact avec des acteurs syndicaux et de mettre en contexte l'objet d'étude qui était, à ce stade, dans ses premiers balbutiements. Nous recensons ici les principales étapes et rencontres faites au cours de la phase exploratoire de la recherche empirique. Ces rencontres nous ont permis, entre autres choses, de structurer la rédaction de notre projet, de prendre acte des différents facteurs affectant notre objet et de sélectionner de manière préliminaire les cas pertinents à étudier lors de notre recherche empirique. Nous présentons ces éléments de manière chronologique :

**Août 2010 :**

Nous avons participé au Conseil conjoint des TCA à Montréal. Le conseil conjoint nous a permis de faire la rencontre de syndicalistes du secteur de l'automobile et d'être au fait des principales orientations stratégiques des TCA.

**Janvier-Février 2012 :**

Dans le cadre d'un stage de recherche à l'Institut syndical européen (ETUI) à Bruxelles, plusieurs rencontres formelles et informelles ont été effectuées avec des chercheurs spécialistes des restructurations industrielles et de l'industrie automobile. En outre, le stage nous a permis de participer à plusieurs conférences à l'Institut syndical européen même, mais aussi à l'extérieur de l'Institut.

Le stage de recherche à l'Institut syndical européen nous a permis de tisser des liens avec des syndicalistes européens. Dans le cadre de cette première phase, nous avons créé des contacts avec la Fédération européenne des métallurgistes, ce qui a permis d'explorer notre objet de recherche avec des acteurs syndicaux tout en effectuant des entretiens préliminaires sur les diverses stratégies mises en branle au niveau européen. Ces rencontres ont été effectuées avec un spécialiste de l'industrie automobile, ainsi qu'avec deux spécialistes de la négociation collective.

### **Février-Mars 2012 :**

En parallèle au stage de recherche à l'Institut syndical européen, des rencontres exploratoires avec des chercheurs universitaires spécialistes des questions européennes des restructurations industrielles et de l'industrie automobile furent organisées.

### **Décembre 2012 :**

Nous avons mené un entretien avec un chercheur allemand travaillant sur des thèmes connexes à notre objet de recherche. Cet entretien semi-dirigé s'intègre dans la phase exploratoire de notre recherche empirique tout en préparant notre recherche extensive sur le terrain. Il nous a permis de clarifier les principaux facteurs influençant le secteur de l'automobile en Europe et les stratégies mises en place par les syndicats allemands de la métallurgie en contexte de restructuration. Nous avons pu aussi identifier les différences intrinsèques aux multinationales allemandes et européennes du secteur.

### **Janvier 2013 :**

Sur invitation du syndicat européen IndustriAll, nous avons participé à la *Automotive Conference 2013* réunissant l'ensemble des affiliés nationaux à la fédération faisant partie du secteur de l'automobile. Cette conférence s'inscrit dans une phase préliminaire de recherche empirique visant la sélection des cas pertinents à étudier lors de la recherche extensive sur le terrain.

## **3.3. Échantillonnage, collecte de données et analyse empirique**

### **3.3.1. Échantillonnage préalable : le choix des pays à l'étude**

Les choix théoriques et méthodologiques effectués nous ont guidé vers des études de cas comparative et internationale tentant de comprendre, sous différents régimes institutionnels, les stratégies syndicales face aux restructurations d'entreprises.



L'échantillonnage de notre recherche empirique répond à plusieurs critères. Premièrement, il nous semble important de contrôler pour la position dans la chaîne de valeurs de l'automobile. Pour des raisons d'originalité et de pertinence, les fournisseurs de « premier tiers » (qui vendent directement des produits aux constructeurs) demeurent un choix logique, puisqu'ils sont moins étudiés que les constructeurs automobiles, mais qu'ils deviennent plus importants dans la configuration de l'industrie (Marsh, 2012). Deuxièmement, le fait de comparer les restructurations et les stratégies syndicales dans deux pays et deux régimes institutionnels nous permettra de bien comprendre notre objet de recherche sous différents régimes institutionnels. Ainsi, la comparaison entre un pays d'Amérique du Nord et un autre d'Europe offre une variation institutionnelle tout en étant faisable dans le cadre d'une recherche doctorale. Le choix des cas représentatifs de régimes à plus forte densité institutionnelle nous permettra de bien déceler les effets institutionnels, leur diversité et d'en comparer l'impact sur les stratégies syndicales. Finalement, un devis de deux cas par pays nous permettra à la fois de comprendre les variations intras (à l'intérieur des pays choisis) et inters (entre les deux pays choisis). Un devis « 2 x 2 », qui tient compte de la diversité intra-régime, est une caution contre des explications surdéterminantes des institutions sur les stratégies syndicales.

C'est dans cette optique que nous avons d'abord choisi d'étudier un pays d'Europe continentale. La phase exploratoire de la recherche et ses allers et retours sur le terrain nous ont amené à nous poser une première question: quel pays en particulier étudier? Encore une fois, cette question peut être difficilement répondue sans y joindre quelques critères importants dans le cadre d'une recherche qualitative :

1. La pertinence du pays en fonction de notre objet de recherche;
2. La présence significative de la production automobile dans ce pays;
3. La faisabilité de la recherche, notamment au plan linguistique et logistique.

Notre choix s'est arrêté sur la France. D'une part, ce pays d'Europe continentale est un acteur important dans la construction automobile et dans la production de pièces et d'équipements destinés à la construction de véhicules (OCDE, 2009). La France compte deux joueurs majeurs, soit PSA et Renault, mais aussi une faune assez vaste d'équipementiers domestiques et étrangers. Ces firmes sont à la fois présentes en sol français et en sol étranger. Par exemple,

Renault est un des actionnaires principaux de Nissan, producteur japonais, et de Dacia, sa filiale roumaine. Elle possède des sites de production dans de nombreux pays, tout comme PSA par ailleurs (CCFA, 2013). Il est aussi à noter qu'un nombre non négligeable de salariés œuvrent dans le secteur : 215 125 personnes sont employées directement dans le secteur (INSEE, 2013). D'autre part, la France répond au critère de densité institutionnelle à titre de pays à « haute densité institutionnelle », l'État demeure très actif dans la régulation du travail, le droit écrit est source de régulation entre les parties de la relation d'emploi et la structure des relations professionnelles peut être associée au « corporatisme » (Dufour et Hege, 2002).

Sur le plan de la faisabilité, la France répond à un critère linguistique, ce qui permet une plus grande facilité des communications avec les participants à l'étude et l'analyse des matériaux recueillis. En résumé, le choix de la France cadre avec notre objet de recherche, est pertinent en regard des choix théoriques effectués et respecte certains critères de faisabilité que nous nous sommes donnés.

À quel pays comparer la France? Nous devons, évidemment, opposer à ce pays à « haute densité institutionnelle » un pays à « faible densité institutionnelle » ou, en d'autres termes, un régime à tradition libérale. Le Canada nous est apparu comme un choix logique : d'une part, pour la pertinence du pays en regard de notre recherche et, d'autre part, pour des soucis de faisabilité. Le Canada, malgré sa faible population, a historiquement tenté d'attirer des investissements dans le secteur automobile, surtout en provenance des États-Unis (Anastakis, 2005, 2013). Ce pays fait partie d'une zone de libre-échange importante, l'ALÉNA. Le secteur a d'ailleurs une importance indéniable pour l'économie du pays. En 2012, 115 000 personnes travaillaient dans le secteur automobile canadien (Statistique Canada, Série 281-0023). Le Canada possède de nombreux constructeurs ayant des usines d'assemblage (Chrysler, GM, Ford, Toyota et Honda), mais aussi une faune importante de fournisseurs de pièces. En ce qui concerne les équipementiers, le Canada compte à la fois des firmes d'origine étrangère (surtout américaines) et des fournisseurs proprement canadiens comme Magna, Martinrea ou Lenamar (Rutherford et Holmes, 2008). Il est aussi à noter que la majorité des emplois de l'industrie automobile canadienne se trouvent dans le secteur des pièces. En 2012, on estimait que le secteur des équipementiers comptait 64 306 emplois, soit 55,9% des emplois totaux du secteur (Statistique

Canada, Série 281-0023).

Outre ces critères liés à la pertinence, il faut sans doute noter que le Canada, et en particulier la province de l'Ontario où est concentrée l'industrie, cadre avec des critères de faisabilité. La proximité géographique et la langue militent en faveur du choix du secteur canadien comme unité comparative à la France. Notre recherche préliminaire nous a amené à nous intéresser à un syndicat canadien présent dans le secteur : les Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA), maintenant Unifor<sup>32</sup>. Sa présence dans l'industrie automobile est critique et témoigne d'un passé riche en termes d'action syndicale (Gindin, 1995). Par ailleurs, le taux de couverture syndicale dans le secteur de la fabrication demeure relativement élevé : en 2012, environ 26% des salariés de ce secteur était sous couverture syndicale. Pour des raisons de faisabilité, les probabilités sont plus grandes d'avoir un portrait juste du type de cas à étudier étant donné le taux de couverture syndicale, mais aussi parce que la majorité des établissements sont affiliés avec le syndicat Unifor. Selon le site web du syndicat, il représenterait près de 40 000 membres dans les secteurs de l'assemblage (23 500) et des pièces (16 000) sur les 115 000 salariés qui travaillent dans la filière (Unifor, 2013). En d'autres termes, 35% des salariés du secteur automobile sont affiliés à Unifor<sup>33</sup>.

### **3.3.2. Échantillonnage spécifique : le choix des cas à l'étude**

Au-delà des pays sélectionnés et des critères de représentativités théoriques, quels types de cas choisir ? Comment choisir un cas critique pour notre étude qui puisse à la fois tenir compte du contexte (une restructuration, une multinationale, l'architecture institutionnelle), du sous-secteur sélectionné (le secteur des équipementiers) et de l'action syndicale face aux processus de restructuration? Notre démarche s'articule d'abord autour de passages soutenus sur le terrain

---

<sup>32</sup> En 2013, les TCA ont fusionné avec le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) pour créer la plus importante fédération syndicale du secteur privé au Canada, Unifor.

<sup>33</sup> La base de données de Statistique Canada (Série 282-0078) ne nous permet pas d'avoir un portrait fidèle de la couverture syndicale du secteur de l'automobile, mais seulement celle du secteur de la fabrication. Avec les données disponibles sur le site web d'Unifor et compte tenu du fait que la majorité des syndiqués de l'automobile sont affiliés à cette fédération, nous évaluons cette couverture entre 35% et 40% des salariés du secteur.

de recherche, afin de bien s'imprégner du contexte du secteur, des environnements institutionnels et des traditions scientifiques spécifiques aux ensembles choisis. Il est à noter, qu'au point de vue éthique, cette recherche doctorale s'inscrit dans le projet « *Restructuring Social Norms in Globalized Workplaces: Asymmetric Integration, Institutions and Actors in Multinational Companies* » financé par le CRSH. Ce projet détient un certificat d'éthique du Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences de l'Université de Montréal.

Notre démarche s'apparente à une stratégie « *top-down* » et, pour ce qui est des gens à interviewer, à une stratégie en « boule de neige ». L'idée est d'abord de tenter d'interroger des gens à un niveau supérieur dans la structure syndicale (*e.g.* aux niveaux sectoriel, national ou international) qui puissent jeter un éclairage large sur notre recherche, sur son contexte et sur le type de cas à étudier. Ces entretiens préliminaires tentent aussi de respecter les critères d'échantillonnage que nous avons déterminés. Ensuite, il s'agit d'y aller par un effet « boule de neige », c'est-à-dire de contacter par référence les élus syndicaux que les participants préalables à notre étude nous ont référés. La majorité des participants à notre étude de terrain ont ainsi été contactés par courriel ou par téléphone. D'autres nous ont été présentés directement sur les lieux de travail, alors que nous étions sur place pour interroger d'autres membres de l'équipe syndicale.

Pour ce qui est de l'Europe, trois moments sont d'une importance capitale quant aux choix des cas spécifiques à étudier : le passage à l'ETUI à l'hiver 2012; le congrès IndustriAll de janvier 2013; un second passage à l'ETUI au printemps-été 2013.

Lors de ce dernier séjour à l'étranger, nous avons d'abord interrogé<sup>34</sup> des membres des fédérations syndicales internationales et des experts du secteur. Ces entretiens nous ont permis

---

<sup>34</sup> Il est à noter que l'anonymat des participants est assuré dans la totalité de cette thèse. Pour des raisons d'éthique, nous ne divulguons dans aucun cas le nom des participants qui ont été invités à se joindre à cette recherche. La participation s'est faite de façon libre et exempte de toute contrainte. À cet effet, un formulaire de consentement a été signé par tous les participants qui ont bien voulu nous accorder un entretien. Voir en annexe une copie de ce formulaire et la fiche signalétique des participants de notre étude.

d'avoir un regard contextuel sur le secteur, sur les dynamiques récentes qui le sous-tendent et sur l'action syndicale dans les différents pays de l'Union européenne. C'est ainsi que des entretiens semi-dirigés ont été menés avec l'aide d'un questionnaire semblable à celui utilisé pour interroger les élus locaux<sup>35</sup>.

Par la suite, nous avons pu, sous référence, rencontrer un élu national d'une fédération de la métallurgie d'une grande confédération syndicale française. Cet entretien a été crucial pour, d'une part, situer le contexte français de notre objet de recherche, et, d'autre part, demander des suggestions quant aux cas spécifiques à étudier. Nous avons pu ainsi décrire de manière approfondie le contexte de notre recherche et quels types de cas nous voulions étudier. Après avoir bien exposé les critères préalables, deux cas nous ont été référés : un dans la région lyonnaise (France-1-Lyon) et un second dans la région toulousaine (France-2-Toulouse). Il est à noter que, bien qu'il y ait une certaine part de hasard dans la sélection de cas, ces deux sites respectent des critères de représentativité théorique à quatre titres : d'abord, ils sont tous deux dans le secteur des pièces, particulièrement dans le « *Tier 1* »; ensuite, ils ont subi une restructuration ou une menace de restructuration dans les dernières années; ensuite, il y a une implication syndicale et des stratégies utilisées par l'équipe en place; enfin, ce sont des cas contrastants pouvant ainsi faire l'objet d'une comparaison. Nous les décrirons plus en profondeur lors du prochain chapitre.

Pour ce qui est du choix des cas au Canada, nous avons opéré un échantillonnage semblable à celui de l'Europe, soit de manière « *top-down* » et par effet « boule de neige ». Nous avons aussi appliqué les mêmes critères que dans le contexte européen. Des échanges préalables par courriel ont été d'abord entamés avec un employé occupant une position stratégique dans la structure du syndicat Unifor et étant au fait de notre objet de recherche. Nous avons aussi procédé à une recherche documentaire dans la presse spécialisée pour être au fait des dernières restructurations dans le secteur des pièces. À la lumière de ces cas potentiels, la personne de référence du

---

<sup>35</sup> Voir l'annexe I pour les détails de ce questionnaire. Nous avons reproduit dans cette section deux versions de cette grille, une en français et l'autre en anglais. Pour des raisons d'espace, nous n'avons mis en annexe toutes les versions de cette grille. Elle fût modifiée, à quelques détails près, tout dépendant de l'intervenant interrogé pour assurer une meilleure représentation des informations à récolter.

syndicat nous a fourni les contacts de trois responsables syndicaux d'expérience qui ont œuvré dans le secteur des pièces. Nous avons fait un passage à l'Université McMaster, au *Automotive Policy Research Centre*, ce qui nous a permis d'entrer en contact de manière formelle avec les personnes suggérées. Nous avons mené des entretiens avec ces participants, ce qui nous a permis, d'une part, de cerner le contexte du secteur au Canada et, d'autre part, de recevoir des suggestions utiles pour la sélection de cas pertinents à étudier.

Ces entretiens furent déterminants pour orienter les choix à faire à la lumière de l'expérience de ces élus syndicaux. Même si un des cas proposés avait déjà été identifié, ces échanges furent une occasion de mettre à l'épreuve sa pertinence et de récolter des détails afférents. De plus, le second cas choisi fut proposé par un de ces élus lors de la présentation de notre projet de recherche. Ainsi, nous avons étudié un cas dans la région de Kitchener (Canada-1-Kitchener) et un autre dans la région de Guelph (Canada-2-Guelph). Ces deux cas sont situés dans la province de l'Ontario et sont dans des aires économiques à forte concentration de production automobile (Rutherford et Holmes, 2008). Nous croyons que ces cas respectent aussi les critères de représentativité que nous nous sommes donnés pour effectuer notre sélection sur le continent européen. Leur présentation se fera lors du prochain chapitre.

### **3.3.3. Les matériaux, la collecte et l'analyse des données**

Nous opérons une triangulation des données, c'est-à-dire miser sur plusieurs sources empiriques pour bien détailler les cas étudiés. Par cette méthode, le chercheur récolte des données de plusieurs sources pour bien situer l'objet d'étude et les variables qui influencent cet objet. En outre, nous avons trois objectifs principaux présidant à la récolte de données :

1. Bien contextualiser les restructurations dans le secteur automobile et l'action syndicale au sein des entreprises multinationales, à la fois dans l'Union européenne et dans l'ALÉNA;
2. Comprendre les différences spécifiques entre les régimes institutionnels, les acteurs syndicaux et les cas choisis;
3. Expliquer les variations entre les cas étudiés de manière intra-régime et inter-régime.

Trois sources principales ont été identifiées. La première source de nos données provient d'une revue de presse effectuées à la fois avant la collecte principale, mais aussi pendant. Le but de cette collecte était de bien contextualiser les cas à l'étude. Une fois le choix de ceux-ci effectué, nous avons recherché sur le web toutes formes d'évènements ou de couverture médiatique susceptibles d'avoir un rapport avec les cas choisis. Cette revue nous a permis de tracer le fil chronologique des évènements touchant nos cas et, si le besoin s'en faisait sentir, de creuser les informations fournies par les acteurs syndicaux interrogés. Il est aussi à noter que nous avons collecté un nombre considérable de documents qui nous ont été donnés par les participants de cette étude. Lors des rencontres effectuées, les acteurs syndicaux nous ont librement donné accès à différents documents, comme des ententes collectives, des déclarations de principes, des tracts, des communications entre les syndicats, des lettres d'appui, une vidéo produite par la centrale d'un de nos cas, des données économiques diverses, etc. Nous avons complété ces données collectées auprès des acteurs par une recherche sur les sites web des centrales, fédérations et syndicats locaux.

La deuxième source provient de données secondaires, principalement des indicateurs économiques, des statistiques du secteur et du sous-secteur et des statistiques sur les mouvements syndicaux nationaux respectif. Encore une fois ici, l'idée principale de cette collecte était de bien contextualiser notre démarche de recherche. Des questions ont guidé cette recherche statistique : Quel est l'état de la production automobile dans les pays choisis? Combien de salariés y travaillent? Quel est le coût du travail pour ces différents pays? Existe-t-il des différences avec les autres États de leur ensemble économique respectif? Etc. Encore plus important, existe-il des variations chronologiques dans ces indicateurs? Pour répondre à ces questions, nous avons effectué une recherche en profondeur dans les bases de données des organismes statistiques nationaux, soit Statistique Canada pour le Canada et l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) pour la France. En plus de ces sources, des données d'autres organismes ont été récoltées : celles du Bureau of Labor Statistics des États-Unis (BLS), celles du Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA), celles provenant de la base de données européennes Eurostat et celles de l'Organisation internationale des constructeurs automobiles (OICA). Nous avons ainsi pu contextualiser l'évolution du secteur et des différents pays choisis. Toujours dans les documents de sources secondaires, nous

avons récolté des informations sur les contextes juridiques de nos deux pays étudiés. Cette collecte avait pour but de cerner les contours des formations institutionnelles et juridiques des cas en fonction de leurs représentations syndicales et de leurs législations en matière de restructuration. Au-delà des idéaltypes de « haute » et de « faible » densité institutionnelle, cette présentation nous permet d’opposer la France (régime corporatiste-coordonné) au Canada (régime libéral).

Une troisième source de données forme le cœur empirique de cette thèse. La méthode choisie, une étude de cas qualitative, nous a amené à effectuer 44 entretiens semi-dirigés<sup>36</sup> avec des acteurs syndicaux (en majorité) et avec des spécialistes académiques ou économiques du secteur. Ces entretiens ont été faits sur deux phases de collecte pour chaque pays à l’étude. Sur ces 44 entretiens, 39 ont fait l’objet d’enregistrements formels, un entretien a été effectué par le biais d’échanges de courriels, un a fait l’objet d’échanges informels et trois sont des entretiens préliminaires sans enregistrement. 82% (soit 32) des entretiens ayant fait l’objet d’enregistrements sont cités dans cette thèse. Les sept entretiens restants ne sont pas cités directement, mais ont servi à définir le contexte de notre recherche et le choix des cas à l’étude.

Notre méthode respecte les grands principes de l’entretien semi-directif : poser des questions ouvertes pour laisser l’acteur s’exprimer, guider le participant en cas de besoin et orienter de manière souple le participant. Les grandes lignes de ces entretiens se déclinent de la manière suivante :

1. Connaître l’expérience du participant, son passé en tant qu’ élu syndical et ses principales fonctions;
2. Bien cadrer la multinationale, le site spécifique et le contexte de la restructuration étudiée;
3. Comprendre et expliquer quelles variables influencent notre objet de recherche, quels moyens et actions furent utilisés, pourquoi ils furent mobilisés et bien définir la stratégie utilisée par l’acteur syndical.

---

<sup>36</sup> Voir en annexes la grille utilisée pour cette collecte de données et les protocoles d’entretiens pour les détails descriptifs des participants.



Cette grille s'inspire des propositions et hypothèses développées au début de ce chapitre tout en demeurant relativement flexible. Elle vise à dégager les grands traits de l'expérience du participant pour bien identifier les facteurs susceptibles d'influencer notre objet de recherche. Nous devons laisser les participants développer sur leur expérience et sur les événements qu'ils ont vécus. La plupart des entretiens ont été menés en personne sur les lieux de travail des syndicalistes. Certains autres entretiens, surtout ceux effectués en Ontario, ont été menés dans les bâtiments syndicaux de la centrale, de la fédération, du conseil régional ou du syndicat local. La plupart de ces rencontres ont été réalisées individuellement. Dans certains cas, et surtout à la demande des participants pour des raisons logistiques, des entretiens ont été faits en groupe de deux ou trois personnes. Ils ont été menés soit en anglais ou en français, selon la langue de préférence du participant.

Outre les passages dans le cadre de la phase préliminaire de la recherche, chaque site a été visité à deux reprises. En d'autres termes, nous avons fait deux phases de collecte de données principales pour chaque cas à l'étude (voir tableau 3.4.). Une première série d'entretiens ont été menés en Europe à l'été 2013. En Ontario, nous avons mené la première ronde d'entretiens à l'hiver 2014. Une seconde collecte de données européennes a été faite au printemps 2014, tandis que la seconde collecte ontarienne a eu lieu à l'automne de cette même année. Il faut préciser que ces différentes collectes de données, envisagées selon un processus de récolte synchronique (et non longitudinal), s'inscrivent dans un processus d'analyse séquentielle, c'est-à-dire qu'avant de retourner sur le terrain, les entretiens et les données recueillies furent transcrits et analysés. Cette méthode d'analyse « circulaire » est largement utilisée dans les études de cas qualitatives (Miles et Huberman, 2003 : p.101). Cette technique permet de mieux structurer les stratégies de collecte, de réajuster les méthodes utilisées et de collecter de nouvelles données, parfois meilleures que les premières. En outre, cette analyse itérative, profitant des allers et des retours entre le terrain et l'écriture, permet de détailler préalablement les cas, d'orienter les données pertinentes à collecter et de réviser au besoin les propositions et hypothèses émises en début de recherche. Il est possible ainsi d'éviter les présupposés ou les analyses de « surface » qui peuvent induire le chercheur en erreur quant aux véritables tenants des cas étudiés. C'est dans cette optique que nous avons élaboré :

1. Des fiches synthèses d'entretien qui font état des informations pertinentes et des moments-clés de ces rencontres;
2. Un protocole détaillé des entretiens effectués (nom, titre, cas, date, durée, etc.);
3. Des fiches signalétiques sur les cas étudiés (écrites après les premières phases de collecte de données);
4. Des dossiers classés avec tous les fichiers audio des entretiens.

Pour ce qui est de l'analyse de nos données, en particulier celles provenant des entretiens semi-dirigés, un logiciel d'analyse qualitative nommé *TamsAnalyzer* fut utilisé. Il s'agit d'un gratuiciel disponible en téléchargement libre. *TamsAnalyzer* permet de transcrire directement les comptes-rendus *in extenso* des entretiens en les associant à des fichiers audio. Le logiciel permet aussi de coder des passages, de faire des recherches rapides de ces passages et de mesurer les occurrences de certains mots, variables ou extraits codés par le chercheur. À cet effet, nous avons élaboré une grille d'analyse<sup>37</sup>, largement calquée sur les variables et hypothèses construites au début de ce chapitre. Elle servait deux grands objectifs : bien capter le contexte général des cas étudiés et comprendre les variations dans notre objet de recherche, dans le but d'expliquer quelles variables affectent celui-ci. Cette grille est évidemment un préalable pour bien analyser les matériaux recueillis. Elle permet de repérer les significations, de faire sens de l'expérience des participants et d'établir des liens causaux entre les différents phénomènes étudiés. C'est ainsi que tous les entretiens furent retranscrits, analysés à l'aide de la grille et des codes construits et, enfin, analysés de nouveau par le biais des fonctionnalités qu'offre le logiciel choisi.

Bien que le travail de récolte des données et d'analyse qualitative soit sujet à une certaine subjectivité de la part du chercheur, nous avons pris de nombreuses précautions tout au long de cette recherche. Nous croyons ainsi que notre devis respecte des critères de représentativité théorique, d'exhaustivité quant à la collecte pour chaque cas étudié, de diversité des sources utilisées et d'une analyse qualitative sérieuse par le biais d'outils développés par le chercheur.

---

<sup>37</sup> Voir en annexes les détails de cette grille d'analyse

Le tableau 3.4. présente de manière synoptique notre collecte de données. Il fait référence aux contextes institutionnels et aux cas en présentant les phases de collecte et le type de données recueillies.

**Tableau 3.4. Description synoptique des données recueillies**

<b>Europe et France</b>	<b>Canada</b>
Phase préliminaire (hiver 2012-hiver 2013) : 3 entretiens préliminaires, observations dans un congrès syndical.	Phase préliminaire (été 2010) : observations dans un congrès syndical.
Première collecte (printemps-été 2013) : 15 Deuxième collecte (printemps 2014) : 3	Première collecte (hiver 2014) : 16 entretiens Deuxième collecte (automne 2014-hiver 2015) : 7 entretiens
Sous-total : 21 entretiens	Sous total : 23 entretiens
<b>Cas à l'étude</b>	<b>Cas à l'étude</b>
<b>France-1-Lyon</b> Première collecte : 4 entretiens, collecte de sources secondaires Deuxième collecte : 1 entretien	<b>Canada-1-Kitchener</b> Première collecte : 5 entretiens, collecte de sources secondaires Deuxième collecte : 2 entretiens
<b>France-2-Toulouse</b> Première collecte : 7 entretiens, collecte de sources secondaires Deuxième collecte : 1 entretien	<b>Canada-2-Guelph</b> Première collecte : 3 entretiens, collecte de sources secondaires Deuxième collecte : 5 entretiens



## **Chapitre IV : Contextualisation nationale, présentation des données recueillies et des cas à l'étude**

### **Introduction**

Ce chapitre introduit notre recherche de terrain. Il s'agit de bien cadrer les contextes institutionnels, juridiques et sectoriels des pays choisis et, ensuite, mettre en relief les principales caractéristiques des cas étudiés. Nous tentons ainsi de suivre les recommandations de Denk (2010) à propos de l'analyse comparative et multi-niveaux de données qualitatives : 1. grouper les cas d'un même système et contextualiser les systèmes; 2. comparer les cas dans un même système (intragroupe); 3. comparer les cas de systèmes différents, en particulier ceux qui présentent des similarités (intergroupe); 4. formuler des conclusions quant à l'effet « système » (p.35). Cette démarche méthodologique nous permet de scruter l'apport des contextes institutionnels, leurs effets sur nos cas et les variables qui pourraient expliquer des différences à la fois à l'intérieur des systèmes et entre les systèmes.

Nous considérons successivement le contexte institutionnel de la France et les deux cas français étudiés. Par la suite, nous procédons de la même manière pour le Canada et les deux cas canadiens.

## **4.1. La France : contextes institutionnel et juridique, évolution du secteur automobile et présentation des cas étudiés**

La France demeure un producteur important du secteur automobile international (OCDE, 2009). En ce qui concerne les relations professionnelles, son modèle pluraliste-corporatiste en fait un cas intéressant à étudier comme représentant d'un régime à « haute densité institutionnelle ». Quelles sont les principales caractéristiques de ce régime ? Quels sont les points saillants de l'état du secteur automobile français ? Plus précisément, quelles sont les caractéristiques des cas que nous avons choisis ? Cette section offre un aperçu des institutions de représentation du personnel en France, de la législation à l'égard des restructurations, de l'évolution de son secteur automobile et des cas choisis.

### **4.1.1. La représentation syndicale et les institutions représentatives du personnel en France : quelques repères**

La pluralité des institutions représentatives du personnel (IRP) en France, autant syndicales que non-syndicales, peut confondre. Notre recherche se concentrant sur le niveau local d'abord, nous définirons ces institutions présentes dans les limites d'un site et, dans une moindre mesure, celles qui peuvent apparaître au niveau d'un groupe ou d'une multinationale. Cette étape nous semble d'autant plus importante qu'un bon nombre de ces institutions seront mobilisées et citées dans la présentation et l'analyse des données empiriques.

Les cas français se distinguent des environnements légaux nord-américains par leur *pluralisme*, autant en ce qui concerne les IRPs que la représentation syndicale à proprement parler (MTRFSV, 2009). Pluralisme, puisque différentes institutions se côtoient, mais aussi parce que plusieurs syndicats cohabitent à l'intérieur d'un même site ou d'une même entreprise<sup>38</sup>. Leur

---

<sup>38</sup> Jusqu'en 2008, étaient considérées irréfragables cinq organisations syndicales au niveau national, peu importe le nombre d'adhérents qu'elles détenaient : la Confédération générale du travail (CGT), la Confédération démocratique du travail (CFDT), Force ouvrière (FO-CGT), la Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres (CFE-CGC) et la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC). Une importante réforme eu lieu en 2008 mettant fin au concept

empreinte est déterminée, en grande partie, lors des *élections professionnelles* qui se tiennent généralement aux quatre ans et qui concernent l'ensemble des salariés d'une entreprise. Ces élections constituent le fondement démocratique des IRPs et elles entérinent la présence syndicale dite « représentative » au sein de l'entreprise. Elles se tiennent par tour, alors que des équipes – sous la forme de listes de candidatures – présentent des aspirants aux différents postes. Généralement, les syndicats présentent leur propre liste – prérogative qu'ils détiennent au premier tour — et, tout dépendant quels seront les résultats, ceci déterminera le statut représentatif et/ou majoritaire de ceux-ci.

On distingue généralement deux types d'institutions représentatives du personnel : les représentants du personnel et les représentations syndicales (Coordination SUD, 2012). Les *délégués du personnel* (DP) forment le premier groupe de représentants qui sont élus lors des élections professionnelles. Ces délégués sont distincts des représentants syndicaux, quoiqu'ils puissent cumuler différentes fonctions, dont des fonctions syndicales. Leur présence varie en fonction du nombre de salariés au sein de l'entreprise : par exemple, un représentant dans une entreprise de 11 à 25 salariés, jusqu'à neuf représentants pour les entreprises de 750 à 999 salariés (avec un titulaire supplémentaire par tranche additionnelle de 250 salariés). Les DP ont trois missions principales :

1. Représenter le personnel auprès de l'employeur et lui transmettre les réclamations individuelles et collectives des travailleurs concernant l'application de la réglementation du travail;
2. Être consultés, en l'absence de comité d'entreprise, sur les questions de licenciement économique, de durée du travail, de formation professionnelle, de congés payés;
3. Saisir l'inspection du travail pour tout problème d'application du droit du travail.

---

« d'irréfragibilité » et exigeant de nouveaux critères pour juger de la représentativité d'un syndicat, soit : le respect des valeurs républicaines, l'indépendance vis-à-vis l'employeur, la transparence financière, une ancienneté d'au moins de deux ans dans les champs géographique et professionnel de l'entreprise, une audience suffisante aux élections professionnelles (au moins 10%), une influence au sein de l'entreprise et des effectifs et cotisations suffisants (MTRFSV, 2009).

Une deuxième institution, celle-ci centrale dans les relations professionnelles françaises, est appelée le *comité d'entreprise* (CE). Un CE peut être formé dès qu'une entreprise atteint le nombre de 50 salariés. Celui-ci est constitué des délégués élus lors des élections professionnelles, d'un secrétaire du CE désigné parmi les DP élus, du chef d'entreprise assurant les fonctions de président du CE et de représentants syndicaux désignés par les organisations représentatives. Son rôle et ses fonctions sont larges et touchent la plupart des activités de l'entreprise, que ce soit en termes de conditions de travail, d'activités sociales ou de gestion de la main-d'œuvre. Les prérogatives du CE concernent aussi : le plan annuel de formation, la négociation pour la mise en place d'un plan d'épargne salariale et la détermination des modalités d'un régime de prévoyance maladie.

Encore plus important, le CE a d'importants droits *d'information et de consultation* sur les questions de stratégies d'entreprise, sur la mise en place de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les mesures d'accompagnement en matière de formation. Comme nous le verrons lors de la prochaine sous-section, le CE détient plusieurs droits et responsabilités en matière de restructuration. Ses fonctions furent élargies par différentes réformes mises en place par le législateur depuis le tournant du siècle. La loi française établit également la possibilité de former un *comité central d'entreprise* (CCE). Ce comité est institué si une entreprise détient plusieurs sites distinctifs de plus de 50 employés. Le CCE détient généralement les mêmes prérogatives en matière d'information et de consultation que le CE<sup>39</sup>. Enfin, il est aussi possible de former un *comité d'entreprise européen* (CDE). Les CDE sont formés dans une entreprise d'envergure « communautaire », c'est-à-dire dans un groupe européen employant au moins 1000 personnes dans l'UE et ayant une présence dans deux pays membres comptant chacun 150 employés. Le CDE possède certains pouvoirs d'information et de consultation au niveau du groupe européen et, dans certains cas, est habilité à négocier des accords-cadres.

En ce qui a trait aux représentations syndicales, on distingue les syndicats représentatifs des syndicats non-représentatifs selon les critères de la réforme de 2008 (*Supra*, note 82). Au sein

---

<sup>39</sup> Article L. 2323-8 du *Code du travail*.



d'une même entreprise peuvent se côtoyer différents adhérents syndicaux, peu importe leur statut représentatif, et chaque section syndicale peut désigner ses propres représentants. Les représentations syndicales peuvent être mises en place lorsque le seuil de 50 salariés est atteint dans une entreprise. Le nombre de délégués syndicaux (DS) à élire présents sur un CE varie en fonction des effectifs de cette entreprise : 50 à 999 salariés, 1 délégué, jusqu'à plus de 10 000 salariés, 5 délégués. La mission des délégués provenant d'un syndicat représentatif concerne la négociation d'accords collectifs et doit avoir à sa disposition : la convention et les accords en vigueur dans l'entreprise, le rapport annuel sur l'égalité hommes/femmes, le bilan du travail à temps partiel, le bilan social et les documents relatifs à la formation professionnelle et aux stagiaires. Outre leurs prérogatives liées à la négociation, les DS collectent les cotisations syndicales, publient et diffusent des tracts à l'intention des salariés, organisent des réunions de la section syndicale locale et représentent le syndicat auprès du CE.

Une dernière IRP est présente en France, soit le *comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail* (CHSCT). Ses prérogatives sont liées aux enjeux de santé et de sécurité au travail. Ce comité peut être formé dans un établissement d'au moins 50 salariés et est composé de membres élus du comité d'entreprise et des délégués professionnels. Ses responsabilités sont larges, ce qui inclut : contrôler les risques et faire de la prévention, mener des enquêtes à la suite d'un accident professionnel et s'assurer d'être consulté lors de l'introduction de nouvelles technologies (Coordination SUD, 2012).

Il est à noter que l'industrie automobile a été historiquement fortement couverte par les IRP. À titre d'exemple, en 1999, on trouvait 94,9% des salariés couverts par un CE, 95,7% par un DP, 95,5% par un DS et 97,6% par un CHSCT (Dares, 2001), tandis que 37,5% des établissements avaient comme délégué du personnel un élu appartenant à un syndicat (*Ibid*).

#### **4.1.2. La législation à l'égard des restructurations en France : primauté du droit du travail**

Quels sont les droits des représentants des salariés en matière de restructuration ? Peut-on affirmer que la France est un pays à « haute densité institutionnelle » ? Une caractéristique cardinale de l'architecture institutionnelle en matière de restructuration est l'importance et la force du droit pour l'accompagnement et la prévention des changements en milieu de travail (Jobert, 2008a). C'est surtout en réaction à de nombreuses vagues de restructurations depuis le début du 21<sup>ème</sup> siècle que le législateur français est intervenu dans le but d'élargir les droits des salariés dans le contexte de fermetures d'entreprises et de contractions de l'emploi. Ces nouveaux droits touchent surtout le Comité d'entreprise et sont venus augmenter ses prérogatives en matière d'information, de consultation et d'anticipation des restructurations (*Ibid*).

Une première série d'articles du *Code du travail français* a trait à la procédure d'information et de consultation dans le but d'anticiper une restructuration<sup>40</sup>. La décision de licenciement économique relevant exclusivement de la compétence de l'employeur, il existe néanmoins des responsabilités de la partie patronale en matière de restructuration : des obligations en matière de reclassement et, surtout depuis 1989, l'obligation d'établir un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Cette dernière responsabilité est surtout coercitive en ce qui concerne le reclassement à l'interne<sup>41</sup> et l'est beaucoup moins quant à l'obligation de reclasser à l'extérieur de l'entreprise (Jobert, 2008a). Ces dispositions obligent donc l'employeur à considérer des alternatives aux licenciements, comme le chômage partiel, la réorganisation du temps de travail ou la retraite anticipée.

Dans le cas d'une entreprise d'au moins 50 salariés, le licenciement économique de 10 salariés ou plus provoque obligatoirement une procédure d'information et de consultation de la part du comité d'entreprise. La loi française est claire à ce sujet : le CE a le droit d'examiner

---

<sup>40</sup> Voir les articles du *Code du travail* : L.2323-6ff, L.2323-15, L.2323-19, L.2323-3, L.1233-10, L.1233-31, L.2323-7-1, L.2323-7-2, L.2325-35ff, L.2325-42-1, L.1233-90-1.

<sup>41</sup> Article L1233-4 du *Code du travail*.

l'organisation et la gestion générale de l'entreprise et l'employeur se doit d'informer le CE à propos de tout changement concernant l'organisation, comme les licenciements ou les fusions d'entreprise (ERM, 2014). Lorsque ce processus est engagé, le CE doit être prévenu quant aux stratégies de l'entreprise et l'employeur se doit de fournir des informations économiques et sociales concernant le site, l'entreprise ou le groupe. Le *Code du travail* contient aussi d'importants droits pour l'embauche d'un expert économique par le CE, cet expert étant payé par l'employeur. Le rôle de l'expert est de fournir un rapport sur les activités de l'entreprise et sur la restructuration en cours. Ce rapport doit être livré sous conditions d'un délai prescrit et dans un laps de temps jugé « raisonnable ». L'expert peut aussi rechercher un repreneur, accompagner le processus de médiation et même rédiger le PSE (Aubert et Beaujolin-Bellet, 2004).

Malgré de forts droits encadrés dans la législation française, plusieurs experts ont critiqué ces procédures comme étant relativement inefficaces, relevant d'une « obsession de la forme » et n'obtenant pas les résultats escomptés, à savoir une réelle transition dans le cas d'une restructuration et la mise en branle d'un dialogue social positif pouvant mener à des accords novateurs (Jobert, 2008a). En réponse à ces lacunes, le législateur français a fait adopter trois lois importantes en 2002, 2003 et 2005. Ces lois avaient comme but premier d'élargir les capacités du CE en matière de dialogue social et d'anticipation des restructurations. La loi dite de « modernisation sociale » de 2002 permet au CE de formuler des propositions alternatives au plan de la direction et d'avoir recours à un expert dès le début de la procédure. Cette loi élargit les devoirs des entreprises de plus de 1000 salariés sur l'impact d'une restructuration sur un territoire visé. En 2005, la possibilité de négocier des « accords de méthode » est pérennisée par la législation et ouvre la porte à des innovations sociales importantes, jusque-là confinées à une procédure juridique rigide (Didry et Jobert, 2008, 2010). Ces accords permettent aux parties de déroger à un certain nombre d'articles du *Code* et de négocier un plan alternatif à la restructuration en cours. Tel que Didry et Jobert (2010) l'affirment :

Cette négociation peut fixer les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise en cas de licenciement collectif, établir les conditions dans lesquelles le comité d'entreprise peut formuler des propositions alternatives au projet de la direction, organiser la mise en œuvre d'actions de mobilité

professionnelle et géographique au sein de l'entreprise et du groupe, anticiper le contenu de plan de sauvegarde de l'emploi. (p.128).

Dans le contexte français, ces accords sont vus comme un véritable « laboratoire social cognitif » pour les acteurs de l'entreprise, surtout chez les représentants des salariés. On estime qu'entre 2003 et 2008, tout juste avant la dernière crise, 800 accords auraient été signés (*Ibid*). Ceux-ci toucheraient principalement les enjeux liés à l'emploi, aux indemnités de départ et aux reclassements. Ils sont considérés comme de réels accords d'entreprises soumis au droit commun (Jobert, 2008a).

Il est à noter que le cadre européen est aussi important pour comprendre les dynamiques d'actions des représentants de salariés en matière de restructurations. Outre d'avoir influencé les normes nationales, les directives européennes, surtout celles concernant les CDE, sont aussi à considérer dans la législation relative aux restructurations (Moreau, 2006b). La directive de 1994<sup>42</sup> a rendu possible la formation de CDE disposant d'importants droits d'information et de consultation dans les groupes européens. Plus encore, cette directive inclut des droits reconnus au CDE concernant des décisions affectant les salariés et les entreprises (Da Costa et Rehfeldt, 2010). Ces dispositions se sont transposées dans de nombreux accords-cadres européens touchant : des garanties pour le maintien des sites et de l'emploi, des garanties pour les salariés transférés, des mesures pour éviter des licenciements secs et des règles procédurales sur la consultation des représentants des salariés (*Ibid*, p.255).

Un dernier dispositif, qui n'est pas sans conséquence pour les processus de restructuration, est que les syndicats représentatifs au sein d'une entreprise possèdent un *droit d'opposition* aux accords collectifs signés<sup>43</sup>. Ce syndicat (ou ces syndicats) se doit d'avoir obtenu au moins 50% des suffrages au premier tour des élections professionnelles. Il pourra ainsi s'opposer à l'entrée en vigueur d'un accord dans un délai de huit jours suivant une annonce faite par la direction.

---

<sup>42</sup> Directive 94/45/CE

<sup>43</sup> Article L2232-12 du *Code du travail*.

### 4.1.3. L'évolution du secteur automobile en France

Suite à cette présentation de l'environnement institutionnel français, nous voulons cadrer le contexte industriel de nos cas, à savoir le secteur automobile en France. En particulier, il faut s'attarder sur les impacts de la crise qu'il traverse.

Le secteur automobile français a subi de nombreux chocs depuis les années 1970 (Freyssenet, 2009 a et b). Ces chocs ont d'abord affecté les deux principaux constructeurs automobiles en France, PSA et Renault. Peugeot, à la fin des années 1970, a racheté Citroën qui était alors en grande difficulté. Conçu en premier lieu comme une occasion de profiter de complémentarités organisationnelles et productives, ce rachat a été perçu par plusieurs observateurs comme un échec (Fressyenet, 2009a). La firme est entrée dans deux phases de contractions, soit de 1979 à 1982 et de 1994 à 1999. À la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, PSA tente de corriger le tir en mettant en place une nouvelle stratégie productive d'internationalisation qui porte ses fruits dans un premier temps. Cette nouvelle stratégie se traduit par une hausse des ventes à l'extérieur de l'Europe de l'Ouest, alors que ce marché entre en période de stagnation (*Ibid*). Un des impacts de cette réorientation porte sur la nature de la force de travail de PSA : tandis que le constructeur avait encore 82,5% de ses effectifs en France en 1985, ce taux avait chuté à 55% en 2007 (*Ibid*).

Du côté de Renault, plusieurs crises successives ont heurté la rentabilité du constructeur depuis la fin des années 1970 (1983-6, 1992-7). En 1999, après des résultats financiers intéressants, la firme concrétise une alliance avec Nissan pour créer un géant de l'automobile. Cette nouvelle stratégie s'accompagne d'une intensification de sa présence dans des marchés émergents. Renault développe ainsi de nouvelles usines au Brésil et en Russie tout en développant sa filiale Dacia achetée au Trésor roumain en 1998 (Freyssenet, 2009b). Tout comme PSA, cette internationalisation a un impact sur la nature de la force de travail de Renault : en 1985, 60% de ses salariés étaient français, alors qu'en 2007 cette proportion est tombée à 32% (*Ibid*).

Ces transformations se sont poursuivies lors de la plus récente crise économique de 2008-09. PSA a dû fermer son site historique de Aulnay-Sous-Bois en banlieue parisienne, supprimant ainsi 8000 postes salariés (*Le Monde*, 2012). Du côté de Renault, aucune fermeture n'a été

effectuée depuis la crise. Néanmoins, le constructeur a récemment brandi la menace de fermer deux sites en France si des accords de compétitivité n'étaient pas trouvés avec ses salariés (*L'Humanité*, 2013). La firme a ouvert une usine ultra-moderne à Tanger, au Maroc, alors qu'elle semble jeter l'éponge sur ses sites d'Europe continentale. De manière générale, la baisse de la production en Europe de l'Ouest et la stagnation des marchés constituent des pistes potentielles pour expliquer la diminution de l'emploi en France. Ainsi, comme l'analyse un dirigeant syndical national interrogé :

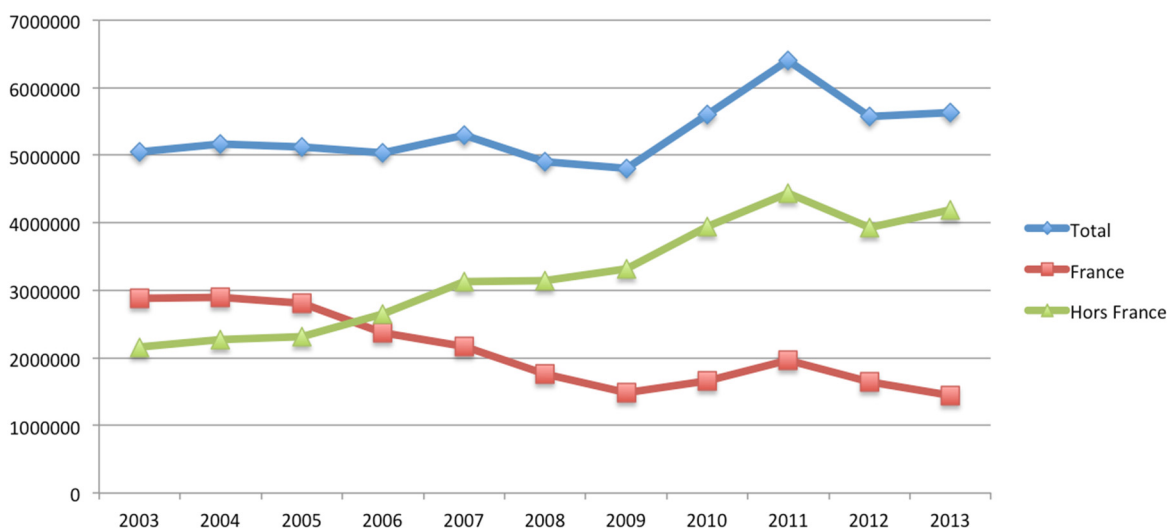
Avant la crise, le secteur n'allait pas trop mal, en général, lorsqu'il y avait des problèmes d'emploi, c'était effectivement des délocalisations. On implantait une autre entreprise ailleurs, en général en Europe de l'Est ou en Turquie, où le coût du travail est nettement plus faible, mais où l'approvisionnement des pièces reste possible. C'était ce phénomène-là qui dirigeait le reste. Depuis la crise, c'est quand même la baisse de volume qui a majoritairement ancré les problèmes d'emploi. Même si le phénomène précédent continue de perdurer, c'est quand même l'état des volumes, la baisse du marché qui est notre principale difficulté d'emploi. (Participant #3)<sup>44</sup>

Cette tendance se reflète dans la proportion de véhicules produits en France et à l'extérieur de la France (voir graphique 4.1.). Alors que les marchés naturels des constructeurs français stagnent, ceux à l'extérieur ne semblent pas vouloir s'affaïsser.

---

<sup>44</sup> Pour faciliter la référence aux entretiens effectués dans le cadre de cette étude, l'Annexe 3 présente les entretiens par niveau, par pays, par cas et par phase tandis que l'Annexe 4 en fait la présentation par numéro.

**Graphique 4.1. Production de véhicules automobiles des constructeurs français (2003-2013)**



Source : Comité des constructeurs français d'automobiles, compilation faite par l'auteur

Une trajectoire différente se profile pour le secteur spécifique qui nous intéresse, soit les équipementiers automobiles. Dans les années 1990, sous la pression des constructeurs, de nombreux pans de la fabrication d'une automobile ont été relégués à des sous-traitants. Ce mouvement a permis la consolidation de grands groupes de fournisseurs occupant des places importantes dans le paysage sectoriel (Frigant, 2009). La France n'échappe à cette tendance. Deux grands groupes d'origine française ont vu leurs ventes considérablement augmenter à la fin des années 1990. Valeo (14<sup>ème</sup> au monde en 2013)<sup>45</sup>, fournisseur indépendant, s'est lancé dans un vaste plan de restructurations qui a résulté en des fermetures de sites, mais aussi à de nombreuses ouvertures qui mèneront éventuellement à une réorganisation spatiale de sa production. Faurecia (10<sup>ème</sup> au monde en 2013), filiale de PSA née de la fusion de plusieurs fournisseurs, a aussi connu de nombreuses difficultés de rentabilité. Malgré ces embûches, elle a su s'adapter et augmenter ses ventes. En termes de rentabilité de l'entreprise, cette embellie ne s'est toutefois pas traduite par une hausse significative des bénéfices (*Ibid*). Le secteur français des pièces compte aussi de nombreux joueurs internationaux tels Bosch, Continental,

<sup>45</sup> Le site spécialisé *L'Usine Nouvelle* tient un classement des plus grands fournisseurs automobiles mondiaux. Ce classement est fait en collaboration avec le cabinet Roland Berger et se base sur des indicateurs reconnus (e.g. ventes, chiffre d'affaires, croissance etc.).

Lear, Visteon, Johnson Control (Sessi, 2007). À titre d'exemple, le fournisseur Robert Bosch (13<sup>ème</sup> au monde en 2013) comptait sur le territoire français 6043 salariés en 2010 (FIEV, 2011).

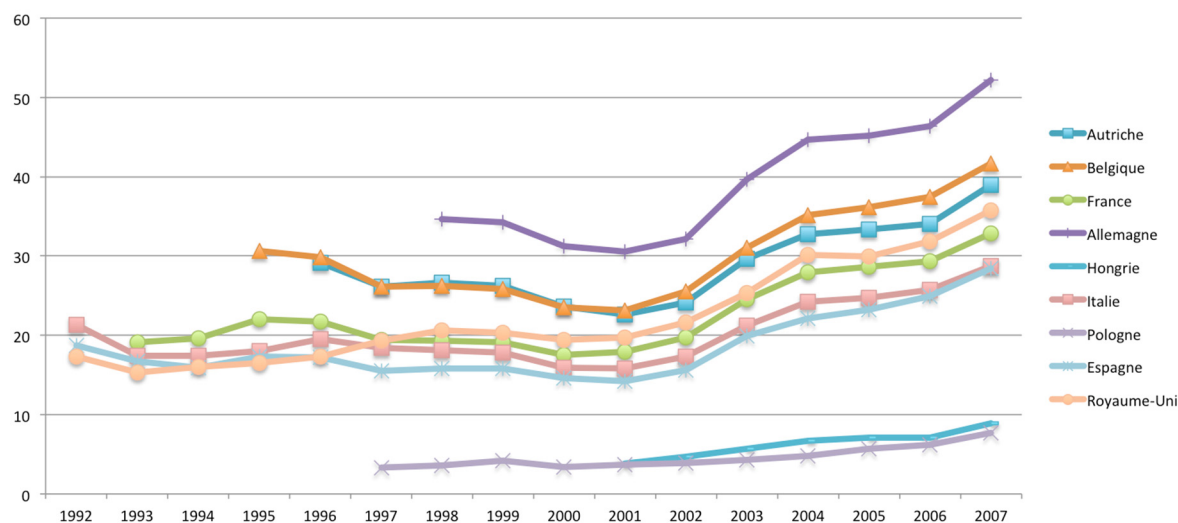
Malgré la pression des pays européens de l'Est, les fournisseurs présents en France n'ont pas massivement délocalisé leur production (Frigant et Layan, 2009). Frigant et Layan (2009) mettent en relief une nouvelle division du travail entre l'Est et l'Ouest, où l'Est prend un rôle secondaire de fabrication de composants. L'Ouest, pour sa part, se concentre encore sur la fabrication de modules avancés et dans la recherche et développement. Ceci se reflète particulièrement dans la distribution des effectifs : les effectifs de Faurecia demeuraient à 82,5% dans les pays d'Europe de l'Ouest (17,5% dans sa périphérie), tandis que Valeo conservait 75,4% de sa main-d'œuvre à l'Ouest (24,6% dans sa périphérie) (Frigant, 2009). De l'avis d'un dirigeant syndical du secteur, les fournisseurs de premier rang réussissent tant bien que mal à préserver un seuil de rentabilité :

Ce qu'on peut dire, c'est que les fournisseurs de rang 1, qui travaillent juste après les constructeurs, s'en sont bien sortis. D'une part, parce qu'ils ont diversifié leur clientèle, mais aussi pour la plupart ils sont bien implantés au niveau international, donc ils bénéficient de zone en forte croissance (Asie, Russie, Amérique du Sud) » (Participant #3).

Les coûts salariaux (voir graphique 4.2.), objets de nombreux débats, sont moyennement élevés en France en comparaison des autres pays producteurs automobiles (la Belgique, le Royaume-Uni l'Autriche et l'Allemagne dépassant la France en la matière). Cependant, ceux-ci font contraste avec les salaires nettement inférieurs de deux nouveaux membres de l'Union, la Pologne et la Hongrie.



**Graphique 4.2. Évolution de la rémunération moyenne dans le secteur automobile en Europe, 1992-2007 (US \$)**



Source : Bureau of Labour Statistics, Série NAICS 3361-3363

Comme le confirme un conseiller au niveau européen interviewé, les restructurations, dans les dernières années, ont surtout touché des questions de coût :

Les programmes de restructurations sont généralement en termes de coûts dans les multinationales. On demande aux différentes sociétés du groupe de contribuer, à chacun en fonction des négociations locales. Au fur et à mesure, on ajuste et ceux qui arrivent dernier portent la différence (Participant #4).

Les différences salariales sont aussi objet de tensions dans l'Union européenne, en particulier dans le secteur automobile : « Et c'est le patronat qui gagne, surtout avec les différences de coûts entre l'Europe de l'Ouest et l'Europe de l'Est, et cette capacité de chantage qui est mise à la disposition à travers ces différences-là. » (Participant #4).

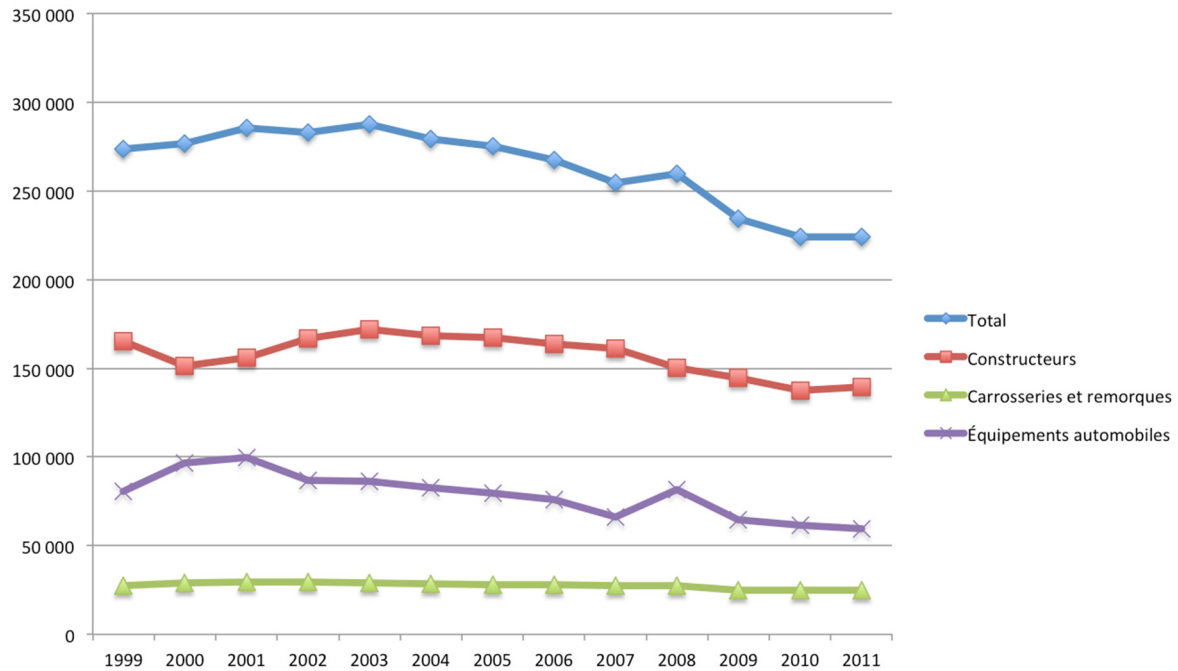
En conclusion, il apparaît que le secteur automobile français, à l'instar d'autres pays producteurs d'automobile, est en crise relative (OCDE, 2009). Si les années 1990 ont vu une consolidation du secteur, une hausse des effectifs (surtout du côté des fournisseurs) et un retour à la rentabilité des grands groupes, la dernière crise financière a heurté un secteur fragile imbriqué dans un

environnement économique très compétitif. Le déclin de l'industrie manufacturière a attiré l'attention de nombreux commentateurs qui se sont interrogés sur la possible fin du *Made in France*. Une recherche rapide sur le *European Restructuring Monitor*<sup>46</sup> nous permet de constater l'ampleur de cette crise du secteur manufacturier. Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et le 30 juin 2014, 478 cas de restructurations ont été enregistrés, engendrant la suppression de 95 128 emplois en France, la plupart par restructuration interne ou par fermeture. Peu de ces cas impliquent la délocalisation : dans le secteur automobile, on répertorie trois cas, soit Delphi (vers la Pologne), Continental (vers la Tunisie) et Iveco (vers l'Allemagne). De manière générale, comme le confirme un autre intervenant au niveau européen, la crise de 2008-09 a été une occasion pour les EMNs du secteur d'agir, malgré des difficultés cycliques et mineures : « La crise est aussi beaucoup pour certains l'occasion d'agir, mais pas la cause unique et directe de toutes les restructurations. » (Participant #5). L'impact de la dernière crise sur les effectifs (voir graphique 4.3.) et l'activité industrielle (voir graphique 4.4.) du secteur illustre bien certaines difficultés du secteur.

---

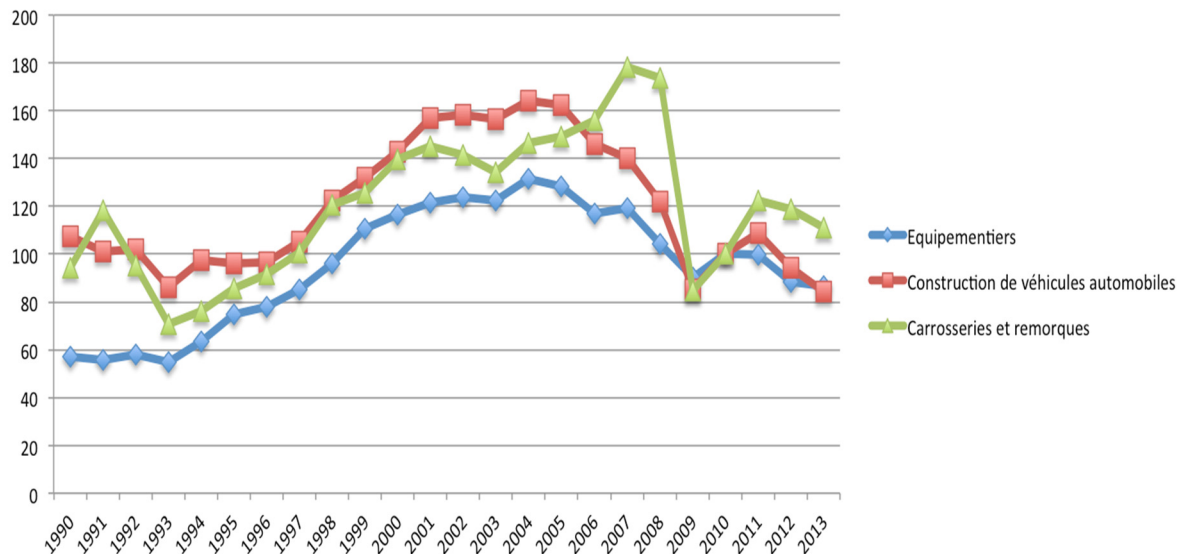
<sup>46</sup> Toutes les données de ces restructurations sont disponibles sur le site de l'ERM : <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.php?template=searchfactsheets>

**Graphique 4.3. Effectifs salariés dans le secteur automobile en France, 1999-2011**



Source : Eurostat, Séries NACE\_R1, NACE\_R2

**Graphique 4.4. Indices de production industrielle dans le secteur automobile en France (2010=100)**



Source : INSEE, Série 001655224

#### **4.1.4. Présentation des cas étudiés : France-1-Lyon et France-2-Toulouse**

##### *4.1.4.1. France-1-Lyon*

Notre premier cas à l'étude nous a été recommandé lors d'un entretien avec un responsable syndical de haut niveau (Participant #3) étant déjà intervenu sur le site. Ce cas local s'accordait à nos critères de représentativité théorique et était susceptible de nous fournir des informations pertinentes pour mener à bien notre recherche<sup>47</sup>. De manière générale, il correspondait : au secteur et au type d'entreprise choisis; à un événement de restructuration; à une démarche syndicale face à ce processus. France-1-Lyon est situé dans l'agglomération lyonnaise de la région Rhône-Alpes, une région importante pour la production automobile en France.

Le site fait partie d'une grande multinationale d'origine allemande. Cette multinationale est internationalisée depuis longtemps si bien qu'aujourd'hui, elle fait des ventes et produits sur la plupart des continents où le marché automobile est important. Le groupe réalise 77% de ses ventes à l'extérieur de son pays d'origine. Malgré le fait que l'entreprise soit très présente sur différents continents, elle reste un groupe « européenisé » avec plus de la moitié de ses ventes étant effectuées en Europe,

Il est difficile de parler d'une intégration totalement verticale ou totalement horizontale dans le cas de cette multinationale. Cette firme jouit d'une intégration verticale dans la gamme de produits automobiles qu'elle met en marché, puisqu'elle ne se spécialise pas seulement dans un pan de production ou de mise en marché, mais dans la conception, la recherche et la fabrication de plusieurs types de dispositifs industriels. Sa structure est généralement découpée en divisions ou plusieurs sites, avec des mandats de nature différente visant à produire et à mettre en marché des dispositifs vendus aux principaux constructeurs ou au marché pour les particuliers. L'entreprise produit d'ailleurs, du point de vue de l'intégration horizontale, un bon nombre de

---

<sup>47</sup> Les informations sur nos cas proviennent principalement de deux sources : les données corporatives (rapports annuels) et les entretiens que nous avons menés. Pour préserver l'anonymat des participants, du site et du groupe industriel, nous ne citons directement aucun de ces documents.

modules : des systèmes à gaz ou au diesel, des châssis, des propulsions électroniques, des démarreurs, des systèmes de direction ou de freinage, etc. Cette intégration horizontale ne s'arrête pas là : outre les technologies automobiles, la firme possède aussi des activités industrielles variées, de la production de produits résidentiels au développement et à la vente de technologies énergétiques. Toutefois, la majorité de ses ventes proviennent du secteur automobile.

Sa structure actionnariale à capital fermé est particulière, si l'on compare avec celles d'autres grands groupes du secteur automobile, en raison d'une fondation familiale. Elle n'est donc pas sujette aux fluctuations boursières ou à la prise de contrôle hostile, bien qu'elle doive composer avec un environnement très compétitif. Cette structure, selon un syndicaliste (Participant #3), explique pourquoi la firme peut dépenser autant dans la recherche et le développement. Du point de vue des résultats financiers, cette entreprise s'en tire moyennement bien malgré une conjoncture économique incertaine à l'échelle de l'Europe. La baisse des profits de sa branche automobile est surtout liée à la faiblesse du marché européen, sa principale région de ventes. Sa main-d'œuvre demeure relativement stable dans les dernières années dont la majorité œuvre dans la division automobile.

Sa division française constitue une présence de longue durée sur le territoire hexagonal. En 2012, la majorité de sa main-d'œuvre est dans le secteur des techniques automobiles et est répartie sur de nombreux sites en France. Un tiers de ses ventes va à l'exportation. Son chiffre d'affaires et ses effectifs en font un acteur important du secteur des équipementiers automobiles en France. Toutefois, de l'avis d'un intervenant syndical du site, les effectifs sont en forte baisse depuis plusieurs années, ce qui laisse planer un certain désengagement de la firme envers sa division. Selon lui :

En fait, ce qu'on remarque en France, par rapport à la firme, c'est qu'ils font descendre le nombre de personnes qu'il y a un sur un site et, quand ça arrive, on va à la fermeture. Sur la rentabilité, par rapport à la grandeur du site, si on est plus que 100 à travailler sur le site, économiquement, c'est plus viable (Participant #15).

France-1-Lyon se situe dans l'agglomération lyonnaise, en région Rhône-Alpes, et est un site historique fondé avant la Deuxième Guerre mondiale, mais détruit par des bombardements américains et reconstruit après la guerre pour devenir spécialisé dans la production de dispositifs Diesel, toujours sous propriété française. Vers la fin des années 1970, dans le contexte de sérieux problèmes financiers, cette usine a été rachetée par la multinationale qui la possède encore aujourd'hui. Le site se spécialisera après ce rachat dans le développement et la fabrication de composantes pour les pompes Diesel de moteurs automobiles. Ce site ne jouit que de peu d'autonomie, car il fournit généralement un constructeur ou un autre site du groupe. Comme le souligne un syndicaliste de ce site :

On a eu des pompes normales et ensuite ça s'est tourné vers des pompes injecteurs Diesel. Après on a récupéré la pompe Diesel Commonrail pour PSA, qui a eu un fort développement et, ensuite, une phase de baisse. Aujourd'hui, on a plus qu'une petite unité qui fabrique des éléments de pompe, des pistons et des cylindres, qui sont livrés à des usines de notre firme à Hambourg. En fait, on fabrique des composants de pompe uniquement, qui sont des pompes qui n'existent plus, c'est du remplacement (Participant #13).

Du point de vue des effectifs, comme le précise ce même syndicaliste, le site a subi de fortes baisses depuis plusieurs années :

On va dire jusqu'en 2007-08, jusqu'à la crise, on était environ 800 personnes. Auparavant, on a été même un peu plus. On a déjà eu une reconversion en 2004 pour maintenant fabriquer une pompe Diesel pour le groupe PSA. En même temps, on a eu une bonne perte d'effectif, parce qu'auparavant on devait être environ 1000 en comptant les intérimaires. À l'époque il y avait une grande part d'intérimaires. Aujourd'hui on est beaucoup moins, on doit être environ 500 actifs sur le site (Participant #13).

De ces salariés, 120 sont adhérents du syndicat majoritaire de l'usine, ce qui en fait une usine avec une adhésion très élevée en comparaison avec les standards français. L'équipe de ce syndicat (la CFDT) a obtenu 54% des suffrages aux dernières élections et jouit d'une certaine légitimité chez les salariés du site.

Finalement, la direction du site est française et est intégrée de manière verticale avec la division du groupe en France. Elle a déjà joui d'une certaine autonomie, mais elle reste dépendante des décisions faites au niveau du groupe qui a la réputation d'entretenir un mode de gestion « paternaliste ».

L'événement qui nous intéresse survient en 2010, dans un contexte de contraction de l'emploi et de réorganisation de la production de la multinationale. Le tableau 4.1. présente les principales caractéristiques du cas.

**Tableau 4.1. Principales caractéristiques du cas France-1-Lyon**

Caractéristique	Description
Internationalisation de l'EMN	Forte
Type d'intégration de l'EMN	Verticale et horizontale
Type d'actionnariat de l'EMN	Capital privé et fermé
Situation financière de l'EMN	Moyennement bonne
Type de production de l'EMN	Varié, la firme produit de nombreux modules pour les principaux constructeurs automobiles
Intégration du site	Verticale, les composants sont fabriqués puis ensuite livrés à une autre usine du groupe
Type de production du site	Composants de pompe Diesel
Nombre de salariés au sein du site	> 500 (2009)

#### 4.1.4.2. France-2-Toulouse

Notre second cas français nous a aussi été recommandé par un dirigeant syndical national occupant un poste stratégique (Participant #3). Tout comme le premier cas, France-2-Toulouse cadre avec les critères méthodologiques que nous nous étions donnés : pertinence théorique du

cas, secteur et position dans la chaîne de valeurs, internationalisation de l'entreprise et originalité de la démarche syndicale face à une restructuration.

Ce cas fait partie de la division française d'une autre multinationale d'origine allemande et de tradition industrielle riche. Contrairement au premier cas, ce groupe a un capital de type public tant à la bourse allemande que sur le marché américain *via l'American Depositary Receipt*<sup>48</sup>. La multinationale est spécialisée dans la pneumatique qui regroupe la majorité des salariés du groupe. Elle est fortement internationalisée, ses ventes se faisant dans la majorité des régions où la construction automobile est importante (Europe, Asie, ALÉNA, Amérique du Sud). Toutefois, elle demeure un groupe ancré en Europe qui compte pour la majorité de ses ventes et de ses salariés. La santé financière du groupe, malgré des années de récession, est très bonne. Sa direction est majoritairement allemande, sauf pour les divisions nationales, qui ne disposent que de peu d'autonomie.

Quoiqu'il soit difficile de parler d'une segmentation purement horizontale, le groupe est spécialisé dans deux principales divisions : la division caoutchouc et la division automobile. Contrairement à notre premier cas étudié qui est plus diversifié, cette multinationale se spécialise dans trois principaux segments des pièces automobiles : les châssis et la sécurité, les intérieurs de voiture et les groupes motopropulseurs. Le cas de France-2-Toulouse se trouve dans la division automobile et, plus précisément, dans celle des motopropulseurs qui n'a pas d'ancrage historique au sein du groupe en raison de son rachat d'une autre multinationale allemande au cours de la dernière décennie.

Les ventes de la division motopropulseurs proviennent en premier lieu de l'Europe et sont en hausse. La division est actuellement en bonne santé financière, et ce, malgré quelques accrocs depuis la crise économique de 2008.

---

<sup>48</sup> L'ADR est un système qui permet de vendre des certificats d'actions provenant d'un autre pays directement aux États-Unis.



France-2-Toulouse est situé dans la région Midi-Pyrénées, et regroupe trois sites de la région de Toulouse qui, aux fins de notre étude, constituent un seul cas car ils sont fortement intégrés dans leur processus productif et dans la direction dont ils partagent. De plus, ils sont représentés par le même comité d'entreprise et ont été touchés, comme un ensemble, par les événements que nous étudions. Ces trois localisations ont toutefois des mandats différents : deux sont des lieux de production, tandis que l'autre, le plus grand des trois, s'occupe principalement de la recherche et du développement. Le site a été créé par un constructeur français dans les années 1970 et a été éventuellement vendu à un groupe allemand qui y a investi des sommes considérables pour en faire un site phare dans la recherche, le développement et la production.

Ce cas se spécialise dans le développement et la production de pièces électroniques pour les voitures. Cette production est à haute valeur ajoutée et requiert un investissement considérable de capitaux dans la recherche. On trouve principalement trois composants à ce site, comme le souligne un syndicaliste local :

Une localisation fait des calculateurs moteurs, d'injection, d'essence Diesel et pour les boîtes à vitesse. Ce sont des calculateurs relativement coûteux, il faut absolument ça dans la voiture. Une autre localisation vend des calculateurs d'habitacles, pour les tableaux de bord, et des calculateurs de pression de pneus. La dernière localisation fait des capteurs seulement (Participant #6).

Un point important est que le site compte de nombreux ingénieurs qui travaillent sur les projets de recherche et de développement. Le site de Toulouse a toujours été rentable et important dans le réseau de production des multinationales qui l'ont possédé. Selon ce même intervenant, les retours sur investissements en recherche y sont généralement bons :

Toutes les études sont réalisées ici. Des études qui vont alimenter les usines à proximité, mais aussi pour des génériques. On fait du développement système, logiciel de calibration. Ce qui fait qu'une partie de notre R et D, elle a une valeur pour les autres sites. La R et D produit des résultats. C'est une entité qui marche bien, qui produit des résultats : taux de rentabilité entre 8 et 10%, rentabilité du capital investi dans les 60% (Participant #6).

En ce qui concerne la démographie du cas, le site est de grande taille, si l'on compare aux usines de pièces habituelles. Plus de 2000 personnes y travaillent, dont un grand nombre d'ingénieurs, et de nombreux salariés oeuvrent en recherche et développement : « On est dans un environnement où il y a trois unités de fabrication qui occupent plusieurs centaines de personnes en production, ça fait plus de 1500 personnes en recherche et développement. » (Participant #7). Il y a eu certaines variations dans les années passées, surtout durant la crise, alors que certains employés ont été mis au chômage partiel. Comme le précise un syndicaliste local, il y a une présence assez marquée d'intérimaires, surtout depuis la reprise de 2010 :

En tout, on est environ 2600 personnes. Il y a 262 intérimaires équivalents à temps plein, et environ 150 sous-traitants sur le site. Il y a eu de grosses variations. En 2008, il y avait 2500 personnes en tout. Grosse variation à partir de 2009: les intérimaires remplacent des gens qui étaient à contrat à durée indéterminée et qui sont partis (Participant #7).

En ce qui concerne l'adhésion syndicale, le site, malgré un nombre élevé de salariés, compte à peine 100 signataires, toutes organisations confondues. Toutefois, les deux syndicats majoritaires (CGT et CFDT) ont tout de même récolté 60% des voix des salariés aux dernières élections professionnelles (80% de taux de participation).

Finalement, le site est intégré de manière horizontale et jouit d'une certaine autonomie en vertu de l'importance de sa production (valeur ajoutée des composants, recherche et développement). Il vend ses produits directement aux principaux constructeurs européens et travaille souvent en collaboration avec ceux-ci, qu'ils soient français ou allemands. Il collabore parfois avec d'autres sites du groupe pour le développement de produits et sa position dans le réseau de la multinationale est stratégique. Le tableau 4.2. présente les principales caractéristiques du cas.

**Tableau 4.2. Principales caractéristiques du cas France-2-Toulouse**

Caractéristique	Description
Internationalisation de l'EMN	Forte
Type d'intégration de l'EMN	Verticale et horizontale
Type d'actionnariat de l'EMN	Capital public
Situation financière de l'EMN	Bonne, surtout depuis 2012
Type de production de l'EMN	Caoutchouc (pneus), composants pour véhicules (châssis et sécurité, intérieurs de voiture et groupes motopulseurs)
Intégration du site	Horizontale (production spécialisée, recherche et développement, vente à différents constructeurs)
Type de production du site	Composantes électroniques (calculateurs, cadrans, capteurs)
Nombre de salariés au sein du site	> 2000 (2013)

#### **4.2. Le Canada et l'Ontario : contextes institutionnel et juridique, évolution du secteur automobile et présentation des cas étudiés**

Comme contrepoint à l'expérience et à la trajectoire de nos cas français, il nous faut exposer les contextes institutionnel et juridique au Canada, tout comme l'évolution industrielle de son secteur automobile. De plus, il nous faut présenter les cas qui sont à l'étude dans le secteur canadien des équipementiers. Dans cette section comme lors de la présentation de la France, nous dressons le portrait du contexte institutionnel de la représentation syndicale, de la législation à l'égard des restructurations, de l'évolution du secteur automobile au Canada et, finalement, des deux cas à l'étude.

#### **4.2.1. La représentation syndicale au Canada : du monopole de la représentation collective en milieu de travail**

Si l'on peut qualifier les relations professionnelles françaises en milieu de travail comme étant « pluralistes », elles sont d'une toute autre nature au Canada. Inspirée du système *Wagner* américain, la représentation collective au Canada, et dans toutes les provinces canadiennes, est basée sur le principe du *monopole de la représentation collective* (Murray et Verge, 1999). Son aire de représentation est généralement l'entreprise, au sens juridique du terme, et ce, au niveau local. La législation canadienne reconnaît *un* syndicat accrédité au niveau de l'entreprise si ce dernier récolte un appui majoritaire de salariés visés à la suite d'un scrutin tenu démocratiquement. Dûment accrédité, ce syndicat devient le représentant unique des salariés d'une entreprise modifiant ainsi les rapports de travail par la négociation d'une entente collective touchant ces salariés. Les conséquences de cette représentation collective font donc passer les rapports salariés/employeurs de nature individuelle à des rapports collectifs par le biais de la négociation collective. Les syndicats sont venus à internaliser et à ritualiser cette négociation ce qui fonde, en grande partie, leur légitimité (Brody, 1993). Le droit de représentation et la négociation en tant que procédure sont donc exclusifs au syndicat accrédité qui est normalement incarné par des délégués élus localement. Les conventions signées sont le reflet de la vie d'une entreprise, des enjeux locaux, et son interprétation et les disputes qui en découlent sont régies par l'arbitrage de grief. Les contenus des conventions sont larges et peuvent toucher une multitude de sujets si ceux-ci n'entrent pas en conflit avec le régime légal général.

Bien que l'aire de représentation visée par la législation au Canada est généralement l'entreprise et le niveau local, rien n'empêche les syndicats de négocier et de signer des accords collectifs qui puissent toucher plusieurs entreprises ou même un secteur (Murray et Verge, 1999). C'est le cas de l'industrie automobile au Canada qui a, pendant des années et encore aujourd'hui, suivi la pratique de négociation type: l'entente visant une des firmes<sup>49</sup> du secteur est étendue par la suite à ses coneurs du milieu de l'automobile. Outre cette négociation type, les syndicats

---

<sup>49</sup> GM, Ford ou Chrysler, dans le cas canadien.

peuvent imposer une négociation par pattern, c'est-à-dire en étendant les termes d'un accord chez un employeur à un autre.

Ce qu'il faut retenir ici est donc l'expérience contrastée du Canada par rapport à la France. Alors qu'il existe une pluralité d'institutions et de syndicats à l'intérieur de l'entreprise en France, le Canada est plutôt moniste en termes de représentation syndicale et de droit à la négociation collective. Comparer les stratégies syndicales entre deux pays nous amènera donc à exclure de nombreux cas au Canada. Il faudra ainsi se concentrer sur des entreprises où il existe un syndicat dûment accrédité, l'action collective étant, règle générale, réservée à cet acteur et non à une pluralité d'institutions comme dans le cas français.

#### **4.2.2. La législation à l'égard des restructurations au Canada : faiblesse du droit du travail et pluralité normative**

Contrairement à l'exemple français, le Canada peut apparaître comme un « désert normatif » en ce qui concerne les dispositions législatives sur les fermetures d'entreprises et sur les changements en milieux de travail. L'esprit libéral et le laissez-faire ont semblé guider la construction juridique en matière de restructuration, autant du côté de la loi que dans l'interprétation que les tribunaux en ont faite (Coutu, 2007). Afin de brosser un tableau réaliste de cette législation, il nous faut souligner trois éléments : 1. la faiblesse du droit étatique; 2. le « pluralisme juridique » dans le contexte canadien; 3. l'importance de l'autonomie collective des parties dans l'environnement des relations industrielles nord-américaines pour comprendre les mobilisations syndicales dans le cadre de restructurations (Coutu et Bourgault, 2010). Nous nous concentrons dans cette section sur le cas spécifique de l'Ontario, province dans laquelle sont situés nos cas, tout en faisant référence au contexte général canadien par le biais des décisions de la *Cour suprême du Canada*.

Le droit étatique en matière de restructuration au Canada est, en général, laconique sur le processus de restructuration, sur les obligations de l'employeur et sur les remèdes offerts aux salariés. En droit formel, ceux-ci ne concernent que les licenciements économiques (Coutu,

2007). D'une part, des dispositions sur le préavis en cas de licenciement existent (Willows et Schetagne, 2011). En Ontario, le délai minimum pour un employé de moins d'un an d'ancienneté est d'une semaine, le maximum étant de huit ans si l'employé a une ancienneté d'au moins huit ans<sup>50</sup>. Si ce délai n'est pas respecté, l'employeur doit donner en argent l'équivalent salarial de ces semaines de préavis et les bénéfices auxquels le salarié aurait eu droit durant cette période. En ce qui concerne les licenciements collectifs, un avis doit être envoyé entre huit et seize semaines pour un licenciement de plus de cinquante employés<sup>51</sup>. En Ontario, contrairement à d'autres provinces, aucun comité de reclassement n'est prévu dans la législation. Cependant, un employé de plus de cinq ans de services, dans une compagnie avec une masse salariale de plus de 2,5 millions et ayant licencié plus de cinquante employés sur une période de six mois peut recevoir jusqu'à vingt-six semaines de salaire à la suite de la perte de son travail (*Ibid*). Il y a donc dans la législation aucun moyen pour agir en amont des restructurations, et peu en aval.

Si le droit étatique s'avère relativement faible en matière de restructuration, il ne s'agit pas de la seule source juridique pouvant encadrer celle-ci (Coutu et Bourgault, 2015). En prenant l'approche du pluralisme juridique, on peut en effet constater l'influence d'autres sphères de droit. Les décisions des juges peuvent, en l'occurrence, influencer sur les processus de restructuration et sur les droits des employés. Cependant, la *Cour suprême du Canada* a historiquement interprété les restructurations et les fermetures d'entreprises à l'aune d'un certain formalisme juridique. Cette posture a amené la *Cour* à considérer ces fermetures comme des actes économiques de plein gré posés par l'employeur. En d'autres termes, si un employeur veut fermer son entreprise, il est dans son bon droit et il n'a pas à justifier cette décision, même pour des raisons socialement condamnables<sup>52</sup>. Ce raisonnement fut même poussé plus loin dans un cas de fermeture après une campagne de syndicalisation. Malgré des liens forts entre la fermeture d'un magasin Wal-Mart et l'obtention d'une accréditation syndicale dans cet établissement, la Cour suprême s'en est tenue à une interprétation libérale<sup>53</sup>. C'est d'ailleurs ce qui semble avoir inspiré la *Charte canadienne des droits et libertés* dès son adoption dans les

---

<sup>50</sup> Article 57, *Loi sur les normes d'emploi*.

<sup>51</sup> Article 58, *Ibid*.

<sup>52</sup> Voir à cet effet les décisions *City Buick* et *Place des arts*.

<sup>53</sup> Voir *Plourde c. Walmart*.

années 1980 (Rocher, 1988) et qui a été confirmé dans de récentes décisions de la Cour (MacNeil, 2010)

Quant à l'importance de l'autonomie collective des parties, la représentation syndicale nord-américaine a conféré un rôle prépondérant à la négociation collective en milieu de travail. Celle-ci est censée rétablir le rapport de force entre employeurs et employés et offrir des moyens collectifs aux salariés qui ne sont pas disponibles pour les non-syndiqués. La négociation collective n'est accessible, règle générale, que par la voie de la syndicalisation. Elle est, en outre, dans une perspective de pluralisme juridique, créatrice de droits entérinés dans un contrat, la convention collective (Coutu, 2007).

Les employeurs et les syndicats sont donc libres de négocier des clauses ayant trait aux restructurations, celles-ci dépendant bien souvent du rapport de force entre les parties. Ces clauses peuvent toucher : l'établissement d'un plancher d'emploi ou d'une garantie d'emploi, l'avis de mise à pied, la procédure du rappel au travail ou les indemnités de fin d'emploi, généralement plus élevées que les minimums prescrits par la loi. À titre d'exemple, les TCA ont négocié lors des restructurations de l'industrie automobile en 2009 des clauses en cas de pertes d'emploi. Pour un employé de production, celles-ci pouvaient s'élever à 50 000\$ (CAW, 2009). Il est aussi courant pour le syndicat de négocier des engagements de production ou de nouveaux investissements dans les usines syndiqués, même lors de contexte de restructurations. Ce fut par exemple le cas dans l'entente entre General Motors et les TCA en 2009. La firme a consenti à maintenir des investissements en Ontario, à Oshawa et à St. Catherines (*Ibid*).

En somme, alors que le droit français est actif du point de vue des restructurations, celui du Canada est relativement muet. Cependant, dans le contexte nord-américain, le rôle prépondérant donné à la négociation collective peut faire contrepoids à l'employeur et ainsi créer des accords novateurs malgré la faiblesse de la législation concernant les restructurations.

### 4.2.3. L'évolution du secteur automobile au Canada

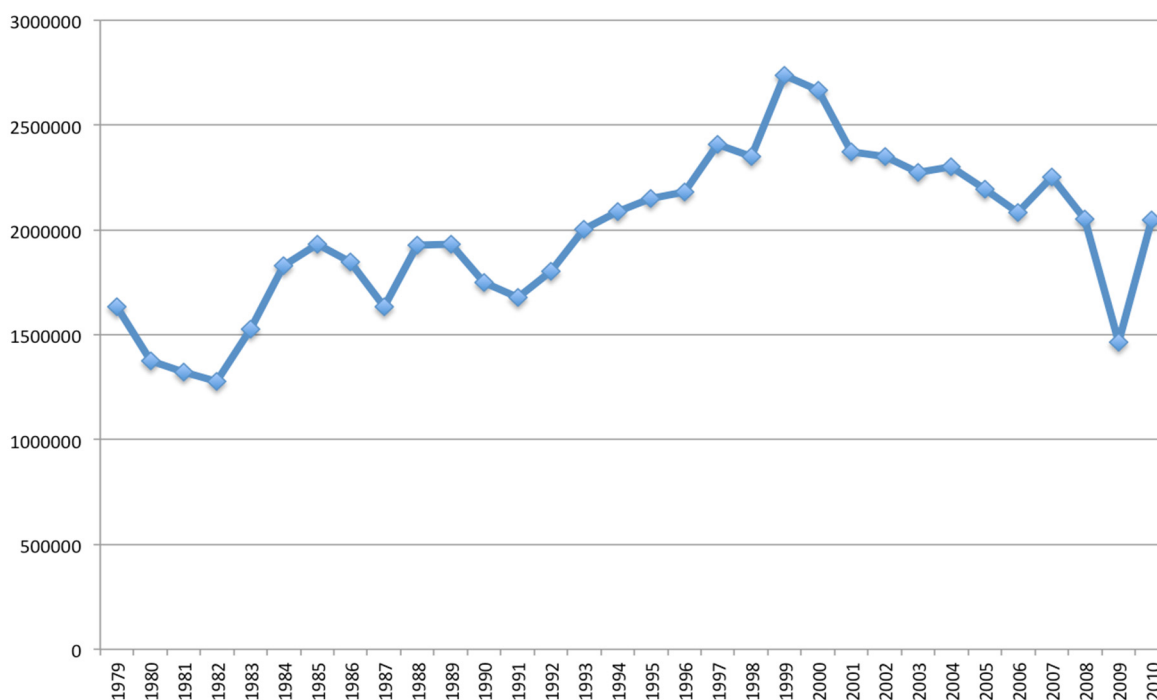
La trajectoire du secteur automobile au Canada diffère de celle de la France. Si le Canada, et en particulier la province de l'Ontario, s'est imposé comme un joueur majeur de l'industrie automobile mondiale (OCDE, 2009), cette position est le fruit de nombreux efforts aux plans politique et commercial (Anastakis, 2005, 2013). Contrairement à la France, le Canada ne possède pas de constructeurs « indigènes ». Sa production a historiquement été liée aux aléas des décisions prises au Sud de la frontière et à la volonté des constructeurs américains d'investir sur son territoire. Cette tentative d'attirer des investissements directs a évolué en parallèle avec les velléités canadiennes de construire un cluster de fournisseurs importants, qu'il soit composé de firmes étrangères ou de corporations à actionnariat canadien.

Un moment fondateur de l'industrie fut sans doute la signature du Pacte de l'automobile (*Autopact*) en 1965. Pour pallier aux problèmes de circulation des marchandises automobiles et à la mise en place sporadique de mesures protectionnistes canadiennes, l'industrie automobile et les gouvernements négocièrent les bases d'un traité qui allait révolutionner le libre-échange en matière de production automobile. En résumé, cette entente permettait de libérer les flux de marchandises automobiles des quotas et des taxes imposées par le gouvernement canadien. La contrepartie consentie fut l'adoption de « *safeguards* » de production imposés aux constructeurs américains : pour profiter de cette intégration continentale, les firmes devaient investir et produire proportionnellement aux marchés canadiens. Si l'entrée en vigueur du Pacte de l'automobile a connu des débuts laborieux au Canada, son réel envol se produit dans les années 1980, après la faillite de Chrysler, alors que l'État canadien allait jouer un rôle proactif. On attribue ce succès à plusieurs facteurs : la faiblesse du dollar canadien dans les années 1980 et 1990, une main-d'œuvre plus jeune limitant les coûts liés à la retraite, l'assurance-maladie publique (contrairement aux États-Unis), des usines modernes et la volonté ferme des gouvernements de stimuler l'investissement (Anastakis, 2013). Ceci se reflète dans la



progression de la production de véhicules construits au pays (voir graphique 4.5.), qui a toutefois commencé à chuter en 1999<sup>54</sup>.

**Graphique 4.5. Véhicules neufs produits au Canada (unités), 1979-2010**

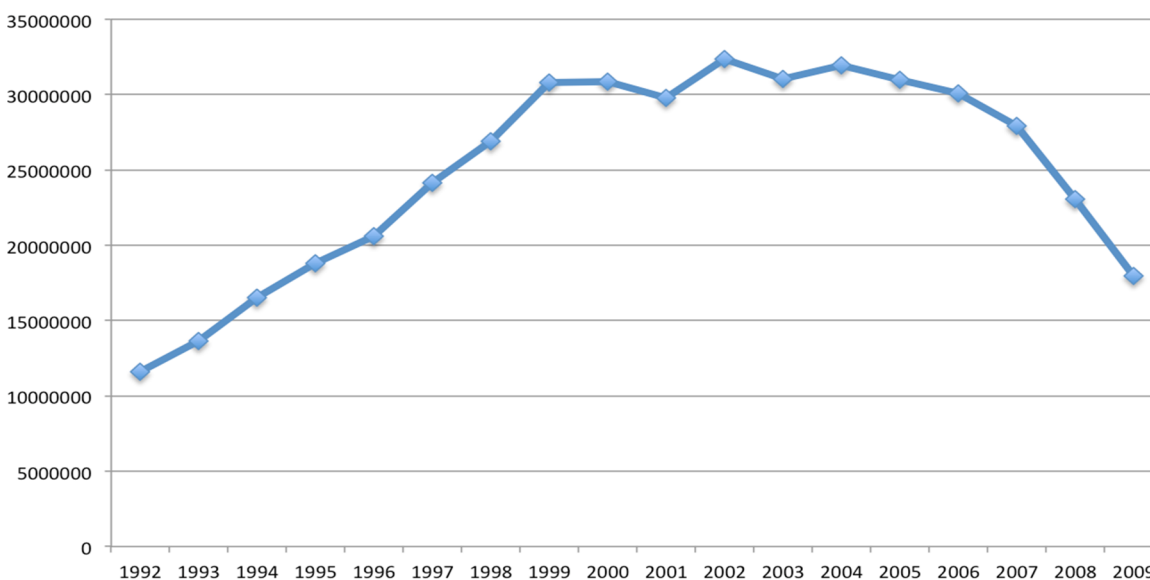


Source : Statistique Canada, Série 303-0018

Il faut aussi noter que cette hausse de la production a permis la consolidation du secteur des équipementiers canadiens, un objectif visé par le Pacte. Par exemple, parmi les entreprises canadiennes, Magna occupait le 5<sup>ème</sup> rang des producteurs mondiaux de pièces et de modules, Martinrea le 37<sup>ème</sup>, et Linamar le 63<sup>ème</sup> (*L'Usine Nouvelle*, 2013). Cette progression, incluant la production de nombreux équipementiers américains, se reflète dans les ventes des équipementiers au Canada qui ont été en augmentation de 1992 à 2002, consolidant ainsi un cluster important de fournisseurs de pièces automobiles. Depuis, ces ventes sont toutefois en forte baisse, en particulier depuis 2006 (voir graphique 4.6.).

<sup>54</sup> Il est à noter que plusieurs séries de Statistique Canada se sont terminées en 2010, en particulier celles touchant des indicateurs d'industries spécifiques comme le secteur automobile.

**Graphique 4.6. Ventes des équipementiers canadiens (dollars de 1997)**



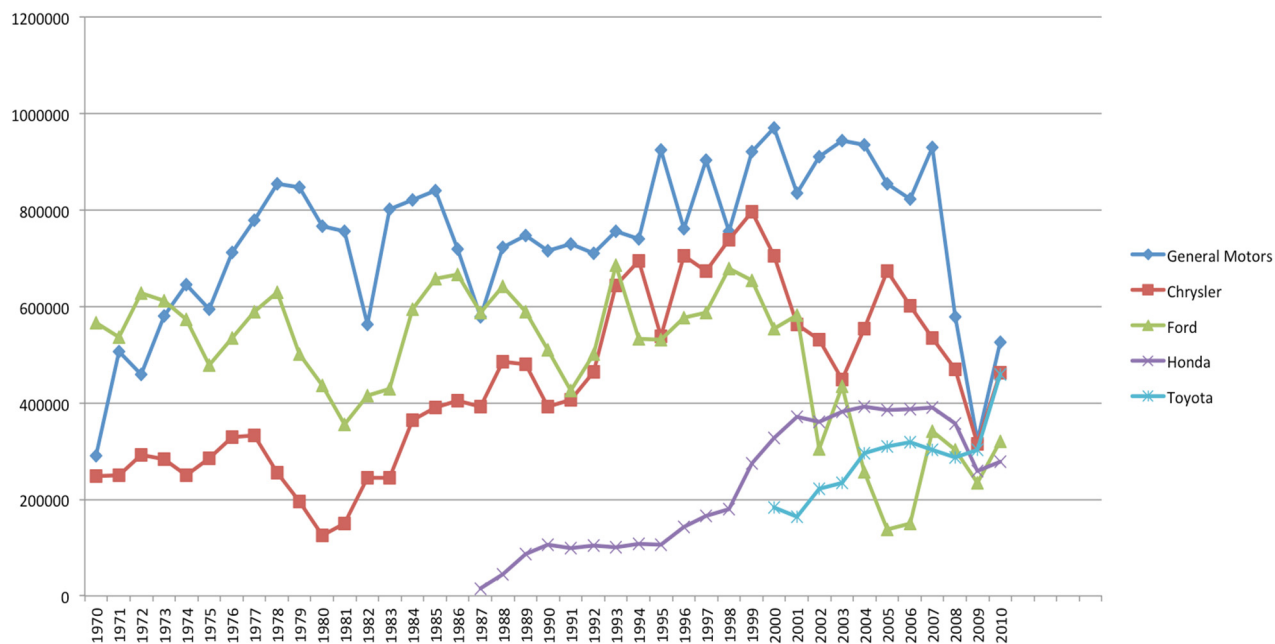
Source : Statistique Canada, Séries 304-0014, 329-0038

On peut certainement parler de l'apogée de l'industrie automobile canadienne vers le tournant du 21<sup>ème</sup> siècle. Cependant, un fait non négligeable sur le territoire canadien est l'augmentation des capacités des constructeurs japonais. Toyota a ouvert sa première usine dans les années 1980 et fut suivie par Honda quelques années plus tard. Ceci est venu changer le paysage industriel du Canada, d'une part, parce que ces nouveaux constructeurs ont échappé à la couverture syndicale et, d'autre part, parce qu'ils n'étaient pas soumis aux limitations de l'*Autopact*<sup>55</sup>. Cette nouvelle réalité est venue changer la distribution des ventes et de la production au Canada. Selon un représentant syndical national, la fin du Pacte est également un facteur important dans la chute du secteur : « I see it shrinking, cause we did not see new plants in the past 25 years in Canada. The end of the *Autopact* was a big factor. » (Participant #17).

En parallèle, après 2001, les constructeurs américains sont entrés en crise et ont rationalisé leur production nord-américaine (Freysenet *et al.*, 2009). Comme le montre le graphique 4.7., la production de ces constructeurs a diminué sur le sol canadien.

<sup>55</sup> Le Pacte de l'automobile fut éventuellement abrogé par l'OMC en 2001.

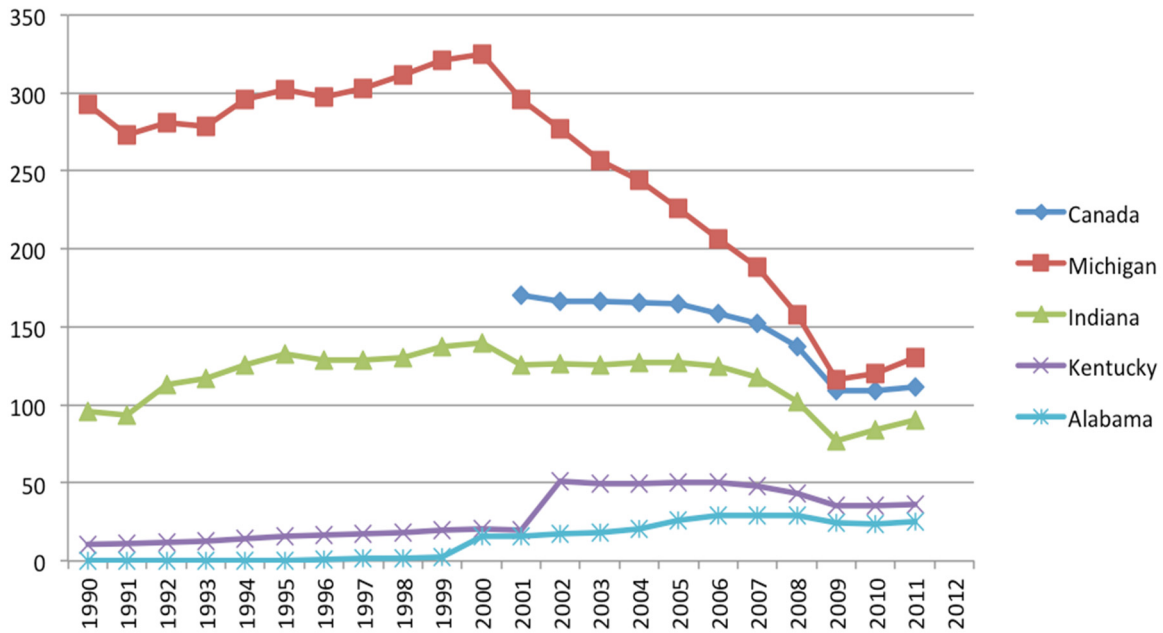
**Graphique 4.7. Production de véhicules neufs au Canada par constructeur, 1970-2010**



Source : Statistique Canada, Série 303-0018

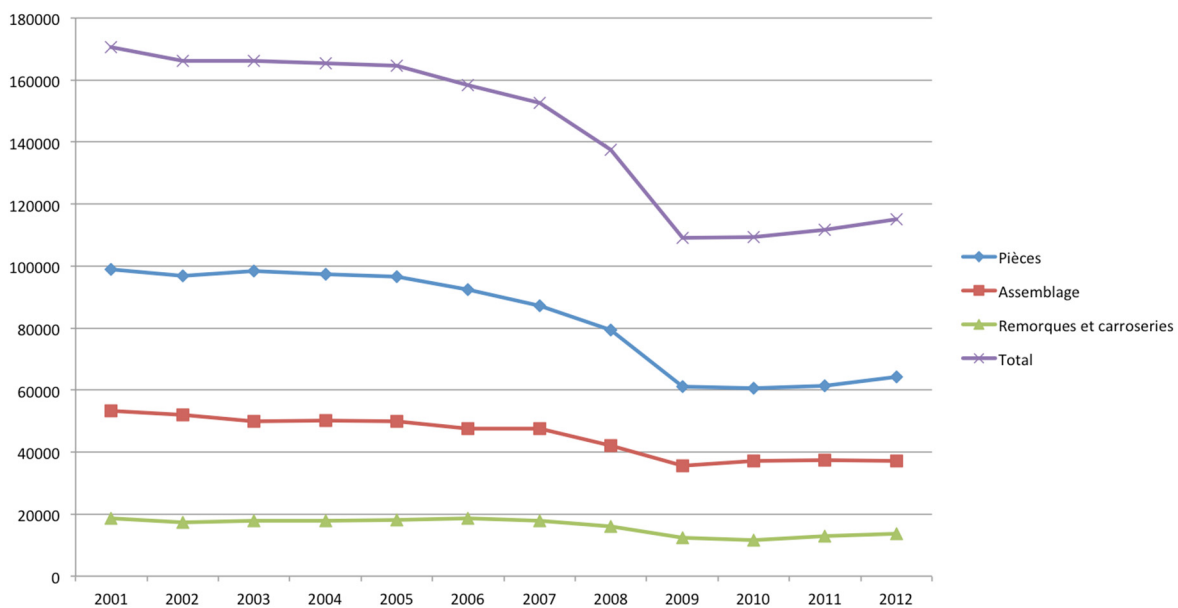
L'emploi a subi aussi des pressions, surtout depuis la dernière crise automobile (Stanford, 2010). Cela n'est pas étranger à la fermeture de plusieurs usines de fabrication : Sainte-Thérèse-GM (2002), Pillette Road Truck-Chrysler (2003), Usine de camions à Oshawa-GM (2009), St. Thomas-Ford (2011). Dans une perspective continentale, on peut observer un changement important : bien que la production soit restée relativement stable, les juridictions du Nord (Canada, Michigan) ont perdu un nombre disproportionné d'emplois en comparaison des États du Sud américain. Au Canada, la chute fut drastique (voir graphique 4.8.), particulièrement dans le sous-secteur des pièces (voir graphique 4.9.).

**Graphique 4.8. Emplois (en milliers) de différentes juridictions nord-américaines, 1979-2011**



Source : Statistique Canada (Série 281-0023), Bureau of Labor Statistics (Série CEU3133600101)

**Graphique 4.9. Emplois par sous-secteur dans l'industrie automobile canadienne, 2001-2012**



Source : Statistique Canada (Série 281-0023)

Plusieurs facteurs spécifiques jouent contre le marché canadien depuis quelques années. De l'avis d'un autre dirigeant syndical national, la hausse du dollar depuis 2001 est un élément à considérer dans l'évolution récente du secteur : « I keep mentioning it, but that artificially high dollar is killing us. It kills us in the auto parts industry, it kills us in the auto industry in general. We need to have a dollar that is real. » (Participant #19). Dans le secteur spécifique des pièces, un problème majeur est la stagnation, voire la diminution de la construction de véhicules. Bien que certains manufacturiers exportent des pièces à l'international, la plupart des fournisseurs sont intégrés aux réseaux de production des constructeurs majeurs. Avec le désinvestissement et la fermeture de plusieurs usines, l'impact sur le secteur a été une lente érosion de la main-d'œuvre, de la production et des ventes des équipementiers, qu'ils soient canadiens ou étrangers. Ce déplacement des activités et la contraction du secteur sont des défis de taille pour l'action syndicale, comme en témoigne un représentant syndical national : « If you don't have an assembly you will not have auto parts plant. It's not rocket science. You cannot build parts here and ship it; it's the cost that dictates. Shipping costs are too high. And the just in time. [...] If you have no assembly, you won't have auto parts. That's the biggest challenge. » (Participant #17).

La question des coûts de main-d'œuvre peut aussi être mentionnée. La transition vers le Mexique et le Sud des États-Unis, amorcée depuis plus de 30 ans, a eu des répercussions au Canada. Étant donné que ces clusters sont en forte croissance, les fournisseurs de pièces ont aussi suivi selon ce qu'en convient un syndicaliste interviewé : « It's a combination of different factors. The high dollar, low production of vehicles, and the migration of auto assemblies. All the new plants are in the south: South Carolina, Texas, Alabama, Tennessee. So the auto parts also migrated with the assemblies » (Participant #17). Comme l'affirme un dirigeant syndical national, les réponses typiques des syndicats ont été de négocier des concessions pour tenter de garder l'activité industrielle au Canada :

Everywhere we had defined benefits pension plans, it was under attack. It was the closing threats that were generally the big issue. How are we gonna stay open? If you are not willing to take a look at something, like pension plans, then, we'll ship the work somewhere else (Participant #18).

En résumé, bien que le Canada n'ait pas suivi la même tendance historique que la France, certains parallèles peuvent être faits. Il faut sans doute noter la baisse constante des effectifs depuis quelques années. Dans les deux cas, les sous-secteurs ont été touchés par une rationalisation des effectifs, parfois au profit d'autres juridictions. La production est elle aussi touchée : l'apogée canadienne se situe à quelques années de celle de la France, les deux juridictions ayant par la suite subi une baisse commune de leurs capacités de production. Nous pouvons donc affirmer que, du point de vue environnemental, les deux juridictions que nous étudions subissent une crise relative de leur secteur automobile respectif.

#### **4.2.4. Présentation des cas étudiés : Canada-1-Kitchener et Canada-2-Guelph**

##### *4.2.4.1. Canada-1-Kitchener*

Le cas de Canada-1-Kitchener nous a été recommandé par divers intervenants syndicaux (Participants #21, 22, 23) lors d'entretiens contextuels. Il avait été préalablement identifié par le biais d'une revue de presse touchant les restructurations en Ontario. Tout comme les études de cas françaises, Canada-1-Kitchener concorde avec les critères de sélection que nous avons élaborés préalablement.

Cette usine est située dans la région de Kitchener-Waterloo en Ontario, région avec un riche passé et un héritage industriel important, la construction de pièces automobiles faisant partie du paysage économique depuis de nombreuses décennies. Elle est possédée par une grande multinationale américaine qui œuvre principalement dans la fabrication de sièges de voiture, et ce, pour la plupart des constructeurs mondiaux d'automobiles. Elle opère aussi une division de pièces électroniques, bien que ses activités soient centrées sur la production de sièges. Cette EMN est d'ailleurs un leader dans ce secteur et son expertise est reconnue par la plupart des constructeurs de véhicules. Elle est structurée de manière verticale dans ces deux segments – quoiqu'elle vende à de nombreux clients –, puisqu'elle se spécialise dans le développement, la production et la vente de ces deux produits.

Quand cette multinationale a été fondée, elle se spécialisait dans la construction de pièces d'acier pour les industries de l'automobile et de l'aéronautique. Comme plusieurs grands groupes américains durant la Deuxième Guerre mondiale, elle a été convertie à l'effort de guerre avant de se recentrer vers la construction de sièges de voiture. Sa structure de capital a été historiquement stable, puisqu'elle est demeurée longtemps une firme à capital privé avant de devenir un groupe à capital public à la bourse de New York. C'est d'ailleurs à partir de ce moment que la firme s'internationalise par la voie de multiples acquisitions en Amérique du Nord et ailleurs au monde pour se hisser parmi les plus grands groupes de fournisseurs de pièces automobiles dans le contexte des restructurations de la chaîne de valeurs des grands constructeurs. Elle fait partie du Fortune 500, un classement des 500 plus grandes entreprises américaines selon leur chiffre d'affaires. Elle a profité en effet de la montée de la sous-traitance dans la fabrication automobile provoquée par les réorganisations des grandes multinationales de l'automobile et de leurs filiales d'équipements automobiles. Elle ne possède pas, au sens strict, de division canadienne. La multinationale gère ses activités à partir des États-Unis, quoiqu'elle détienne un siège au Canada selon un intervenant syndical interrogé (Participant #24).

Le groupe compte plus de 100 000 employés répartis dans des centaines de sites à travers le monde. La majorité de ses effectifs ne se trouvent plus en Amérique du Nord, sa région d'origine. La progression de ses ventes est continue et la majorité relève du secteur des sièges. La firme est actuellement (2014) en bonne position financière avec une marge de profit nette de 8,4%. En termes de normes générales de travail, elle reconnaît les principes de dignité et de respect au travail et elle s'est dotée de principes globaux sur le travail forcé, le travail des enfants, la discrimination, la santé et la sécurité au travail et la corruption.

L'usine que nous étudions fut ouverte dans les années 1920 dans la région de Kitchener-Waterloo. Ce site fut d'abord utilisé pour la construction de sièges de cinéma et, durant la Deuxième Guerre mondiale, il va se transformer progressivement pour s'adapter à la construction de pièces pour les voitures. Comme le relate un syndicaliste local interrogé, l'usine est convertie durant l'après-guerre pour la construction de sièges d'automobiles et est rachetée par la multinationale qui la possède actuellement :

It started in the 1920s, as a theater seats producer. It did not belong at that time to the multinational, it was a standalone. It appeared during the 20s with the rising purchasing power before the crash and the demand for entertainment. They continued to make theater seats until the second world war. They did some war production in the early 40s. The site had been bought back by an American company that is the founder of the actual multinational. They were making, at the same time, auto parts and theater seats. People were coming back from war, and the manager of that time, by social responsibility almost, said we're gonna do truck seats. And from there, everything moved towards the seating plant (Participant #24)

Le site se spécialise plus précisément dans la production de pièces métalliques pour la construction de sièges de voitures. Ces pièces sont soit directement livrées aux constructeurs, soit envoyées à d'autres usines du groupe qui s'occupent de faire la finition des sièges. La production est majoritairement centrée sur les cadres métalliques des sièges de voitures, quoiqu'elle comprenne aussi d'autres pièces métalliques variées destinées à la production de sièges. Jusqu'aux années 2000, le site est au cœur de la production de la multinationale en Amérique du Nord : « For a time, we were shipping over 80 components all over North America. We used to supply 50 OEM plants at one time. » (Participant #25). Cette situation change vers la fin des années 1990, alors que des difficultés apparaissent au sein de l'usine. Sa production se recentre sur le Canada et elle est intégrée verticalement à d'autres usines du groupe en Ontario. Cette production est destinée aux trois constructeurs américains et elle est rapidement incluse dans le système de « juste à temps » mis en place dans la plupart des usines en Amérique du Nord. Ces clients sont donc, pour la plupart, des usines du « *Big Three* » au Canada, quoiqu'une bonne partie de la production soit destinée à General Motors. Chrysler et Ford sont aussi des clients réguliers, mais dans une moindre mesure.

En termes démographiques, l'usine, jusqu'au tournant du siècle, comptait près d'un millier de salariés en son sein. De nombreuses variations dans la démographie, après 2000, surviennent, si bien qu'à la suite de la restructuration qui nous intéresse, moins de 200 salariés sont toujours au travail.

Selon les informations recueillies auprès des participants à l'étude, une grande partie de la main-d'œuvre de l'usine avait 20 ans ou plus d'ancienneté en 2012. La plupart de ces salariés ont un



statut à temps plein et, depuis la dernière crise économique, un certain nombre est au chômage technique.

L'usine fut syndiquée dans les années 1960 durant les grandes vagues d'organisation effectuées par la section canadienne des T.U.A. Elle est demeurée affiliée, depuis ce temps, aux T.C.A. qui sont récemment devenus le syndicat Unifor. Les relations patronales-syndicales, jusqu'aux années 1990, étaient très tendues et conflictuelles. De nombreuses grèves sauvages éclatent sporadiquement entre les rondes de négociations. Les relations deviennent plus pacifiques au cours des années 1990 et les parties de l'entreprise développent une dynamique d'échange en ce qui a trait aux relations de travail. En ce qui concerne la situation financière du site, elle se détériore quelque peu après 2000 étant donné sa structure de coût pour le secteur – les conditions salariales et de travail ressemblant à celles des constructeurs –, la diminution des contrats alloués à l'usine et au nombre de plus en plus élevé de retraités pour la proportion de travailleurs actifs cotisant au régime de retraite. Le collectif de travail est toutefois reconnu au sein du groupe et la qualité et la productivité sont élevées. Concernant les autres sites canadiens (deux autres localisations en Ontario), le syndicat local entretient des liens avec ceux-ci, puisqu'ils sont aussi syndiqués chez Unifor. Le tableau 4.3. présente les principales caractéristiques du cas.

**Tableau 4.3. Principales caractéristiques du cas Canada-1-Kitchener**

Caractéristique	Description
Internationalisation de l'EMN	Forte
Type d'intégration de l'EMN	Verticale
Type d'actionnariat de l'EMN	Capital public
Situation financière de l'EMN	Bonne (2010). Mauvaise (2008-09)
Type de production de l'EMN	Sièges de voitures, composants électroniques
Intégration du site	Verticale
Type de production du site	Production de cadres métalliques pour sièges de voiture, autre production de pièces métalliques
Nombre de salariés au sein du site	< 200 (2014)

#### 4.2.4.2. Canada-2-Guelph

Le deuxième cas à l'étude, en contexte canadien, nous a été recommandé lors d'entretiens contextuels effectués avec des intervenants syndicaux (Participants #21, 22, 23) pour qui Canada-2-Guelph répondait aux critères de notre étude. Cette usine est située dans la région de Guelph, dans le Sud de l'Ontario, une région industrielle comptant de nombreux fournisseurs automobiles. La production de pièces dans cette région est très variée et de nombreux équipementiers, non syndiqués en majorité, sont présents sur ce territoire. L'usine relève d'une multinationale américaine qui jouit d'une riche histoire industrielle. Fondée au 19<sup>ème</sup> siècle dans l'industrie textile, elle profite de l'expansion de la production automobile aux États-Unis après la Deuxième guerre mondiale pour se spécialiser dans la production de textile pour l'intérieur de la voiture. Elle compte de nombreux clients réguliers, en particulier les trois grands de l'automobile. Alors que la multinationale est en difficulté financière dans les années 1980, un fond d'investissement privé fait son acquisition, ce qui marquera un tournant dans son histoire. Elle se départit d'un certain nombre de ses usines dans le segment textile pour se tourner vers des activités plus rentables.

Avec la restructuration de la chaîne de valeurs des principaux constructeurs dans les années 1990, elle s'engage dans une série d'acquisitions agressives pour se positionner comme un fournisseur majeur de pièces automobiles. Ces acquisitions se retrouvent dans des segments variés. Ainsi, la multinationale est spécialisée principalement dans le design, l'ingénierie et la production de modules, d'intérieurs et de tableau de bord (pièces de plastique, électroniques et textiles), de garnitures souples et de toits convertibles. Elle est donc à la fois intégrée verticalement et horizontalement. Du même coup, la multinationale redevient une firme à capital public en 1994 et ses actions sont échangées à la bourse de New York.

Son siège social mondial est situé aux États-Unis, tandis que son siège canadien est en Ontario. Elle possède, dans le monde, plus de 90 usines présentes dans une douzaine de pays. Bien qu'elle jouisse d'une variété de clients, 80% de sa production est dépendante de GM, de Ford et de Chrysler. Ce dernier constructeur représente environ le tiers de ses ventes cumulées. En termes d'effectifs, cette multinationale comptait, en 2004, plus de 20 000 employés, la majorité se retrouvant en Amérique du Nord. Ces sites de production nord-américains sont dispersés partout sur le continent. En 2004, elle faisait partie du Fortune 500 des plus grandes entreprises américaines. En 2005, et pour les années subséquentes, ses performances financières sont mauvaises et son endettement est élevé, en raison des nombreux rachats qu'elle a effectués.

Canada-2-Guelph a été fondée dans les années 1980 par un des principaux constructeurs américains. Elle produit, dès le début de sa mise en fonction, des pièces de pointe pour l'intérieur de la voiture. Comme l'affirme un syndicaliste local : « We make the instruments for the panels, the consoles and dashboards, and the doors. Right now, it is for 3 car models. » (Participant #29). Cette production compte à la fois la construction de pièces de plastique et l'assemblage d'éléments électroniques pour le tableau de bord et les contrôles automatisés. Au début des années 1990, la compagnie est rachetée par une grande multinationale américaine qui investit massivement dans les infrastructures et la machinerie. En période de croissance du marché canadien, le site compte près de 900 salariés situés dans deux localisations-sœurs (Guelph et Brampton). Un officier syndical de l'usine décrit la démographie du site ainsi : « We had, during that time, 600 in this plant, and another 200 at a plant in Brampton. » (Participant #38). Une de

ces localisations, celle de Brampton, est éventuellement fermée et une partie de la production est rapatriée à Guelph.

Elle compte alors de nombreux clients, non seulement au Canada, mais aussi aux États-Unis. Ces clients ne sont pas seulement les constructeurs nord-américains, puisque l'usine fournit certains constructeurs japonais ayant des sites au Canada. Cependant, même si cette intégration du site peut paraître horizontale, la grande majorité de sa production est orientée vers un constructeur et une usine en particulier. Comme le décrit un délégué syndical local, elle est aussi intégrée de manière verticale avec un site de *Tier 2* fournissant certains éléments en plastique : « We are still attached to this plant, and we have been since 1993. They are producing certain parts for the interior. Because of the chemicals, you must have certain licenses for it. It's the filling between the dashboard and the steel. » (Participant #38). Ce site est aussi situé en Ontario, mais il est affilié à un autre grand syndicat industriel canadien. En 2002, l'entière des activités est rachetée par la multinationale qui en est propriétaire au moment de notre étude. Ce rachat des activités mondiales est financé par le propriétaire précédent et par une firme d'investissement privée. Malgré cette prise de contrôle, le site de Guelph conserve sa place dans la chaîne de production et son rôle de fournisseur de *Tier 1*. Le cœur de sa production, les pièces d'intérieur pour la voiture, demeure le même et elle fournit les mêmes clients.

En termes démographiques, Canada-2-Guelph, en 2014, compte plus de 300 salariés : « 325 production workers. 24 skilled trades, right now. » (Participant #37). Elle n'a, aujourd'hui, qu'un seul client et est attachée, de manière verticale, à une usine ontarienne de voitures. Canada-2-Guelph jouit d'une longue tradition syndicale. En effet, l'usine a été syndiquée dès son ouverture par les TCA et elle a conservé cette affiliation depuis ce temps. La plupart des élus syndicaux entretiennent des relations avec les niveaux syndicaux supérieurs et participent aux activités de réseautage avec d'autres représentants du secteur des pièces par le biais d'un conseil syndical spécifique.

Les relations patronales-syndicales sont demeurées, depuis l'ouverture du site, relativement cordiales. Même si des conflits ont éclaté à propos des salaires à quelques reprises, les négociations collectives ne se sont jamais soldées par des grèves. Un représentant syndical de

la région décrit les relations au sein de cette usine de la manière suivante : « There is not that much history about labour disputes. It is not a plant that for every single contract, they are striking. » (Participant #36). Par ailleurs, le collectif de travail est très spécialisé et l'usine entretient de bonnes relations avec ses principaux clients. Elle est d'ailleurs une des usines les plus productives de ce segment au Canada et la qualité est très élevée avec des taux de 95%<sup>56</sup>. En 2003, elle se classe dans le top 10 des sites nord-américains selon un hebdomadaire industriel spécialisé. Le tableau 4.4. présente les principales caractéristiques du cas.

**Tableau 4.4. Principales caractéristiques du cas Canada-2-Guelph**

Caractéristique	Description
Internationalisation de l'EMN	Moyenne
Type d'intégration de l'EMN	Verticale et horizontale
Type d'actionnariat de l'EMN	Capital public
Situation financière de l'EMN	Mauvaise (2005)
Type de production de l'EMN	Modules d'intérieurs (plastiques, électroniques, textiles), garniture souple et toits convertibles
Intégration du site	Verticale
Type de production du site	Production de pièces de plastique et électroniques pour les intérieurs de voiture
Nombre de salariés au sein du site	De 500 en 2005 à 350 en 2014

### 4.3. Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons brossé un tableau des principales caractéristiques des pays et des cas à l'étude. Les trois chapitres suivants forment le cœur de notre analyse empirique, à savoir l'étude des cas français (Chapitre V), des cas canadiens (Chapitre VI) et de l'analyse comparée entre ces quatre études de cas (Chapitre VII).

<sup>56</sup> C'est-à-dire que seulement 5% des pièces produites à cette usine pouvaient être qualifiées de « défectueuses ».



## **Chapitre V : Analyse des cas à l'étude – La France**

### **Introduction**

Ce chapitre a pour objet d'analyser les stratégies syndicales face aux restructurations d'entreprises des deux cas français. Nous voulons d'abord tracer l'historique de ces processus (nature, temporalité, motifs) et des stratégies syndicales déployées (nature, type, niveaux, etc.). Nous voulons ensuite identifier les facteurs qui ont influencé le type de stratégies déployées dans les deux contextes. Enfin, nous analysons les facteurs permettant de comprendre la variation de ces deux cas.

### **5.1. France-1-Lyon : Une reconversion industrielle réussie**

La restructuration qui nous intéresse survient en 2010, dans un contexte de crise économique et de réorganisation majeure de la division Diesel du groupe industriel. S'ensuivra une implication originale du syndicat majoritaire pour tenter de sauver l'usine et de trouver un nouveau mandat, ces démarches étant faites dans l'optique de retenir un maximum d'emplois sur le site lyonnais.

#### **5.1.1. Contexte préalable à la restructuration : concessions et menaces de fermeture**

Il est important de situer le cas en rappelant le contexte préalable à la restructuration de 2010 d'autant plus que l'usine n'en était pas à sa première difficulté. En 2004, sur fond de problèmes de compétitivité, la direction allemande brandit la menace d'une fermeture imminente. Malgré

une usine qui produit des pompes de bonne qualité et qui a toujours été très productive, le coût de la main-d'œuvre est trop élevé selon la direction du groupe.

Le syndicat majoritaire dans l'établissement, la CFDT, décide alors de signer un accord controversé. Cet accord, une première en France, remet en cause la politique des 35 heures en vigueur depuis quelques années. Les réticences à ce type de concessions viendront de la CGT qui est toutefois minoritaire. Comme l'explique un élu syndical local, l'accord touche plusieurs avantages négociés, tout en dérogeant aux paramètres de la loi :

Je pense notamment quand on a eu abandonné la fabrication de pompes et qu'on est allés à la pompe à injection, on a dû abandonner quelque peu de nos avantages sociaux et financiers. Il y a eu une baisse de 12% comme les RTT [réduction du temps de travail], les avantages salariaux ou la cantine. Après il fallait se décider: la CFDT et nous on a signé parce qu'on était majoritaires. C'était une période où c'était quand même assez tendu (Participant #13).

En échange, la direction garantit l'implantation d'un nouveau produit pour remplacer les pompes qui étaient, jusque-là, manufacturées sur place :

Lorsqu'on a dû arrêter la fabrication traditionnelle, il a fallu trouver des solutions industrielles. Trouver une reconversion au sein du groupe. On savait qu'on avait ce potentiel. Le groupe a proposé la pompe de type Cp1h, avec des concessions, comme remettre en cause les 35 heures (Participant #13).

En 2005, l'accord est finalement signé sous le nom de « Avenir France-1-Lyon » ce qui va permettre d'obtenir le nouveau produit en échange d'une diminution d'environ 12% des coûts salariaux. L'accord est entériné par une forte proportion des salariés, soit 98%. Il faut préciser que malgré les concessions, le syndicat majoritaire, ainsi que la CGT, tentaient depuis un bon moment d'activer différents canaux pour alerter la direction du groupe quant à l'avenir du site. Malgré ces démarches, les organisations syndicales s'aperçoivent rapidement que l'EMN ne semble pas ouverte à octroyer de nouveaux mandats pour l'usine. Un autre syndicaliste local décrit la situation ainsi :



En gros, malgré l'avenue de cette pompe, les organisations syndicales ont encore posé la question de la nécessité d'un nouveau produit sur le site. Il y a donc eu des mails envoyés en Allemagne, des rencontres avec la direction en Allemagne, des rencontres avec la direction ici et avec la direction du groupe en France. En disant, ça devient urgent, qu'est-ce que vous nous amenez comme nouveaux produits ? Ce qui nous a rapidement mis la puce à l'oreille, c'est quand on a appris que la nouvelle génération de pompes, qui était appelée à remplacer cette pompe qu'on fabriquait, ne concernait pas notre site. (Participant #14).

À l'aube de la restructuration que nous étudions, les entretiens faits avec les différents acteurs du site nous ont permis de comprendre des détails contextuels d'importance. D'abord, le site jouit d'une place de renom dans le réseau de production : les différents intervenants nous ont confirmé le haut niveau de productivité de l'usine et la qualité de sa main-d'œuvre. De plus, les acteurs syndicaux majoritaires semblent assez ouverts au compromis et à la mise en place d'innovations pour trouver des solutions quant à l'avenir du site. Finalement, les intervenants interrogés nous ont confirmé une certaine confiance établie entre les parties patronale et syndicale. Malgré des tensions inhérentes dues à l'avenir du site, il y a tout de même un historique positif de dialogue social qui peut être utilisé par le syndicat majoritaire dans sa tentative de sauver l'usine. Cet historique touche plusieurs échelons de l'entreprise, non seulement au niveau local, mais aussi au niveau français et au sein de la direction du groupe qui est située en Allemagne.

### **5.1.2. La restructuration : rationnel économique et fin de vie du produit**

En dépit d'un accord novateur, mais qui a tout de même été décrié dans le mouvement syndical français, l'usine est loin d'être sauvée à long terme. Il faut savoir que le produit qui remplace les pompes traditionnelles n'était qu'une solution à court terme. En effet, ce type de pompe est voué à la désuétude, puisque les normes européennes en matière de pollution le rendent caduc. L'usine ne semble d'ailleurs pas dans les plans à long terme du groupe. Ainsi, on annonce aux salariés en 2009, par le biais d'une lettre envoyée à leur domicile, que le groupe jette l'éponge sur le site de la région lyonnaise. Un syndicaliste local fait le point sur la situation de l'époque :

Décembre 2009, tous les salariés avec la paie ont reçu une lettre en disant que le groupe se retirait du site et qu'il n'était plus viable et qu'il cherchait une solution. Il y a eu une énorme tension, il y a beaucoup d'amertume. Il faut savoir qu'on arrivait à ce moment là dans une situation où notre site était très bien reconnu au sein du groupe, puisqu'on était *benchmark* sur le groupe Diesel. Quand on reçoit ce genre de lettre, on se dit qu'on a fait des efforts pour peu de chose (Participant #14).

Les raisons invoquées sont nombreuses. Une des principales, selon l'avis d'un participant, est une réorganisation de la division Diesel du groupe. Le site lyonnais, malgré de bons résultats, est trop coûteux donc non rentable, puisque le ratio « nombre de salariés *versus* la superficie du site » est devenu insoutenable. De plus, le groupe utilise allègrement des stratégies coercitives entre les usines. Comme le renchérit ce même syndicaliste, cette réorganisation va de pair avec une stratégie de réaligement, à la fois vers des pays à moindre coût et vers son vaisseau amiral qu'est l'Allemagne : « Donc, c'est à partir de là qu'on a commencé à identifier la volonté du groupe de se désengager du site, puisqu'il cherchait à réorganiser sa production Diesel entre l'Italie, la Tchéquie et l'Allemagne. » (Participant #14). Il ressort clairement que le motif de la restructuration oscille entre la fin de vie d'un produit et le coût de la main-d'œuvre, la France étant identifiée comme un endroit où ce coût est trop élevé pour le groupe.

Cette réorganisation va aussi de pair avec un accroissement de la capacité et de la production dans sa division, ce qui crée une pression sur les sites liés à celle-ci. Il faut indiquer que la restructuration annoncée est faite dans le contexte d'incertitude économique qui voit s'effondrer le marché européen des ventes automobiles (Participant #3). L'expert économique ayant travaillé sur le cas nous a d'ailleurs confirmé ce problème à l'intérieur même de la division Diesel, ce qui touche évidemment l'avenir de notre cas :

*A priori*, le groupe se trouve avec un problème de surcapacité. Il a décidé de fabriquer tant de pompes, mais cette pompe nécessite beaucoup moins de personnes pour être fabriquée. Où on avait besoin de deux lignes, on a juste besoin d'une ligne de production. Du point de vue de la productivité, c'est intéressant, mais du point de vue de l'emploi, c'est une catastrophe. Le site Lyon, c'est le plus petit de la division Diesel. Cette division, c'est le cœur du groupe (nombre de salariés, chiffre d'affaires). Le site Lyon, c'est 600 salariés, mais c'est le plus petit. Il y avait trop de lignes en Europe, ils disent, on a pu

besoin de ce site. On vous annonce que ça va fermer dans deux ans.  
(Participant #33).

Les choix qui s'offrent aux syndicats sont donc fort minces. Des concessions ont été faites préalablement, ce qui n'a qu'apparemment retardé la fermeture de l'usine de quelques années. La prise de position stratégique de l'entreprise exclut, *de facto*, le site pour un nouveau produit. Comme le témoigne ce même intervenant, le groupe est fortement intégré par divisions, ce qui laisse peu de place pour une discussion d'ensemble sur les mandats possibles à identifier : « On a commencé à regarder à l'intérieur de la division Diesel. Il faut savoir que dans le groupe, c'est très cloisonné, c'est par silo. Ils ne discutent pas entre eux en général, pas dans l'opérationnel. » (Participant #33). La fermeture est imminente en 2010, du moins dans le laps de temps de deux ans alloué par la direction. Le scénario logique est donc un plan social pour les quelques 600 salariés travaillant toujours au sein de l'usine de la région lyonnaise. Cette option, coûteuse pour l'entreprise, lui permettrait néanmoins de se dégager de ses obligations envers ce site et d'ainsi diminuer sa surcapacité dans la division Diesel.

### **5.1.3. La stratégie syndicale : agenda proactif sur fond de dialogue social unique**

À la suite de l'annonce de la restructuration, les syndicats se trouvent devant une impasse. La fermeture du site se fera dans quelque temps et les plans de relance sont minces. Malgré les efforts répétés pour trouver une solution à cette fermeture à l'intérieur de la division Diesel, les pronostics semblent limpides et le site sera désindustrialisé dans un avenir rapproché. Cependant, selon l'expert économique ayant travaillé sur le cas, le temps joue en faveur des acteurs syndicaux. Il reste tout de même près de deux ans avant la fermeture, ce qui laisse au demeurant une certaine marge manœuvre pour trouver une solution alternative. L'impulsion viendra principalement du syndicat majoritaire, la CFDT. En particulier, le secrétaire du comité d'entreprise, qui œuvre depuis plus de 30 ans au sein du groupe, prend les rennes d'un projet unique. Comme le relate un expert économique interrogé, il décide d'alerter rapidement la direction allemande du groupe quant à la situation et quant à son intention de faire des démarches pour sauver l'usine :

On rentre dans l'histoire plus précise où le secrétaire du comité d'entreprise, qui est aussi membre du comité d'entreprise européen et qui connaît le patron du groupe, lui demande son aide. Il se dit : 'On ne va pas laisser passer ça.' Il décide de remuer ciel et terre (Participant #33).

La suite de la prise de position syndicale dans le cadre de la restructuration s'éloigne des schèmes traditionnels du syndicalisme français. Sous la houlette du secrétaire du comité d'entreprise, les officiers syndicaux et quelques sympathisants décident d'organiser un rallye à vélo de Lyon au siège social du Groupe à Stuttgart en Allemagne. Ce rallye a pour but d'alerter la direction de la situation du site et de démontrer leur volonté de discuter pour trouver une solution alternative à la fermeture. L'expert économique interrogé décrit la stratégie adoptée :

Pendant ce temps-là, les syndicalistes ont été remarquables. Ils ont fait, une course à vélo de Lyon à Stuttgart. Ils ont donné l'image au groupe qu'il y a des gens vachement motivés chez nous. C'était positif, c'étaient pas des gens qui font brûler des palettes ou qui font sauter des bidons de gaz, c'était des gens qui disent : on a une énergie à revendre! Ça, c'est intéressant parce que ça contribuait à la bonne image (Participant #33).

Du même coup, en parallèle à ce rallye à vélo, le syndicat majoritaire active des réseaux externes. Pour espérer attirer l'attention de la haute direction et récolter des informations sur les mandats futurs, il se met en relation avec le secrétaire du comité d'entreprise européen qui est d'origine allemande. Il le fait aussi *via* les contacts de la fédération nationale française qui est en relation avec les syndicats allemands. Comme l'illustre un syndicaliste local, cette utilisation des canaux européens permet d'attirer l'attention sur la démarche des syndicalistes français qui sont accueillis par une délégation de représentants du groupe de partout en Allemagne :

Ces institutions nous ont permis de nouer des contacts avec le syndicat allemand. De permettre de se voir, d'avoir leur appui. Je me rappelle quand on est arrivés en Allemagne, il y avait toutes les usines du Groupe. Ils avaient envoyé des représentants pour nous soutenir. Ça a été fait par l'intervention de notre fédération et d'IG Metall<sup>57</sup>. On a été soutenu par la CFDT et IG Metall (Participant #15).

---

<sup>57</sup> IG Metall, *Industriegewerkschaft Metall*, est un des principaux syndicats dans le secteur privé allemand et compte 2,4 millions d'adhérents. Il est présent dans les secteurs de la métallurgie, du textile, du plastique et de la construction automobile.

Si la démarche s'avère au début symbolique et permet d'attirer l'attention sur la situation dans l'usine, le rallye à vélo débouche un dénouement inattendu. La direction accepte de rencontrer les représentants syndicaux et leurs homologues allemands. En plaidant pour la survie de l'usine et la qualité du site, les acteurs syndicaux veulent trouver des solutions alternatives à la fermeture : « [...] ça a permis de faire porter sa voix [...] Pour présenter le site. Pour faire la preuve que le site était une pépite. » (Participant #15). Lors de cette rencontre, les syndicalistes proposent de discuter d'alternatives pour le site. Pris de court, la direction accepte de mettre en place un comité de ré-industrialisation à l'extérieur des institutions du comité d'entreprise, une chose très rare dans le contexte français. Cette constitution est permise par un accord de méthode. Ce comité vise à trouver un nouveau produit pour le site en réunissant les acteurs de l'entreprise au tour d'une table de discussion. Malgré que le temps imparti jusqu'à la fermeture demeure le même, la mise en place de ce comité offre la chance aux représentants syndicaux de trouver de nouveaux mandats avec une latitude unique et en activant des ressources externes pour récolter de l'information.

La principale arme que possède le syndicat majoritaire est la compétence des experts économiques auxquels il fait appel. Notamment, les experts embauchés connaissent bien le site, la situation du groupe, puisqu'ils le suivent depuis des années, et ils savent bien parler allemand. Cette connaissance de la langue s'avère être un avantage majeur pour nouer des liens de confiance avec leurs homologues. Dans le contexte de cette commission, ils élaborent, avec l'aide des syndicalistes, un « CV » de site qui puisse mettre en valeur directement les qualités de l'usine. L'expert économique interrogé relate ainsi l'expérience:

En même temps, on a fait le CV de site. Sur le site, au-delà des machines et des compétences, il y a des gens, un collectif de travail qui a des compétences. On l'a utilisé dans le groupe. Il y a des gens avec les meilleures performances du groupe, etc. Ce que les gens ne savaient pas nécessairement. Les dirigeants ne savent pas les détails sur le site. Quand on leur dit que c'est le site qui est *benchmark* dans l'organisation du Diesel, les dirigeants se disent « c'est intéressant, c'est eux qui travaillent le mieux. ». On a fait circuler l'information *bottom-up*, et on est allés faire des enquêtes et de la recherche pour mettre le doigt sur des pistes. (Participant #33).

Ces démarches mettent le doigt sur un facteur important du site : le savoir-faire ouvrier. L'entière des intervenants interviewés nous ont confirmé que ce savoir-faire a été un argument important dans les discussions dans le contexte de la commission. Au-delà des rationnels économiques, comme le coût, il y avait donc des avenues alternatives à explorer et des compétences susceptibles d'être utilisées dans des contextes de production différents.

Un autre facteur important est les dynamiques de dialogue social et de confiance qui se sont créées et qui ont permis à la commission de mener ses travaux de bon train. Le syndicat majoritaire n'approche pas les rencontres avec une attitude conflictuelle ou de fermeture. Il vise à récolter le maximum d'information et infléchir la prise de décision de la multinationale. Ils se veulent force de proposition, malgré un contexte très houleux. L'ambiance est décrite par un syndicaliste local interrogé :

Si, quand on a proposé la commission de ré-industrialisation, la direction avait dit: 'Non, non, non, on la fait pas cette reconversion. On ferme!' Mais ils étaient ouverts à la proposition. Si on veut du dialogue social, faut être deux. Il n'y a jamais de retour si on parle à un mur. [...] Mais si nous on va pas ouvrir des pistes, on ne propose rien, on attend? Non, il faut être force de proposition (Participant #15).

La direction locale accepte de jouer le jeu, ce qui va être un avantage dans la collecte d'informations. Dans cette commission se crée rapidement une dialectique entre, d'une part, les syndicats et les experts et, d'autre part, les dirigeants à plusieurs niveaux. Des deux côtés, les parties s'alimentent sur les mandats disponibles au sein du groupe. Elles traitent aussi de la possibilité pour le site de Lyon de « postuler » sur ceux-ci en remplacement de pompes devenues désuètes. Selon l'expert économique interrogé, cette situation n'aurait pas pu se produire sans un dialogue social positif et une confiance entre les parties:

Dans mon expérience, je n'en ai pas beaucoup des exemples comme ça. J'en ai quelques-uns en tête, et le déterminant c'était un cadre de dialogue social qui s'est posé. C'est plus difficile de fermer lorsqu'il y a de la relation humaine qui s'est créée, qu'il y a de l'informel, qui n'est pas du tout du rationnel économique. (Participant #33).

Du côté des travailleurs, la situation est évidemment tendue et stressante. Cependant, le syndicat majoritaire demeure en constante communication avec les salariés pour les informer de la progression des travaux de la commission. Le secrétaire du CE parcourt le site régulièrement et écrit des « tracts » d'information pour garder les travailleurs à l'affût des développements. Des réunions syndicales sont aussi organisées pour préparer la commission et informer les sympathisants de l'état d'avancement de la négociation, tout en faisant un retour aux salariés. Les relations entre les salariés et les élus sont décrites de la manière suivante par un syndicaliste local :

Toutes les semaines, on se rencontrait, les délégués de la CFDT pour discuter. À chaque fois qu'on décidait quelque chose au niveau de la CFDT, on faisait un retour au niveau des salariés en faisant des assemblées avec les membres de la CFDT et des sympathisants. On a déjà réussi à réunir 350 personnes, ce qui fait plus ou moins les 4/5 de l'entreprise. (Participant #15).

Exceptionnellement, et malgré les risques qui pèsent sur l'usine, les travailleurs gardent un niveau de production normal et ne tentent pas de ralentir les lignes ou de diminuer la qualité des produits. Il semble que cette situation ait joué dans les travaux de la commission de ré-industrialisation. De dire l'expert économique :

Quand les gars sont 9 mois dans une usine à pas savoir s'ils vont avoir un boulot, ils sont en général démotivés. Là, ils ont continué à travailler comme si de rien n'était. Ça a vachement joué. S'ils ont continué à travailler, c'est qu'ils avaient confiance en la démarche de leurs représentants syndicaux, que les représentants leur donnaient des informations sans arrêt pour leur dire où ils étaient rendus (Participant #33).

En parallèle à cette situation interne, les syndicalistes et les experts économiques ratissent large dans le groupe pour dénicher un nouveau mandat. Comme nous l'avons indiqué, la division Diesel semble bloquée et n'offre pas d'opportunités. Il faut nécessairement s'aventurer dans d'autres divisions et même envisager un réalignement complet des activités du site. Malgré un niveau de concurrence international élevé, l'idée est de trouver un mandat original pour le site de Lyon :

On a dit, il faut trouver un produit à fabriquer à Lyon. Le groupe est assez diversifié, il doit bien avoir un produit qui doit être industrialisé dans les années qui viennent et qui a pas encore d'usine. On ne va pas déshabiller un pour habiller Lyon. Fallait trouver quelque chose de nouveau. Une fois qu'on a vu qu'au sein du Diesel, il n'y avait pas d'opportunité, on a commencé à regarder ailleurs. On sait qu'il y avait des champs de croissance dans le futur, il fallait les trouver (Participant #33).

Les acteurs de la commission découvrent que le groupe songe à investir dans les énergies renouvelables, une division qu'il a développée dans la dernière décennie et qui est en croissance en Europe. Du côté du gouvernement français et de la région Rhône-Alpes, il y a une volonté de faire de la région un pôle de développement durable et d'investir dans les énergies vertes. Le groupe pense développer des lignes de panneaux photovoltaïques<sup>58</sup> dans un pays d'Europe Centrale et de l'Est, tandis que l'État français s'appête à déployer une stratégie pour exiger du contenu local dans le développement de l'énergie solaire. Les astres semblent donc alignés pour les syndicalistes du site, puisqu'il y a un arrimage entre ce mandat et son potentiel de croissance en France.

À partir de ce moment, la commission de ré-industrialisation plaide pour acquérir ce mandat auprès du groupe. Plusieurs raisons sont invoquées, notamment la capacité d'adaptation des salariés du site : « À Lyon, on a toujours pu faire face à ces changements et en y apportant de la valeur ajoutée. On a toujours prouvé qu'on était capables, qu'on pouvait passer d'une production à une autre et il y a pas de raisons qu'on ne sache pas le faire. » (Participant #16). Le « CV » de site est grandement utile dans ce contexte, puisqu'il permet à la commission de prouver au groupe qu'ils ont les compétences pour reconverter le site. Les motivations sont décrites ainsi par l'expert économique :

Il fallait construire un argumentaire qui permettait à la direction du groupe de justifier un changement politique, un changement de stratégie. La division Diesel disait qu'elle allait fermer le site et c'est elle qui décide. Il fallait donner des arguments au groupe pour leur permettre de faire autre chose sur ce site. On leur a permis de trouver une porte de sortie (Participant #33).

---

<sup>58</sup> Le photovoltaïque est une technologie de production d'électricité à énergie solaire emmagasinée grâce à des panneaux-capturs. Ces panneaux peuvent être utilisés à des fins industrielles ou résidentielles.



Le groupe accepte finalement en septembre 2010 d'opérer la reconversion au sein du site de Lyon. Le coût en termes d'emploi est minime. 70 postes sont supprimés, l'entièreté par le biais de pré-retraite. Cette reconversion prend plusieurs mois à se faire. Les salariés sont formés en Allemagne et on installe les lignes en 2011 pour une production à capacité en 2012.

#### **5.1.4. Résumé du cas, positionnement syndical et principaux facteurs identifiés**

Le cas France-1-Lyon a fait face à une restructuration justifiée, en grande partie, par des questions de coût et de fin de vie de produit. Cette décision est prise dans le contexte des suites de la crise économique de 2007-08 et d'un réalignement stratégique de la division Diesel vers l'Allemagne, l'Italie et l'Europe Centrale et de l'Est. Le syndicat majoritaire a déjà l'expérience des menaces de fermeture et tente de stopper celle-ci. Il obtient la mise en place d'un comité de ré-industrialisation, un phénomène peu fréquent en France. Ce comité fonctionnant hors-CE permet aux acteurs de l'entreprise de discuter de l'avenir du site et de proposer des solutions alternatives au groupe. La volonté du groupe de développer une filière photovoltaïque est identifiée et une reconversion industrielle s'opère à la suite de la Commission.

Le cas France-Lyon-1 cadre avec le type de positionnement syndical d'*opposition proactive*. L'équipe syndicale refuse la fermeture du site et tente de proposer des cadres alternatifs. Elle est en mesure de s'extraire de son contexte local par le développement de ressources de pouvoir sophistiquées. En effet, elle semble intégrée autant verticalement (dans ses propres structures syndicales) qu'horizontalement (*via* le comité d'entreprise européen et avec d'autres sites allemands). La solidarité interne joue aussi pour beaucoup, notamment par la capacité de l'équipe de tenir informés les salariés et de maintenir une cadence de travail acceptable malgré la menace qui pèse sur le site. Sa capacité stratégique est très élevée. La qualité des leaders ne fait pas de doute, puisqu'ils sont en mesure rapidement d'utiliser des moyens novateurs pour convaincre la direction d'arrêter la décision de fermeture. Notamment, l'organisation du rallye à vélo, la promotion des compétences particulières et l'aide du cabinet d'experts pour amasser

un maximum d'informations mènent éventuellement à la constitution de la commission de ré-industrialisation, un fait rare en contexte français.

Il faut souligner que ces initiatives résultent de la créativité des acteurs syndicaux, puisqu'elles sortent du cadre institutionnel habituel. Dans le cadre de la commission, la capacité stratégique des syndicalistes est mise en œuvre par le truchement de la création du « CV » de site, de la démonstration du savoir-faire ouvrier et des informations recueillies dans le groupe à différents niveaux dans le contexte d'une réorientation des politiques industrielles vers le développement durable. La qualité de l'équipe syndicale, selon l'expert économique interrogé, est un facteur important dans cette reconversion :

C'était aussi une équipe syndicale intelligente, structurée, motivée, qui était volontaire pour ça. Il y a d'autres équipes qui auraient pu dire que ce n'est pas leur boulot d'aller chercher du boulot. Certains syndicats diraient : 'C'est pas à nous d'aller chercher de l'activité.' Le secrétaire du CE allait plutôt de l'avant: 'S'il faut qu'on aille chercher de l'activité, on y va. Nous sommes une équipe syndicale prête à faire ce boulot'- (Participant #33).

Un autre facteur important qui est ressorti de ce cas est le dialogue social novateur qui s'est mis en place dans le cadre de la commission de ré-industrialisation. Malgré des points de vue divergents entre patronat et syndicats, l'entièreté des intervenants interrogés a soulevé ce point crucial dans le contexte de la reconversion. Cette confiance a permis aux syndicalistes de recueillir de l'information à divers niveaux et aussi « d'acheter du temps », puisque la direction a accepté de jouer le jeu. Ce dialogue social original s'est donc développé sur le long terme, ce qui, au final, s'est avéré bénéfique. Outre les particularités de ce cas, il semble que la tradition de la multinationale soit liée à ce dialogue social. La firme n'est pas cotée en bourse et pratique une gestion coopérative et ouverte avec ses salariés, ce qui a permis indirectement, de l'avis des participants, d'obtenir la commission de réindustrialisation.

De manière surprenante, cette reconversion s'est opérée sans engagement de la part du politique. L'attitude des politiques est décrites par un syndicaliste local : « Non. Les gens disent c'est un problème privé, et qu'il faut que ça reste privé. » (Participant #15). La participation d'une agence régionale a cependant été requise durant les travaux de la commission pour mener des

enquêtes sur les potentiels de croissance dans la région. Indirectement, la volonté de l'État français et de la région Rhône-Alpes a servi de levier pour décrocher le mandat du photovoltaïque. Cependant, cette reconversion s'est faite sans intervention directe de l'État et sans subvention gouvernementale, ce qui peut être habituellement le cas dans de telles circonstances.

Au final, France-1-Lyon demeure un cas d'opposition proactive où l'équipe syndicale a fait preuve d'audace en utilisant des moyens novateurs. Ainsi, trois facteurs principaux ressortent de cette expérience : développement des ressources de pouvoir, alliance pour la collecte d'information et pour la mobilisation et mise en place d'un dialogue social riche dans le contexte d'un comité « hors institution ».

## **5.2. France-2-Toulouse: Opposition et conflit face au « chantage à l'emploi »**

Dans le second cas étudié dans le contexte français, la restructuration survient en 2010 à la suite de la crise financière qui ébranle momentanément la multinationale d'origine allemande. S'ensuivra une opposition forte des syndicats majoritaires pour désamorcer le discours concessif promu par la direction locale et le groupe.

### **5.2.1 Contexte préalable à la restructuration : changement d'actionnariat et turbulences financières**

France-2-Toulouse connaît une croissance importante à la suite du rachat par une multinationale d'origine allemande, passant de quelques centaines de salariés à plus de 2000 employés à la fin des années 1990. L'investissement massif dans la recherche et le développement en fait une localisation phare. Cette gestion industrielle à long terme fait partie d'une stratégie de spécialisation de produits de pointe à haute valeur ajoutée et avec le développement « patient » de technologies électroniques équipant les voitures de la part de cette entreprise. France-2-Toulouse cultive, d'ailleurs, des relations de confiance avec ses principaux clients, les sites

suis aussi cette stratégie. Comme le décrivent plusieurs syndicalistes locaux, le dialogue social demeure relativement bon, peu de conflits de travail ont lieu sur le site, et la gestion est de type « paternaliste » :

Pour moi il y a plusieurs paramètres, du fait aussi de la croissance de l'entreprise. Ici c'était une création locale de Renault, il y a des produits phares qui ont été lancés et qui roulent depuis 30 ans. Au début, c'était assez paternaliste et très protégé. Quand je suis arrivé, le directeur des ressources humaines, c'était le père de la boîte! (Participant #9).

Un ancien militaire avec une approche paternaliste de la gestion du personnel. Il lui suffisait d'intervenir dans les réunions de salariés pour apaiser le côté revendicatif. (Participant #10).

Moi je suis ici depuis 13 ans, c'est pas énorme. Mais ce n'était pas du tout comme quoi ça l'est devenu. On rigolait. Mais là, ça s'est dégradé rapidement. (Participant #8).

Malgré les bons résultats financiers de sa branche automobile et des carnets de commandes, en général, bien garnis, l'EMN d'origine allemande décide de se départir de cette division. Les dirigeants politiques allemands et les banques, prêts à financer un rachat, insistent pour que le groupe vende cette branche à une entreprise du pays. Se présente alors la multinationale qui nous intéresse, en phase de croissance, prête à faire le rachat. En 2007, cette vente est conclue à fort prix. Deux syndicalistes locaux décrivent ce rachat :

L'ancienne multinationale vend sa branche automobile, nous, on était possédés par elle. C'était évalué à 6 milliards, ils l'achètent pratiquement 12 milliards. Les actionnaires historiques vendent leurs actions, sans rien dire. On change complètement d'actionnariat: ce sont des banquiers, des gens un peu bizarres. Des banques européennes, par exemple, la RBS, des gens pas vraiment fréquentables. Ils se retrouvent dans une situation très compliquée parce que la crise frappe à ce moment. (Participant #34)

Bien ouais, ils avaient annoncé qu'ils avaient un trésor de guerre et peu d'endettement. Mais en vrai, c'était que le groupe avant était à 25% d'endettement, et ils sont passés après à 160% d'endettement. C'est en 2007 qu'ils ont racheté. C'était un consortium de 40 banques. L'action tombe du même coup. (Participant #7).

L'EMN, qui veut se positionner comme un leader mondial des pièces automobiles, voit son endettement augmenter drastiquement, elle qui était en excellente santé financière. De plus, selon des syndicalistes interrogés, la structure du capital du groupe change après ce rachat. Cette structure avait été historiquement stable et la firme pouvait compter sur des partenaires financiers de confiance. Cette nouvelle structure affecte éventuellement la capacité de l'EMN, sa marge de manœuvre financière étant plus mince étant donné cet endettement, et aussi le type de gestion qu'elle préconisait auparavant. Un syndicaliste local décrit ce changement : « Aujourd'hui, c'est très compliqué. Très compliqué de savoir qui est actionnaire. À l'époque, c'était des grands donneurs d'ordre, des banques allemandes, de l'actionnariat très stable. Ça change lorsqu'il rachète une filiale américaine et d'autres trucs en électronique qui n'ont pas très bien marché. » (Participant #6).

L'action du groupe plonge rapidement et des échéances de remboursement de la dette arrivent. Parallèlement, la crise financière de 2008 survient, et quelques mois plus tard, les marchés automobiles s'effondrent du même coup. Les carnets de commande baissent quelque peu et la direction se voit dans l'obligation de réviser sa stratégie pour « rassurer » les marchés. Elle ne veut pas vendre cette acquisition qu'elle vient de faire à fort prix. L'EMN opte donc pour une stratégie agressive d'extraction de concessions à ses salariés, ce qui n'est pas conforme à son historique. Cette stratégie va de pair avec un changement de direction du groupe, l'ancienne direction étant peu encline à utiliser ce type d'arme. Ce changement de paradigme se répercute rapidement sur les divisions nationales et, en particulier, sur les sites qui se voient dans l'obligation de « produire » des résultats en concordance avec les concessions demandées par la haute direction.

### **5.2.2. La restructuration : menace de fermeture et « chantage à l'emploi »**

Dans le contexte de ces demandes, les premières restructurations opérées au sein de France-2-Toulouse surviennent vers la fin de 2008. Il faut souligner qu'il est difficile d'identifier *un* événement chronologique particulier : même si les plus fortes demandes et menaces surviennent en 2010, il s'agit d'un processus dynamique de restructurations, de conflits et de contre-

propositions s'échelonnant sur plusieurs mois. Ceci étant posé, les premières demandes aux salariés sont faites dans le contexte du début de la crise financière et avec, en filigrane, le changement stratégique important que la firme met en place. La direction locale semble encline à obtempérer aux directives du siège social et elle commence à négocier avec les salariés. Le contexte de cette restructuration commence surtout avec le changement de cap stratégique de la direction. Comme le souligne le secrétaire du CE :

La crise automobile arrive à ce moment. Ils rachètent aussi une autre division du même coup. Alors que l'endettement augmente, les actionnaires décident qu'il faut changer la gestion du groupe, parce qu'avec la crise, ils perdent beaucoup d'argent. Je n'ai jamais vraiment compris qui gérait à ce moment. Quoiqu'il en soit, on décide qu'une division reste de son côté, et que la nôtre aussi. Des produits communs, mais pas beaucoup plus. Alors c'est des gens qui arrivent à ce moment, qui ont l'habitude de faire des pneus, mais pas nécessairement de la R et D. C'est un métier qui leur échappe complètement. On voit alors que les grands patrons, ils ne veulent pas dépenser plus que X % pour la R et D. Mais si on veut des marchés aujourd'hui, il faut mettre de l'argent sur la table sinon ça ne marche pas. Il leur faut très, très longtemps pour comprendre que si on n'arrive pas avec de l'argent sur la table devant les clients, on n'arrivera pas à grand chose. On risque de perdre de gros marchés [...] Il leur faut très, très longtemps pour comprendre que dans l'électronique ça prend du temps et de l'argent, parce qu'il y a des évolutions permanentes et que les marges sont moins importantes. Les grands directeurs sont partis progressivement parce qu'ils ont fait des erreurs stratégiques. Toutes ces erreurs leur ont coûté très chers sur leur image, mais aussi du point de vue financier. Ils se sont retrouvés en sous-capacité (Participant #6).

Face à cet endettement élevé et à la prise de position coercitive que la direction adopte, on demande aux salariés quelques sacrifices mineurs. Ces premiers sacrifices sont en général acceptés par les salariés, étant donné le contexte économique difficile. Ils sont obtenus par le biais de pré-retraite. La direction promet que ce seront les seules concessions à faire, que le site restera ouvert et que la compétitivité sera retrouvée rapidement. Cette négociation est relatée par le secrétaire du CE :

Au début, on a le PAE, qui est l'équivalent d'un PSE. Ils disent: la compétitivité n'est pas assez importante. Il faut l'augmenter, on supprime des gens, on les remplace par personne. Ça a été vaguement compensé par des intérimaires. Rapidement, c'est ce qui s'est passé [...] Malgré tout, ça a augmenté les résultats, ils ont trouvé des gens qui voulaient partir, surtout en

lien avec des produits qui se font plus. On avait l'engagement de la direction que c'était le dernier plan, que ça marcherait (Participant #6).

La direction, rapidement, revient sur cette promesse. Elle demande, en effet, la signature d'un plan de réduction des coûts. Dans ce contexte, les syndicats majoritaires se sentent trahis, autant par la direction locale qui semble obéir aux ordres venus d'en haut que par la prise de position stratégique du groupe qui veut leur faire payer le rachat malgré de bons résultats financiers. La restructuration, du point de vue de la direction, est justifiée par le coût et les supposés mauvais résultats financiers.

L'accord complexe doit d'être ratifié par les salariés. Cet accord, dans le contexte français, apparaît calqué sur d'autres qui ont été signés lors du début de la crise de l'industrie automobile. Il s'agit de réduire les coûts de main-d'œuvre en coupant dans les jours de « RTT » acquis dans le cadre de la législation sur la semaine de travail de 35 heures. Bien que les modalités de ce plan soient typiquement françaises, il s'agit d'une stratégie globale du groupe pour baisser d'environ 8% le coût de la main-d'œuvre. Cette stratégie, dessinée par les hauts dirigeants allemands, doit toutefois se faire par le truchement des institutions nationales, chaque direction locale étant sollicitée pour trouver le moyen de réduire ses propres coûts par les leviers qui lui semblent le plus appropriés. Ces dynamiques entre les directions sont décrites de la manière suivante par un syndicaliste local interrogé :

Il y a aussi, dans des groupes comme le nôtre, il y a concordance entre plusieurs facteurs. Il y a principalement ça, l'endettement, mais il y a aussi au niveau du patronat des volontés de réduire le coût de la main-d'œuvre. Pas qu'on était un laboratoire, mais quand on regarde le plan qu'ils tentaient de nous faire accepter c'était basé sur des études du MEDEF: 'Ce qui serait bien, pour réduire les coûts, vous devriez faire de telle manière pour réduire le coût de main-d'œuvre.' Préparer la flexibilité, préparer l'attaque sur les 35 heures. Il y a une forte stratégie du groupe, mais l'articulation et comment ça va se faire localement, il y a aussi une influence des stratégies locales françaises, avec la façon dont le management français agit. (Participant #9).

Cette demande de réduction du coût du travail n'est toutefois pas la seule offensive faite par la direction. En effet, les managers français annoncent en grande pompe que si aucun accord n'est trouvé, une des trois localisations de la région toulousaine devra être fermée dû aux mauvais

résultats. Une de celles-ci est particulièrement visée, ce qui met les salariés du site dans une situation tendue dès le début des négociations du plan. Du même coup, la direction se rapproche des syndicats minoritaires, jugés moins réticents à l'idée du plan, et organise régulièrement des « déjeuners » pour tenter de vendre les réductions et les concessions. Un syndicaliste local décrit ces événements :

Ils vont assez loin dans cette stratégie. Pour amener les gens à voter contre leur propre intérêt, ils font croire qu'une des trois usines va être déficitaire, et si on n'accepte pas les concessions salariales, ils mettent en danger les emplois des gens en fermant une usine (Participant #7).

### **5.2.3. La stratégie syndicale : mobilisation conflictuelle et blocage de l'initiative patronale**

Dans ce contexte de marchandage entre des concessions et la menace de fermeture d'une des localisations, les syndicats majoritaires s'organisent rapidement pour tenter de contrecarrer l'argumentaire patronal sur la fermeture et sur les résultats financiers. Cette mobilisation, aux yeux des syndicalistes interrogés, est essentiellement conflictuelle, puisque l'espace pour une négociation « raisonnée » entre les parties est impossible. Les managers locaux jouent le jeu de la direction globale et la confiance ne règne pas entre les élus majoritaires et leurs vis-à-vis patronaux. Néanmoins, ils décident de participer aux réunions sur la négociation du plan en espérant, dans une ultime tentative, influencer les positions prises par la direction.

La stratégie des syndicats en est essentiellement une de collecte d'informations et d'opposition par des moyens institutionnels mis à leur disposition dans le droit du travail français. La collecte d'informations s'avère cruciale, puisque les représentants élus sont convaincus que le site est en bonne santé financière, que la situation d'endettement n'est que passagère et que, de leur point de vue, ils ne doivent pas payer pour les échecs de la direction globale.

Cette négociation s'amorce en janvier 2010, alors qu'une première version du plan d'économie est soumise au comité d'entreprise. Les syndicats majoritaires décident de faire appel à un expert



économique en vertu du code du travail français pour examiner l'information présentée par la direction. Comme l'affirme le secrétaire du CE, les syndicats majoritaires y voient une manipulation par la direction des chiffres :

Ça a commencé comme ça. Ils nous ont proposé ce plan compétitivité en nous disant que nos sites vont mal, ça va très mal. On ne savait pas trop d'où cela venait. Pour avoir les nouveaux projets, de l'attractivité. Petit à petit, le débat s'est envenimé. Ils avaient fait un jeu de *slides* avec plein de choses qui étaient fausses (Participant #6).

Un syndicaliste local rajoute que l'argument de la concurrence internationale est vite mis sur la table : « Vous êtes la matière grise, mais on peut bien créer un centre de R et D en Chine, en Russie, en Hongrie, en Roumanie. Ils sont aussi bien formés que vous, on peut déplacer si l'on veut. » (Participant #8).

Lorsque les syndicats majoritaires réussissent à contrecarrer l'argumentaire patronal, ce dernier change et met de l'avant d'autres facteurs pour justifier la signature du plan. Ce contexte de négociation est donc très tendu, puisqu'il dure sur une longue période de temps. De plus, la direction suscite de l'incompréhension en changeant constamment d'argumentaire, ce qui exerce une pression à la fois sur les salariés et sur leurs représentants. Ce changement est décrit par un syndicaliste local :

L'argumentaire était à géométrie variable. Par exemple, les coûts fixes des usines. Quand on finissait par mettre la main sur ce qu'ils mettaient de l'avant, bien finalement ils changeaient d'argument. Ils nous ont tenu en haleine pendant 14 mois. Entre janvier 2010 jusqu'à avril 2011. Il y a trois versions qui sont soumises et qui sont signées par les syndicats qui sont bien copains avec la direction et qui ne cherchent pas à vérifier les informations. Pendant ce temps-là, nous, on regarde la viabilité économique, avec l'expert comptable, chaque année. On voit qu'on a des carnets de commande, qu'on a du volume, que le trou du chiffre d'affaires qu'ils nous prédisent n'est pas si important que ça. Il y a un creux, oui, mais ce n'est pas un gouffre. Alors on ne signe pas (Participant #7).

En plus de cette négociation locale, la direction tente de faire plier les syndicats en comparant le site de Toulouse avec des sites semblables en Allemagne. Des sites allemands seraient alors

en difficulté et devraient signer des accords comme celui proposé en contexte français. Ainsi, *in fine*, le fait que les allemands signent justifierait un accord du même type pour sauver Toulouse. Les syndicats majoritaires réagissent par le biais du comité d'entreprise européen en entrant en contact avec des représentants allemands dans le but d'échanger de l'information et de s'opposer aux accords. Même si les syndicalistes de Toulouse confirment que ce moyen institutionnel a été peu actif auparavant, il sert tout de même de levier pour adopter une position commune et découvrir que la stratégie de mise en concurrence se joue de part et d'autre du Rhin. Un syndicaliste local décrit cette stratégie :

Il y a plusieurs niveaux. Il y a le comité européen, qui est un peu faible, mais qui a permis néanmoins d'établir les contacts avec IG Metall et le DGB. Moi, j'avais des contacts directs, car j'ai pu aller au Forum en 2010. La première chose qu'on a faite, c'est faire une déclaration commune comme quoi on s'opposait à ces plans-là. Ça a été fait avec quelqu'un d'IG Metall. Le premier problème du Forum européen, ce qu'il est difficile à manier et il ne vit pas entre les séances. Il devrait avoir des séances d'organisées entre les élus, mais ça ne marche pas très bien. Nous, on a quand même des contacts. On a fait venir le secrétaire du comité européen et quelqu'un de Barcelone qui parlait super bien français (Participant #34)

Ce qui ressort explicitement de cet échange d'informations et de cette prise de contact est que la direction semble mettre l'accent sur le fait que l'Allemagne signera en bloc des concessions. À vrai dire, les échanges avec les syndicats allemands apportent un tout autre portrait : IG Metall s'apprête à refuser les concessions demandées par le groupe. Quelques usines ont signé des concessions, mais il s'agit de sites en réelles difficultés. Ces échanges convainquent un syndicaliste local interrogé :

Eux, ils avaient des sites qui étaient vraiment menacés, où ils avaient signé ce type d'accord. Pour en avoir discuté, c'est quelque chose qu'ils essaient de se sortir. Il y en avait 5 ou 6 qui avaient signé des petits trucs. IG Metall a donc décidé de refuser actuellement tous les plans (Participant #6).

Par ailleurs, les deux syndicats majoritaires ont peu de support de la part de leurs fédérations respectives. Même si une des fédérations écrit une lettre d'appui durant la période la plus intense du conflit, les actions concrètes tardent à venir. Les deux sections syndicales semblent agir de

façon autonome : « Surtout, on se rend compte que la fédération ne supporte pas vraiment les locaux. La verticalité est plus ou moins là. Dans nos luttes locales, on n'a pas utilisé la fédération. Si on parle en termes de stratégies explicitement. » (Participant #11).

Le plan n'aboutissant pas, on demande la médiation de la préfecture pour tenter de dénouer l'impasse. Outre la collecte d'informations, les syndicats majoritaires tentent d'activer les réseaux politiques régionaux qui seront parties prenantes, indirectement ou directement, dans cette médiation. Étant donné que les politiciens peuvent influencer le préfet, il pourrait s'agir d'une ressource importante dans le processus de médiation du plan proposé par la direction. Cette activation est plus ou moins fructueuse, les élus politiques ne semblent pas comprendre la situation réelle de l'entreprise et plutôt se fier aux discours catastrophiques de la direction. Cette situation problématique est décrite ainsi par un syndicaliste local interrogé :

On a provoqué une réunion avec une députée. C'était intéressant, car c'est des politiques, alors il faut avec eux un discours politique. Elle disait: 'Oui, c'est clair, mais on nous dit qu'on va fermer l'entreprise.' Comme ils connaissent rien de la situation économique et industrielle, il a fallu trouver un langage, des termes qui parlaient. On ne les a pas convaincus plus, ils restaient dans l'expectative. Ils ne prenaient pas position pour nous, mais ils ne prenaient pas position contre nous (Participant #9).

La médiation prend alors la même tournure que la négociation. Les parties sont campées dans leurs positions, la direction faisant valoir que les usines de Toulouse perdent de l'argent, tandis que les syndicats majoritaires, preuves économiques à l'appui, arguent qu'il s'agit d'un chantage à l'emploi et que l'entreprise, au plan local, se porte bien. L'aide de l'expert économique, mobilisé par les syndicats majoritaires dès le début des propositions patronales, est par ailleurs cruciale pour la collecte et l'analyse des données locales et de groupe. La direction fait valoir qu'il ne s'agit que de quelques jours de congé à mettre sur la table. Les syndicats décident, en décembre, de quitter la médiation : « En décembre, il disent : les employés de Toulouse, on leur demande quelques jours de congé, mais ils en ont 60. On met alors fin à la médiation, on ne veut plus leur parler. » (Participant #6). Pendant ce temps, au grand dam d'un syndicaliste local, les autorités politiques et régionales en viennent à l'évidence que l'usine va fermer :

À l'extérieur de l'entreprise, quand ça va mal et que les dirigeants disent que les salariés doivent donner de leurs avantages acquis pour les assurer, que ce soit la préfecture, la négociation, la direction du travail, etc : ils s'en foutent! Au contraire, ils disent : 'Pourquoi vous ne prenez pas cette assurance ?' Si on prend du côté du politique ou de la région, c'est la même chose. On demande aux salariés de donner quelques avantages, alors ça coûte rien en chômage et on évite du côté de la direction des licenciements (Participant #8).

Quelques semaines plus tard, la direction récidive avec l'intention de faire signer le plan de restructuration, sous menace de fermeture. La médiation n'ayant pas fonctionné et les pouvoirs politiques étant peu enclins à intervenir d'un côté comme de l'autre, la direction locale décide d'organiser un référendum chez les salariés pour faire accepter le plan de restructuration. Il faut indiquer que cette stratégie vise aussi à contourner les syndicats majoritaires qui se sont montrés dubitatifs quant aux plans de la direction, notamment avec l'information économique récoltée par le truchement du CDE et de l'expert économique. En parallèle, la direction mobilise les syndicats minoritaires jugés plus enclins à signer le plan. Même si les syndicats majoritaires jouissent de certains appuis au sein des salariés, la situation est extrêmement tendue et une partie des employés se braquent contre eux en les accusant de vouloir créer du chômage. Les syndicalistes locaux interrogés dépeignent ce contexte houleux :

Ils utilisaient le management intermédiaire pour relayer des messages, pour faire croire aux gens des infos fausses. Qui étaient fausses, enfin, qui étaient des chiffres de budget délibérément non réactualisés depuis plus d'un an. C'était de la manipulation de masse (Participant #7).

C'était carrément trafiqué. En parallèle de cette manipulation-là, il y avait une autre stratégie plus qu'habile. Notre PDG faisait des petits déjeuners avec les cadres et il s'était arrangé pour faire ça de 8 à 12 personnes le matin. Il leur expliquait le tableau noir. Il y avait toujours une personne qui posait la question: mais qu'est-ce qu'on peut faire? Ils ont créé un groupe avec une réelle dynamique pour s'opposer à nous. Ils ont même fait une manif contre nous (Participant #6).

Juste là, avec des banderoles: 'CFDT + CGT = Chômage. Ils vont vous sacrifier pour des idées politiques.' Ils appelaient même à la démission du CE (Participant #7).

Avec un niveau de violence assez élevé. J'ai essayé de leur parler, mais c'était impossible (Participant #6).

Malgré ce contexte tendu, le référendum est finalement organisé. Le oui l'emporte avec 57% avec un fort taux d'abstention chez les sympathisants des syndicats majoritaires, ces derniers ayant appelé les salariés à ne pas voter. Alors que la direction semble avoir les coudées franches pour mettre le plan en œuvre, les syndicats majoritaires décident d'utiliser leur prérogative du « droit d'opposition » prévue à la législation. Comme le rappelle le secrétaire du CE, ce droit permet aux syndicats majoritaires dans une entreprise de s'opposer à des accords signés : « Malgré tout, on a pris nos responsabilités et on s'est opposés au plan. La loi française nous donne le droit de dire: oui, l'accord a été signé, mais nous on est majoritaires, alors on fait tomber l'accord. » (Participant #6). Une seconde médiation avec le préfet se fait après le référendum et en réaction à l'intention des syndicats majoritaires de bloquer l'accord signé. Cette médiation échoue aussi, les parties n'arrivant pas à trouver un terrain d'entente tant les positions sont divergentes.

À la suite de cette opposition arrive une ronde de négociation sur les salaires. La direction essaie encore de faire passer le plan, ce qui provoque le mécontentement des syndicats et de leurs sympathisants. Un appel à la grève est lancé, sur fond de reprise des commandes de l'entreprise. En effet, de nouvelles informations économiques mises à la disposition des représentants des salariés annoncent une conjoncture tout à fait différente que celle qu'avait prévue la direction. Les carnets sont remplis et les dangers d'une baisse drastique de la production semblent écartés, du moins pour les prochaines années. La direction décide finalement de jeter le plan à la poubelle et aucune annonce de fermeture n'a été effectuée depuis ce temps, les trois usines du site produisant à capacité élevée et avec le même nombre de salariés.

#### 5.2.4 Résumé du cas, positionnement syndical et principaux facteurs identifiés

La restructuration, dans le cas France-2-Toulouse, est justifiée par des motifs de coût et d'endettement élevé de la part du groupe. Les premières menaces de restructuration surviennent peu après le rachat, par une grande multinationale d'origine allemande, de la filiale automobile du groupe qui possédait le site, aussi originaire d'Allemagne. À partir de ce moment et dans le contexte de la crise de 2008-09, le groupe s'engage dans un processus mondial de restructuration et de baisse des coûts de main-d'œuvre. Dans le contexte français, la direction demande aux salariés de se départir de jours de « RTT » sous peine de voir une des localisations fermer. Les syndicats majoritaires du site, disposant d'informations contradictoires, décident de se mettre en porte-à-faux vis-à-vis du projet managérial.

Le cas France-2-Toulouse cadre avec un positionnement syndical de type *opposition unilatérale*. La stratégie adoptée par les syndicats majoritaires en est une de blocage des propositions patronales et elle est géographiquement « localiste ». Même s'ils réussissent à établir des liens avec d'autres localisations dans le groupe, les représentants syndicaux utilisent l'information récoltée *via* le comité d'entreprise européen pour contrecarrer les arguments patronaux et s'opposer au plan promu par la direction, sans pour autant mobiliser ces liens pour la construction de ripostes syndicales communes. Malgré une menace de fermeture d'une des usines de production du site, les syndicalistes sont convaincus qu'il s'agit d'un « chantage à l'emploi », ce dernier ayant pour objectif la baisse des coûts de main-d'œuvre pour répondre à l'endettement élevé du groupe. Les représentants vont utiliser les moyens institutionnels mis à leur disposition dans le droit du travail français : droits d'information et de consultation du comité d'entreprise, mobilisation d'un expert économique et droit d'opposition aux accords signés dans l'entreprise. Au final, malgré deux tentatives de médiation avec la préfecture et un référendum dans l'entreprise, le projet patronal est abandonné et aucun site n'a été fermé jusqu'ici.

Quels sont les principaux facteurs qui expliquent cette stratégie adoptée par les syndicats majoritaires ? Un premier facteur important identifié est en lien avec les contingences du site, à savoir une intégration horizontale, une autonomie accrue et des performances financières et

économiques positives. La position du site dans la chaîne de production est importante et il jouit d'une certaine autonomie quant aux contrats signés avec les constructeurs qu'il fournit. Comme le décrit un syndicaliste local interviewé, le fait qu'il fournisse une bonne partie de la recherche et développement offre au site une certaine protection quant aux décisions unilatérales de la multinationale : « Oui, il y a un besoin de sites *low-cost*, mais ils ont aussi besoin de sites avec de la recherche et du développement et de la proximité, deux choses que notre site a et qui nous a grandement aidés. » (Participant #10). Le collectif de travail et sa dynamique est aussi un argument fort, selon un élu syndical, pour justifier le maintien du site :

Parce que le fonctionnement d'un centre de recherche et de développement, c'est pas une addition de diplômes universitaires. C'est tout un travail de collaboration. Dans la réalité, il y a ce qui est écrit, et il y a ce que les gens font. La construction d'un pôle qui travaille ensemble, qui produit de la richesse industrielle, c'est un savoir-faire qui met du temps à se construire (Participant #8).

De plus, tel que mentionné à plusieurs reprises, le site a des marges de rentabilité intéressantes, fabrique des produits en demande et, malgré un ralentissement lié à la crise, conserve un carnet de commandes bien rempli. Ces facteurs ont donc motivé le choix de stratégie des syndicalistes. Grossièrement : pourquoi signer un plan de réduction des coûts alors que le site est en bonne santé ? L'information économique récoltée aidant, les représentants ont cru que la position instinctive à adopter, dans ce contexte, était de s'opposer au plan de la direction.

Un deuxième facteur important a trait à la qualité du dialogue social dans le site en particulier, et dans la multinationale en général. Les intervenants syndicaux nous ont confirmé que les relations avec la partie patronale se sont vite dégradées, surtout après le rachat de la division. Un élu syndical interviewé est on ne peut plus clair quant à l'état des relations au sein du site : « Le dialogue social, il n'y en a pas ! Ce n'est pas du dialogue social. Ils nous disent : 'Vous pouvez signer, mais on ne parle pas.' » (Participant #6). La direction a tenté de contourner à plusieurs reprises, soit les syndicalistes ou le comité d'entreprise. Aucune relation de confiance n'a été établie entre les parties et la direction révisé à plusieurs reprises son argumentaire lorsqu'elle n'est pas en mesure de convaincre les représentants de la véracité des données économiques et de la nécessité du plan d'économie. La direction locale ne semble pas plus

autonome face à cette stratégie : elle tente par tous les moyens d'arriver à un accord de réduction de coûts. Cette stratégie managériale, ayant trait au dialogue social, peut être expliquée par un facteur contingent, à savoir le type de capital du groupe qui est pris dans une logique boursière. Comme le précise un syndicaliste local : « La pression de l'argent et de la rentabilité à court terme s'est vraiment faite sentir depuis qu'on est passés à ce groupe. Sans aucun doute. » (Participant #10).

Finalement, il est possible d'affirmer que le développement de ressources de pouvoir et de capacités stratégiques dans le cas France-2-Toulouse est plutôt faible. La stratégie est orientée vers les institutions disponibles aux acteurs syndicaux et mise moins sur le développement d'un cadre alternatif d'action. La capacité stratégique des représentants se limite à la collecte d'informations économiques et à une mobilisation en porte-à-faux avec la direction. Ceci étant posé, l'évidence même de ces informations peut induire une position syndicale moins sophistiquée, puisque le site ne semblait pas directement menacé. Même si les syndicats majoritaires mobilisent des ressources de solidarité externes, celles-ci dépassent peu l'échange d'informations. En ce qui concerne les liens avec les fédérations régionales ou nationales, les deux syndicats majoritaires sont relativement isolés et entretiennent peu de relations avec les niveaux syndicaux supérieurs. Par ailleurs, en plus d'un faible nombre d'adhérents, la solidarité interne a été grandement écorchée lors des épisodes de menaces de restructuration. Il a été difficile de convaincre les salariés du bien-fondé de la stratégie syndicale et, pire encore, des conflits internes ont éclaté, notamment durant le référendum organisé par la direction locale.

### **5.3. Comparaison entre France-1-Lyon et France-2-Toulouse**

Les cas France-1-Lyon et France-2-Toulouse contrastent à bien des égards. D'abord, il faut souligner les deux positionnements syndicaux divergents, à savoir l'opposition proactive (France-1-Lyon) et l'opposition unilatérale (France-2-Toulouse). Dans le premier cas, la stratégie choisie est le fruit d'une implication originale de la part du syndicat majoritaire. Pris dans une situation précaire et une fermeture imminente de l'usine qui fabrique des pompes Diesel, les représentants syndicaux tentent de préserver le site en s'extrayant de leur contexte



local et en cherchant des mandats alternatifs au sein de la multinationale d'origine allemande. En mobilisant les réseaux internes et externes, ces représentants seront en mesure de mettre en place une commission de ré-industrialisation. Ce comité, animé par un esprit ouvert et par le développement d'un dialogue social positif, débouchera éventuellement sur une reconversion industrielle du site qui a permis, à terme, de préserver des centaines d'emploi dans la localisation lyonnaise.

*A contrario*, dans le second cas, celui de France-2-Toulouse, nous n'observons pas le même type d'implication syndicale proactive. Le site de Toulouse, qui change d'actionariat en 2007, manufacture des produits de pointe et est en bonne santé financière. Dans un contexte de dégradation des relations patronales-syndicales, la partie managériale tente d'imposer un plan de réduction de coûts aux salariés, sous peine de fermeture d'un des trois lieux de production de France-2-Toulouse. Les syndicats majoritaires, convaincus qu'il s'agit d'un « bluff à l'emploi », bloqueront les tentatives de la direction par le biais des institutions mises à la disposition du comité d'entreprise et des syndicats majoritaires représentatifs. Non sans accroc, ce blocage débouchera toutefois sur le statu quo, aucune usine n'ayant fermé et le plan de la direction ayant fini par être abandonné.

Qu'est-ce qui explique les différences entre ces types d'approches? Trois facteurs nous apparaissent fondamentaux pour départager et comprendre ces positionnements syndicaux dans le contexte de restructurations en France. Le premier, ce sont les différences dans les ressources de pouvoir mobilisées entre les deux cas. On observe dans le cas France-1-Lyon l'existence de ressources de pouvoir plus sophistiquées et orientées vers la recherche de cadres alternatifs à la restructuration. La solidarité interne est forte, les salariés convaincus de la démarche de leurs représentants par le contact constant entre les élus et les travailleurs sur le lieu même de la production. Le syndicat majoritaire mobilise des réseaux externes, non seulement pour accéder à de l'information, mais pour influencer le processus de restructuration et les choix de la direction à divers niveaux stratégiques de la multinationale. Les liens disponibles avec la fédération nationale et le CDE permettent d'agir de manière proactive. Il s'agit d'utiliser autant les ressources institutionnelles que des leviers alternatifs en les investissant stratégiquement. La

capacité stratégique est aussi forte, puisqu'elle permet de construire un « CV » de site et d'animer une commission, précisons-le, unique dans le contexte français.

Le cas France-2-Toulouse diffère sur ce point. Non pas que les syndicats majoritaires ne possèdent aucun pouvoir, mais ce pouvoir découle surtout de la position structurelle avantageuse du site. La solidarité interne est faible à bien des égards, peu de salariés adhèrent aux syndicats (même en comparaison du contexte général en France) et des conflits se dessinent à l'interne. Les liens externes sont peu mobilisés, les syndicats majoritaires n'ayant que des relations mineures avec les niveaux syndicaux supérieurs. Si les représentants utilisent le CDE, ils se limitent à établir des contacts avec leurs collègues allemands pour contrecarrer le discours patronal, notamment par l'échange d'informations. Étant convaincus que les motifs de la restructuration sont infondés, ils ne proposent pas de cadres alternatifs : il s'agit de bloquer, par tous les moyens possibles, la tentative des directions locale et globale de réduire les coûts.

Un deuxième facteur, affectant à la fois la stratégie, mais aussi les ressources de pouvoir, est la qualité du dialogue social et des relations patronales-syndicales. Ce facteur contraste dans les deux cas et a influencé le déroulement des actions prises lors de la restructuration, tout comme l'issue de celle-ci. Dans le cas France-1-Lyon, les intervenants interrogés nous ont confirmé l'apport important de la qualité du dialogue social et de son effet sur le positionnement syndical. La direction de la multinationale, avec un héritage historique de dialogue positif, a joué le jeu du comité de ré-industrialisation. Ce comité a rendu possible une réelle synergie entre acteurs locaux dans l'optique de trouver des solutions alternatives.

Cette dynamique patronale-syndicale explique en partie le développement d'une alternative par le syndicat majoritaire et le déploiement de stratégies proactives. Il faut aussi noter que ces dynamiques ne sont pas le fruit de dispositions propres aux institutions françaises, mais bien d'un contexte modelé et créé par les acteurs de l'entreprise. Les différences, dans le cas France-2-Toulouse, sont saillantes. À la suite du rachat par la nouvelle multinationale, les syndicats majoritaires se mettent sur le pied d'alerte et la direction semble privilégier une attitude agressive. Les relations se dégradent rapidement, la confiance n'est pas au rendez-vous et les deux parties sont à couteaux tirés quant au projet de restructuration. Cette dynamique,

caractérisée par l'absence de dialogue, pousse les syndicats majoritaires à adopter une attitude intransigeante et à bloquer les initiatives patronales, notamment *via* le droit d'opposition prévu à la législation française.

Ces différences dans les dynamiques de dialogue social peuvent être liées à un troisième facteur, l'influence de facteurs contingents. La structure du capital, différente dans les deux cas, est une piste d'explication pour comprendre ces positionnements. Ainsi, France-1-Lyon est la propriété d'un groupe à capital privé, moins dépendant des marchés financiers, et qui a historiquement pris des engagements à long terme envers ses salariés et le développement de ses sites. France-2-Toulouse est un groupe coté en bourse, dépendant des marchés financiers et pressuré par l'endettement de la firme et de l'écroulement des marchés financiers. Même si cela n'explique pas entièrement les prises de position syndicales, il s'agit d'un facteur important, confirmé par les acteurs interviewés, pour comprendre les dynamiques de dialogue social. En plus de la structure du capital, le type d'intégration et la segmentation du site peuvent aussi être soulignés. France-2-Toulouse est intégrée horizontalement et a une autonomie accrue, ce qui lui permet de vendre ses produits à plusieurs clients. De plus, sa santé financière est bonne, ce qui, aux yeux des syndicalistes, ne justifiait pas le plan de la direction d'imposer des concessions et de fermer une des localisations. Ces facteurs contingents ont influencé la prise de position syndicale et convaincu les élus d'opter pour une stratégie d'opposition féroce.

*A contrario*, France-1-Lyon est intégrée verticalement et dépendante d'un seul produit. La santé financière du site, dans cette filière en particulier, était mauvaise et les possibilités d'une fermeture étaient plus que tangibles. Ces facteurs ont influencé la stratégie syndicale dans la mesure où deux options s'offraient aux syndicalistes : laisser le site fermer et récolter les compensations en vertu de la loi française ou, à l'opposé, tenter de trouver des mandats alternatifs. La seconde option fut privilégiée, non sans difficulté et non sans un investissement soutenu de la part des élus.

Au final, ces deux cas démontrent que les stratégies syndicales dans un contexte de restructuration ne peuvent pas être expliquées par un seul facteur, mais plutôt par un ensemble de facteurs. Ils sont à la fois organisationnels (facteurs contingents), liés aux propriétés des

syndicats locaux (développement de ressources de pouvoir) et relationnels/dialectiques (dynamiques de dialogue social). Il faut souligner que ces facteurs se renforcent mutuellement : les ressources de pouvoir peuvent être augmentées, en partie, par les dynamiques de dialogue social. Ces dernières sont liées au type de capital, du moins dans les cas étudiés. L'influence des différents facteurs n'est donc pas mutuellement exclusive et peut être complémentaire.

À la lumière de notre analyse, il est possible d'affirmer que les structures d'opportunités institutionnelles disponibles aux acteurs sont importantes, sans toutefois être déterminantes dans le type de stratégies utilisées. Si les prérogatives du comité d'entreprise (information/consultation, expert économique), les droits syndicaux et le CDE sont des ressources structurantes dans les deux cas étudiés, elles n'expliquent pas à eux seules les différences entre les positionnements syndicaux. Comme l'illustre notre analyse, les ressources déployées par l'acteur, l'encastrement dans les relations sociales et les contingences expliquent mieux les variations dans le type de stratégie. Le régime politique français, supposément plus interventionniste, n'a d'ailleurs pas été un facteur dans les deux cas étudiés. Au mieux, les élus ne semblaient pas comprendre les situations particulières des multinationales et ne sont pas intervenus directement. Au pire, ils ont fait preuve d'indifférence en associant ces conflits à des « relations privées ».

Le tableau 5.1. résume l'analyse comparative développée dans cette section.

**Tableau 5.1. Comparaison entre France-1-Lyon et France-2-Toulouss**

<b>Facteurs analytiques</b>	<b>France-1-Lyon</b>	<b>France-2-Toulouse</b>
<b>Stratégie syndicale</b>	<i>Opposition proactive</i>	<i>Opposition unilatérale</i>
<b>Ressources de pouvoir et capacités stratégiques</b>		
- Solidarité interne	Forte	Faible
- Solidarité externe	Forte	Moyenne
- Capacité stratégique	Forte	Moyenne
<b>Encastrement</b>		
- Dialogue social	Positif	Négatif
- Liens avec les institutions régionales, liens politiques	Moyen	Peu
<b>Espace et territoires</b>		
- Comparaisons coercitives	Élevé	Élevé
- Mise en relation de différents espaces économiques au sein du réseau de l'EMN	Oui	Oui
<b>Facteurs contingents</b>		
- Segmentation et intégration	Verticale, peu d'autonomie	Horizontale, autonomie élevée
- Motif de restructuration	Coût	Coût
- Lieu de la décision	Allemagne	Allemagne
- Santé financière et performances du site	Mauvaises	Bonnes
- Type de capital	Privé	Public



## **Chapitre VI : Analyse des cas à l'étude – Le Canada**

### **Introduction**

Ce sixième chapitre reprend la logique du Chapitre V pour analyser les cas en trois temps : 1. d'abord, le contexte de ces restructurations; 2. ensuite, l'historique de ces restructurations; 3. enfin les stratégies syndicales déployées.

Nous présentons à tour de rôle le cas Canada-1-Kitchener et le cas Canada-2-Guelph. La dernière partie de ce chapitre fait l'analyse comparative afin de mieux comprendre le jeu des facteurs à l'étude.

### **6.1. Canada-1-Kitchener : « Réduction du risque » par des stratégies de négociation**

La restructuration que nous étudions, dans le premier cas canadien, Canada-1-Kitchener, survient en 2009, dans le contexte de la faillite du groupe, et se poursuit jusqu'en 2012, année de renouvellement de la convention collective. La réponse syndicale se modulera autour d'une stratégie de négociation collective pour sauver l'usine et assurer un avenir pour les salariés. La stratégie vise la négociation de dispositifs conventionnels dans le but de donner une retraite décente au groupe de travailleurs les plus âgés du site.

### **6.1.1. Contexte préalable à la restructuration : faillite du groupe et réorganisation globale**

Les menaces de restructuration brandies par la multinationale se concrétisent au lendemain de la crise financière de 2008-09, mais l'usine n'en est pas à ses premières difficultés. Dès la fin des années 1990, des rumeurs circulent au sein du groupe à l'effet que Canada-1-Kitchener pourrait faire les frais d'une fermeture. Il faut sans doute indiquer que les positions syndicales au sein du site ont été marquées par un militantisme affirmé jusqu'aux années 1990. Des grèves sauvages éclataient régulièrement, avec pour résultat de donner un pouvoir de négociation au syndicat. Ce pouvoir fut utilisé, en majeure partie, pour l'augmentation des avantages et des salaires des ouvriers. Cette stratégie fonctionne bien, dans la mesure où l'industrie automobile canadienne est en croissance et qu'un nombre important d'emplois manufacturiers sont disponibles dans la région de Kitchener-Waterloo. Selon un participant, l'usine devient une des mieux payées dans le secteur des pièces, avec une rémunération globale ressemblant à celle des constructeurs majeurs ayant des usines au Canada : « We were probably, at the time, the highest paid auto parts plant in the world. » (Participant #29).

La multinationale, dès les années 1990, se lance dans une série d'acquisitions agressives et devient rapidement un leader mondial dans le segment de la construction de sièges de voiture. Elle développe de nombreux marchés, que ce soit en Amérique du Sud, en Europe ou en Asie. Cette stratégie agressive se combine à un endettement élevé, ce qui met la firme dans une situation précaire à la veille de la crise financière mondiale de 2008-09. En juillet 2009, elle se met sous la protection du chapitre 11 de la *Loi américaine sur les faillites*<sup>59</sup> dans le but de restructurer une dette de 3,6 milliards de dollars. Cette dette, qui grève les finances de la multinationale, est liée non seulement aux acquisitions agressives, mais aussi à la chute des marchés automobiles mondiaux. Un de ses principaux clients, General Motors, a vu ses ventes s'écrouler, notamment dans le segment des camions et des utilitaires sport, un marché pour lequel la multinationale fournit une grande partie de sa production. Dans ce contexte, la firme doit restructurer sa dette en délaissant ses « mauvais actifs » au profit de ses « bons actifs ». Elle

---

<sup>59</sup> Chapitre permettant à toute entreprise de se réorganiser sous protection de ses créanciers.



espère émerger rapidement de la faillite avec un bilan financier assaini, tout en ayant fermé une partie de ses usines qu'elle juge moins rentables.

Il faut aussi préciser que la multinationale a entamé, dès 2005, une réorganisation globale de sa production. Elle tente de plus en plus de transférer une partie de sa production vers des pays à bas coûts, comme le Mexique, l'Asie ou dans certains pays du pourtour méditerranéen. Par exemple, elle possède pas moins de trois usines au Maroc établies dans des zones franches d'investissement. Ce changement stratégique n'est pas sans heurter le cœur historique de sa production, l'Amérique du Nord. Aux États-Unis et au Canada, les nouveaux investissements se font rares et le nombre d'emplois diminue d'année en année. Bien que la multinationale se dise responsable en matière de relations du travail, elle utilise allègrement des stratégies coercitives à l'égard de ses sites syndiqués canadiens en les comparant à la Chine et au Mexique, nouveaux standards salariaux dans le groupe. Comme le témoigne un syndicaliste interrogé : « The comparisons were mostly with Mexico and China. They kept using the business model that if you can't build it that cheap, you can't build it. Again, we made it clear that we can't build at that price. We're competing in an area that we can't compete in. » (Participant #24). Un autre élu syndical confirme cette concurrence et la difficulté d'y répondre : « On the labor side, we can't compete with Mexico, we can't compete with China. » (Participant #40).

C'est donc dans ce contexte de faillite et de réorganisation globale que les menaces de fermeture, tangibles faut-il indiquer, se concrétisent. Au même moment, la région de Kitchener-Waterloo subit de nombreuses fermetures et le nombre de syndiqués diminue fortement, du jour au lendemain. Un syndicaliste décrit cette situation régionale :

In 2004, we had 2500 members in the local, and the members were predominantly in the auto parts sector. When the economic crisis of 2008 hit, globalization and some manufacturers moved production offshore, the membership was cut in half, overnight literally. These were mostly bankruptcies and plant closings (Participant #25).

Le site jouit toutefois d'une bonne productivité et les relations patronales-syndicales sont, en général, cordiales. L'équipe syndicale a changé son narratif dans les années 1990, passant de

relations « conflictuelles » à davantage de coopération. À l'avis du délégué principal de l'usine, cette transformation du *modus operandi* n'est pas nécessairement négative :

You can meet a corporation, a company, and raise all kind of problems. But you also have to come up with solution. Before, we were saying: "Hey. There is a problem. You have to fix it. You are the managers. It's your role. And our role is to work on the floor." When the workplace transition was made from militant towards more common goals, we started to propose more and more solutions (Participant #28).

Ceci s'avèrera être un facteur important dans le développement de la stratégie syndicale.

### **6.1.2. La restructuration : menaces de fermeture en contexte de faillite et désinvestissement au Canada**

Lorsque survient la faillite du groupe en 2009, dans un contexte de récession, les salariés sont apeurés et l'avenir du site de Kitchener est loin d'être assuré. Une grande proportion des travailleurs de l'usine a plus de 20 ans d'ancienneté et une fermeture de l'usine, sous la protection du chapitre 11, signifiera une baisse importante de leur rente de retraite. Cette fermeture toucherait aussi un bon nombre de salariés déjà retraités qui perdraient une partie de leur revenu de retraite. L'équipe syndicale du site, tout comme les dirigeants du local syndical composé, entre autres, d'anciens membres de cette usine, savent qu'ils seront vraisemblablement touchés par la faillite du groupe. La « prophétie » se réalise quelques temps après l'entrée de la multinationale en faillite : on annonce que le site de Kitchener sera fermé sous peu, jetant sur le pavé quelques centaines de salariés.

De l'avis des participants interrogés, la principale raison pour laquelle le groupe tente de fermer l'usine est la question du coût de la main-d'œuvre. La structure salariale et de rémunération globale, enchâssée dans la convention collective, est jugée trop onéreuse dans le contexte de la mondialisation de la firme. Un représentant national confirme cette information : « It was the cost. The high Canadian dollar, cost of labor, and globalization. » (Participant #25).

Non seulement la restructuration est justifiée par la question des coûts de main-d'œuvre, mais il faut aussi préciser que celle-ci se fait en filigrane d'un désinvestissement du marché canadien et, à plus large échelle, des marchés « matures » de l'Amérique du Nord et de l'Europe de l'Ouest. Cette justification n'est pas mentionnée explicitement dans les pourparlers, mais elle pèse tout de même dans la balance.

Le dollar canadien est par ailleurs mentionné par un syndicaliste comme un facteur dans le gonflement des coûts en Ontario :

So the petro-dollar, or the Dutch disease, is the first thing that impacted us and started the restructuring. We explained to the members: you just got a raise of 30%, without having any actual raise because of the Canadian dollar. It's a huge factor. In the plant, they do not pay using Canadian funds, but using American dollars [...] And all the financial reports are made in the US, in American dollars. They're doing their financial stuffs in American dollars, but when you work in Canada, they're paying us in Canadian dollars. That makes a huge difference. When the petro-dollar recently became high, we were in trouble (Participant #24).

Ce dollar, surévalué depuis les années 2000 selon certains, joue contre la base manufacturière de l'Ontario et du Québec. Ce facteur est aussi mentionné par les syndicalistes interrogés comme une cause potentielle du désinvestissement au Canada et, éventuellement, comme une des raisons pour la fermeture de l'usine.

Comme nous l'avons évoqué, la firme, même avant la faillite, est aux prises avec un processus de réorganisation globale de sa production et ouvre de nouvelles usines dans de nouveaux marchés. Dans le cas de l'Amérique du Nord, la plupart des nouveaux investissements sont faits au Mexique, malgré des problèmes de qualité et une faible productivité en comparaison de ses sites des États-Unis et du Canada. Cette stratégie est décrite par un représentant national issu de l'usine : « There is not much will for producing in Canada. They are increasingly moving production to Mexico, and at a rapid pace. » (Participant #40). Cette réorganisation est modulée à l'aune des coûts de main-d'œuvre, mais aussi d'un changement de direction. Même si cette direction est encore composée, en partie, de gestionnaires d'expérience ayant une vision « industrielle » et une stratégie de développement à long terme de la multinationale, depuis

2000, de nouveaux membres proviennent du milieu financier et veulent réaligner la production de l'EMN vers des marchés à faible coût. Comme le mentionne un syndicaliste, ancien délégué principal de l'usine, une firme d'investissement, en 2008, achète une bonne part des actions du groupe avec l'intention de transformer la multinationale en compagnie privée : « I don't remember exactly it's name, but it is one of the big venture-capitalists firm in the US. In 2008, he was trying to buy it solely and make it a private company. » (Participant #24).

Cette réorganisation pèse sur le site de Kitchener qui, malgré des performances intéressantes, ne fait pas ses frais et perd plusieurs millions de dollars par année. La restructuration n'est pas explicitement justifiée par la recherche de nouveaux marchés, bien qu'on évoque le transfert d'une partie de la production au Sud des États-Unis et au Mexique. Il s'agit plutôt d'une réorganisation progressive de la production de la multinationale, d'un désinvestissement au Canada qui va de pair avec la hausse du dollar et de la diminution de la production canadienne d'automobiles.

En résumé, la menace de restructuration survient en 2009 en contexte de faillite, de crise financière et d'effondrement des marchés de l'automobile. Dans ce cas d'espèce, cette menace s'échelonne sur plus de 3 ans, puisque de nouvelles annonces sont faites dès 2012, à l'échéance de la convention collective signée lors de la faillite. Dans ce contexte de menaces de fermeture, l'équipe syndicale devra faire preuve de créativité dans le cadre de la négociation collective pour sauver l'usine et permettre à un maximum de salariés de toucher une retraite décente, corollaire de la survie temporaire ou à long terme du site Canada-1-Kitchener.

### **6.1.3. La stratégie syndicale : « *Thinking outside the box* » ?**

Dans ce contexte précaire, à la fois dans la conjoncture économique générale et dans celle particulière de la multinationale, l'équipe syndicale de l'usine tout comme les représentants nationaux sont informés que l'EMN se délestera du site de Kitchener. Pour les élus syndicaux et les représentants, il n'est pas question de laisser fermer l'usine sans contrepartie pour les

salariés, surtout qu'une bonne partie de la main-d'œuvre n'est qu'à quelques années d'une pleine retraite. Plusieurs facteurs préalables jouent en la faveur du syndicat. Bien que la structure de coûts de l'usine soit élevée, l'expertise des salariés et son importance dans le réseau de production de la multinationale sont reconnues. De plus, l'équipe syndicale a su faire preuve de résilience en modifiant ses pratiques et les salariés ont une grande capacité d'adaptation.

Ce changement se fait ressentir dans les relations avec les managers à divers niveaux. Tel que l'exprime un syndicaliste, malgré des relations conflictuelles dans le passé, les dirigeants syndicaux ont pu bâtir des relations constructives avec la direction :

We already switched in the past. We had some mutual goals, worked together as opposed to pulling at each other. That increased to a level in the organization that went to the top echelon of the multinational corporation. And they always said that they had respect for our leadership. They been there for a number of years, even though some people in the corporation changed positions (Participant #25).

Ils sont ainsi connus au sein du groupe et peuvent accéder rapidement au centre décisionnel de la multinationale, même dans un contexte de faillite imminente.

Finalement, ce site est syndiqué avec Unifor depuis des décennies et entretient des relations constantes avec les niveaux syndicaux supérieurs. D'ailleurs, de nombreux élus qui sont passés par le site ont gravi les échelons syndicaux et se retrouvent maintenant à des postes stratégiques dans l'appareil syndical. Au plan de la structure syndicale, les représentants et les élus du site participent régulièrement à un conseil syndical appelé « *Independant Parts Council* », lequel regroupe différentes usines sur une base sectorielle.

Lors de l'annonce de 2009, la première réaction du syndicat, en termes stratégiques, a été d'ouvrir les canaux de communication au sein de la multinationale pour obtenir davantage d'informations sur la restructuration. Est-ce que le site de Kitchener se retrouvera dans la nouvelle entité ou sera-t-il délaissé par la multinationale ? : « In 2009, they were cleaning between good assets and bad assets. During that time, we were at the bargaining table and we had to make difficult choices. In terms of: are we gonna end up in the bad assets or the good

assets? » (Participant #26). Les premières informations collectées au sein de la direction laissent croire que le site se retrouvera dans les mauvais actifs et sera fermé quelques mois plus tard. Après être entré en contact avec des dirigeants de la firme, cette information a été validée, mais la possibilité de maintenir l'usine ouverte a été évoquée sous certaines conditions. En dépit de cette potentialité, les salariés au sein du site sont sur la sellette après l'annonce. Le délégué principal de l'usine décrit cette situation : « Everybody was middle aged, and no one wanted to start over. And they knew that the plant could potentially close. There were members coming to me and offering to work for 10 bucks an hour. "I just want to keep my job." You could see the fear in their eyes. » (Participant #27).

Comme le relate un syndicaliste, les choix qui s'offrent à l'équipe syndicale sont minces :

We were left with a choice, and not many cards to hold. The MNC was under chapter 11, and the decision was: who will be in the new entity and who will not. Basically, there was pressure on our side to come up with a lot of cost savings to end up on the right side, or the plant would close. Lots of severance pay will be jeopardized under chapter 11. If you can't collect severance, people will be left with nothing (Participant #25).

Les représentants, déjà au fait des problèmes de coût, savent qu'ils devront entrer dans une phase de négociation concessive s'ils veulent maintenir une certaine activité industrielle au sein du site Canada-1-Kitchener. Les demandes patronales portent vers des concessions sur de nombreux points. On évoque une réelle possibilité de maintenir le site ouvert, mais on juge les coûts de production beaucoup trop élevés. La direction utilise – et utilisera à plusieurs reprises – des stratégies de comparaisons coercitives, parfois implicites, parfois agressives : « At a dollar at par, they were running this plant at a loss. They could, at this cost, build the parts in Mexico and ship them here at the same cost. I think it was more the dollar factor than our collective agreement. » (Participant #25).

Le nœud gordien de l'entente collective est lié au régime de retraite qui est déficitaire et qui coûte plusieurs millions de dollar à la firme. Les pertes annuelles sont évaluées à environ 20 millions. Un syndicaliste décrit la situation :

One of the big pieces we had was the 30 and out pension plan. We had a lot of people in their mid-20s, in terms of years of seniority, that will be left with nothing. In their late 40 years of seniority, they will be left with nothing and need to work somewhere else. We gave back the 30 and out package to save the company 20 million dollars. We also did a few things, out of the compensation package. In exchange for that, we were going forward into the new year to order us some work (Participant #25).

Dans le contexte précaire de la faillite de la firme, la négociation se fait rapidement et on en arrive, en quelques semaines, à un accord global permettant à l'usine de survivre. De nombreuses concessions sont faites, touchant, entre autres, les augmentations de salaire, la participation des salariés à certains bénéfices (assurances collectives) et le temps de travail. Concernant le régime de retraite, la partie patronale demande que la clause de retraite après 30 ans de travail (« 30 and out »), peu importe l'âge, soit éliminée. Le syndicat, conscient qu'il s'agit du point le plus houleux, y consent. En échange, on maintient l'usine ouverte, mais dans une version considérablement atrophiée. Les membres ratifient l'accord et la production reprend. Un représentant national interrogé s'exprime sur le contexte de cette ratification:

During that time in 2009, we had approximately 600 employees, but the business model was not sustainable for more than 350 people, depending on the OEM. We made that move and were able to have it ratified by the membership, because the alternatives were low. (Participant #25).

Comme l'exprime un syndicaliste, la multinationale émerge rapidement du chapitre 11, et ce, en bonne position financière : « They resurfaced from bankruptcy six months later with 1.5 billion dollars in cash. » (Participant #41). Bien que les conditions de la multinationale s'améliorent, la situation de Canada-1-Kitchener, d'un point de vue économique, demeure précaire. De plus, de l'avis du délégué principal de l'usine, les membres syndicaux sont quelque peu déçus de l'entente collective signée : « To be honest: I had a rough time coming back to the plant. I had my ass kicked by everybody over two weeks. I let people kick my ass: "I dare you to take my benefits, my early retirement provision." » (Participant #27).

Les élus syndicaux savent qu'ils sont toujours sous respirateur artificiel et que de nouvelles concessions pourraient leur être demandées. À l'approche des négociations de la convention collective de 2012, l'équipe syndicale élabore une stratégie en imaginant divers scénarios :

We prepared for almost two years to bargain in 2012. We prepared as a team. We were very involved in the business aspect, and it is very unusual for a union rep. We were so engaged in this aspect, that we entered in the bargaining process knowing more, or at least as much, than the corporation itself (Participant #27).

Un de ces scénarios est évidemment une nouvelle menace de fermeture du site. En 2011, l'usine peine à faire ses frais, bien qu'elle ait dégagé un mince profit d'un million de dollars. Les contrats se font rares et différents programmes de production arriveront à échéance dans les quatre années suivantes. À la veille des négociations, la multinationale annonce qu'elle fermera le site si un nouveau plan global d'économie n'est pas trouvé. Tout comme lors de la dernière ronde de négociations, le motif principal évoqué par la firme est la structure de coût.

La stratégie syndicale, similaire à celle déployée en 2009, est centrée autour d'un objectif : permettre à un maximum de salariés de prendre leur retraite ou de choisir une alternative à une mise à pied due à la fermeture de l'usine. Comme l'analyse et le décrit un syndicaliste interrogé, arriver à un tel dénouement requiert de penser à des voies inexplorées en termes de négociation : « We had to engage in serious "out of the box thinking". We came up with those ideas to make sure we can save the plant within the guidelines of our union. » (Participant #27). En ce qui concerne ses relations externes, le syndicat local entre rapidement en contact avec le niveau national pour obtenir de l'aide dans la négociation. L'assistant au directeur du syndicat, s'occupant du secteur des pièces automobiles, vient en aide au comité de négociation. De plus, des rencontres et des échanges sont organisés avec les deux autres sites ontariens de la multinationale. Ces relations pourront permettre d'organiser, en concertation avec ces autres sites, une pression sur la direction de la multinationale, sans que la grève soit envisagée comme une avenue inévitable. Cette stratégie est décrite par un représentant national interrogé :

In order to give us power, we organized a plant by plant strategy. What we did, and because we have such a rich history of solidarity in that plant, was



to motivate the people to answer really quickly as we call our members. To really pressure the OEM, without shutting them out entirely, you have to have people that will respond instantly. We had everybody on speed dial. We would tell people to start the truck, stop the truck. Load the truck, don't load the truck (Participant #24).

Cette stratégie est évidemment faite avec l'autorisation du niveau national. Une grève dans une des usines pourrait éventuellement avoir des répercussions sur les constructeurs et provoquer la mise à pied temporaire de milliers d'ouvriers syndiqués.

Les négociations autour du renouvellement de la nouvelle entente continuent et on tente d'en arriver à une solution qui puisse tenir compte de l'entièreté des salariés tout en respectant les « normes » du syndicat national en termes de rémunération et d'avantages sociaux. Les relations positives à l'intérieur de l'usine aident le syndicat à récolter des informations sur les possibilités de garder l'usine ouverte. Un syndicaliste décrit ces relations : « And fortunately, we had some managers inside the company that wanted to help us, and provide us with information. » (Participant #28).

*A contrario*, la pression des médias est très importante, comme en témoigne ce même syndicaliste :

And the media were very ruthless. I did an interview every week for two years, misery sells. They were very aggressive towards the union movement: "How come you want to give up 10\$ an hour? What's the matter with you?" But with some plants, you could work for free and it won't solve the problem. There was a problem in the global economy, a problem in the market of the auto industry as a whole. It was not strictly the labor rate of the workers (Participant #28).

Le syndicat local en arrive finalement à une entente, quelque peu controversée au regard des traditions du syndicat de l'automobile. Cette entente permet le retour à la formule « *30 and out* » pour les salariés qui sont éligibles à la retraite. Un second groupe de salariés, n'étant pas en mesure de prendre leur retraite ou voulant continuer à travailler, seront réembauchés à un taux de 19\$ de l'heure, mais avec une compensation de 40 000\$ versée progressivement durant les quatre années de la convention collective. Finalement, pour les salariés qui voudraient rompre

le lien d'emploi, tout simplement, une prime de départ de 50 000\$ est négociée avec la multinationale. Comme le décrit un représentant national issu de l'usine interrogé, il s'agit d'une stratégie par « boîte » permettant à chaque salarié d'y trouver son compte :

We negotiated a package so that those who were able and wanted to retire, could retire. And the other workers were able to receive severance pay far above the standard. We imagined a bucket. Everything will have to fit in the bucket: retirement, severance or we take care of you. If you are likely to retire, how can we take care of you? We managed the 30 and out. For the people who wanted to stay, we reduced the wages to 19 bucks an hour. If you accept, you get 40 000\$ to be at that wage. So, in four years, there is no impact on your paycheck because of this 40 000 bucks. The third bucket was for the people who were hired in 1998. We negotiated a buy-out of 50 000 \$. We were able to take care of everybody with that bucket strategy (Participant #24).

Les résultats sont assez probants, dans l'état où se trouve l'usine en 2012. Le site reste ouvert et un bon nombre de salariés choisissent la retraite : « And we bargained 183 retirement plans, under a plant with 340 workers. » (Participant #27). Cependant, le syndicat négocie peu de nouveaux mandats pour l'usine et l'avenir du site demeure incertain après 2016. Malgré un certain scepticisme de la part des salariés en 2009, les solutions proposées par le syndicat sont tout de même perçues d'un bon œil étant donné les chances mitigées que le site croisse dans les prochaines années.

#### **6.1.4. Résumé du cas, positionnement syndical et principaux facteurs identifiés**

Le cas Canada-1-Kitchener présente une situation de restructuration justifiée, en majeure partie, par des questions de coût et par un changement stratégique de la part de la multinationale d'origine américaine. Une réorientation de la production de la multinationale s'opère au détriment des sites situés aux États-Unis et au Canada. Dans le contexte de la faillite de la firme en 2009, on procède à une première annonce de fermeture. Le syndicat local décide alors de négocier des concessions pour garder l'usine ouverte et demeurer dans les « bons actifs » de la multinationale qui émergera de la faillite, quelques mois plus tard, en meilleure santé financière.

La situation se répète en 2012 lorsque la convention collective vient à échéance. La stratégie vise la négociation de différents scénarios, soit pour permettre la sortie vers la retraite d'un maximum de salariés, soit pour qu'ils demeurent au sein du site à un taux salarial différent, ou pour qu'ils quittent avec une prime de départ. Cette entente est ratifiée par les salariés, bien que l'avenir du site soit loin d'être assuré. En effet, peu de nouveaux mandats sont octroyés à l'usine et la production actuelle vient à échéance vers 2016.

Bien que le cas Canada-1-Kitchener possède quelques caractéristiques d'une stratégie proactive, la réponse syndicale est plutôt orientée vers la « réduction du risque » par la négociation de protections pour les salariés. En ce sens, elle cadre avec un positionnement syndical de type *coopération encadrée*. Conscient que l'hypothèse de fermeture est plus que réaliste, le syndicat local négocie des accords innovants susceptibles de permettre à un maximum de salariés de pouvoir profiter d'une pleine retraite. Dans de telles circonstances, un blocage complet des initiatives patronales aurait pu s'avérer catastrophique dans le cadre de la faillite. En demandant à un syndicaliste si les menaces de restructuration étaient tangibles, la réponse fut claire et directe : « The majority of it was real. There was maybe 10% of it that was inflated. » (Participant #28). En conséquence, la stratégie choisie a été d'opter pour la négociation collective en troquant des concessions contre le maintien de l'usine.

Les dynamiques de dialogue social au sein du site et à d'autres échelles dans la multinationale sont un facteur majeur de la prise de position syndicale dans ce contexte. Ayant changé leur fusil d'épaule durant les années 1990, les représentants syndicaux ont pu développer des relations positives avec la direction de l'entreprise. Ces dynamiques ne sont pas étrangères à la survie du site. La majorité des intervenants de notre étude ont confirmé, dont ce syndicaliste en particulier, que ce facteur a été crucial dans leur stratégie et dans son succès :

But we showed them responsibility, we showed that we were responsible bargainers. We showed them that we were a solid group. They knew that we were not bullshitting them. Because that was what we were doing for the past years. [...] We are not problem creators, we are problem solvers (Participant #27).

Ces relations ont su perdurer en dépit de changements au sein de la direction. Bien que le type de capital de l'entreprise soit public, elle se targue d'être engagée envers ses salariés. Pour des raisons financières, elle oriente de plus en plus sa production vers le Mexique, mais elle demeure attachée au dialogue social au sein de ses sites syndiqués : « Our MNC, as a company, had a moral conscience towards our workforce, which was certainly very valuable, because not every company has that. There's a moral aspect in the decision they are making, even if it's an economic decision. » (Participant #40).

En termes de ressources de pouvoir, le syndicat local jouit d'une solidarité interne assez prononcée. Le site, syndiqué depuis des décennies, a une structure de délégués solides et les salariés sont informés régulièrement par les dirigeants syndicaux. Bien que certains membres soient sortis mécontents de la négociation de 2009, la plupart ont accepté l'orientation prise en 2012. L'attitude de la base syndicale est décrite ainsi par un syndicaliste issu de l'usine : « So this is where the mindset of the rank and file changed, realizing that the strategic shift of the union leaders was successful. » (Participant #28). De plus, le syndicat est intégré dans les réseaux syndicaux nationaux et avec d'autres sites, ce qui lui a permis d'obtenir de l'expertise en négociation et de pouvoir, dans une certaine mesure, envisager la grève. En termes de capacités stratégiques et de cadrage de la réponse syndicale, celles-ci sont plutôt orientées vers la négociation et la réduction du risque. Les options sont faibles pour le syndicat local et la négociation de clauses innovantes pour la retraite des salariés s'avère être le choix le plus rationnel.

Un facteur négatif qui ressort de notre analyse est lié aux contingences du site. Les performances financières de l'usine sont faibles et elle se trouve dans un segment de production à basse valeur ajoutée. Bien que son expertise soit reconnue au sein de l'EMN, la structure même de sa production et le fait qu'elle se spécialise dans un type de production, intégrée de manière verticale, ont nui à l'équipe syndicale. L'usine ne semble pas dans les plans à long terme de la multinationale. Il faut aussi indiquer que la démographie de l'usine a certainement eu un impact dans la stratégie adoptée. Avec une grande proportion de salariés près de la retraite, la réponse logique était de trouver des solutions pour permettre à ces travailleurs d'accéder à la retraite.

L'encastrement dans les institutions régionales et les liens politiques n'ont pas été un facteur d'importance dans la stratégie syndicale. Comme le confirment des syndicalistes, l'apathie semble régner chez les politiques :

But in terms of politicians coming on board, supporting our plant and saying "It should stay open." No. In fact, lot of them were taking a different position: "I can't understand why the union is being militant and not taking the 15 bucks an hour back. Why don't you take wage cuts? "And that's because, most of the politicians I know never saw the inside of a manufacturing plant. They've got perception, and it's all driven by the media or the business group. They certainly don't engage with organized labor. They are really disconnected. The politicians around here are conservative. Their view is the market: it should work with the market. We don't need a strategy for the dollar, or globalization. "Dont worry, it will work. It's luck if you're here" (Participant #29).

Un autre ajoutant :

We tried to talk to politicians, but with no success. Economic development did nothing for us. My colleague tried to work with the federal level, and they were not at all interested when it came to our sector (Participant #41).

Au final, la décision de négocier cette « réduction du risque » et de choisir une stratégie davantage coopérative a été influencée par plusieurs facteurs. Dans le cas Canada-1-Kitchener, on peut mentionner l'impact du dialogue social positif, un pouvoir syndical assez développé, mais, en contrepartie, des performances financières négatives, une main-d'œuvre vieillissante et une dépendance à un seul produit.

## **6.2. Canada-2-Guelph: De la fermeture imminente au rachat par un constructeur majeur**

La restructuration que nous étudions dans le second cas canadien débute en 2005, dans un contexte de faillite de la multinationale, et se poursuit jusqu'en 2009. Face à plusieurs menaces de fermeture éminente, le syndicat local, Canada-2-Guelph, devra faire preuve d'inventivité et

chercher des mandats externes, puisque les options d'une reprise de la part de la multinationale qui la possède seront vite écartées.

### **6.2.1. Contexte préalable à la restructuration : un rachat dans un contexte d'incertitude**

La création de Canada-2-Guelph trouve ses origines dans les années 1980 lorsqu'un constructeur majeur met sur pied l'usine pour la construction de pièces de plastique et électroniques pour l'intérieur de la voiture. Quelques années plus tard, dans un contexte de restructuration de la chaîne d'approvisionnement des constructeurs américains, la firme signifie son intention de se départir de ce site. Ainsi, depuis 1993, Canada-2-Guelph appartient à une multinationale américaine qui œuvre dans les industries automobile, aéronautique et de la défense. La stratégie de la multinationale est de développer des produits de pointe et d'investir massivement dans les équipements pour augmenter la productivité et la qualité de ses usines. Le site de Guelph profite de cette stratégie et se positionne comme un fournisseur de qualité en développant des relations de confiance avec ses principaux clients. L'usine embauche fortement, dans une période de croissance de l'industrie automobile canadienne, et le nombre de salariés qui œuvrent à Canada-2-Guelph frise les 900 travailleurs. Comme le relate une syndicaliste locale, l'investissement de la multinationale est soutenu pour le site : « During that period, when the other multinational was owning us, the money just flew. There was money for everything, there were parties for the employees. There was recognition for workers. » (Participant #30).

En 2001, en période de récession, cette multinationale signifie son intention de se départir de sa division automobile. Bien que ce segment soit rentable dans l'ensemble de ses activités et que sa division canadienne le soit tout autant, elle souhaite recentrer ses activités et sortir partiellement de l'industrie automobile. Ce nouveau propriétaire, celui que nous étudions dans le contexte de la restructuration, se présente comme un acheteur potentiel de l'ensemble des activités automobiles. Cette firme est en pleine expansion et fait de nombreuses acquisitions, ce qui a pour conséquence d'augmenter rapidement son endettement et de recentrer sa dépendance à l'égard d'un fonds privé d'investissement. L'entière des usines canadiennes maintient sa vocation suite à ce rachat.

Les élus syndicaux du site, ayant de nombreuses années d'expérience tant dans l'usine que dans des postes électifs, voient d'un mauvais œil ce rachat. Un nouveau président-directeur-général arrive à la tête de la multinationale et il ne jouit pas de la confiance de l'ensemble des intervenants de l'entreprise. De plus, l'équipe syndicale croit qu'il s'agit d'un rachat sur crédit, la multinationale n'ayant pas la solidité financière pour encaisser les chocs éventuels si les marchés automobiles venaient à s'effondrer : « In 2002, I didn't think he could afford us when he bought us. » (Participant #30). Une autre syndicaliste locale, déléguée principale de l'usine, renchérit sur ce point :

The other multinational actually loaned the money to them so that they could purchase us. [...] I didn't want that this company to buy us in the first place. I was hoping for another company at the time. Because there was bad things, on a strategic and financial point of view, about this multinational (Participant #29).

Peu de temps après ce rachat, la firme décide de diminuer les ressources allouées à ces usines puisque sa situation financière demeure précaire. L'usine de Guelph conserve tout de même un rythme de travail soutenu et les contrats demeurent stables. Cependant, telle que le décrit cette même syndicaliste, ce changement stratégique pèse lourdement à l'intérieur du site:

For a time, we were not sure if we were gonna get toilet paper in the bathroom. Seriously, it was that bad. None of our machines got fixed, very minimally. Literally, we had nothing. We couldn't get anything. There was no service award, happy retirement. All this personal stuff for the workers just disappeared (Participant #29).

L'équipe syndicale craint que ce changement stratégique soit, au final, un moyen de diminuer progressivement l'investissement au sein des usines. Il faut aussi mentionner que ce changement de propriété est effectué au même moment où les constructeurs nord-américains entrent dans une phase difficile. Les principaux clients de la multinationale, et de Canada-2-Guelph par extension, étant des usines du « *Big Three* », cette diminution des parts de marché n'annonce rien qui vaille. En parallèle, l'industrie automobile canadienne subit ses premières années de rétraction après des décennies de croissance.

En 2004, la multinationale d'origine veut un remboursement des sommes allouées au rachat de sa division. La firme qui a racheté sa division n'est pas en mesure de rembourser, puisqu'elle se trouve, à ce moment précis, en situation financière très précaire alors que ses ventes et sa marge de profit diminuent. Selon les syndicalistes interrogés, il s'agit d'une des raisons de la chute de la multinationale : « And then, the first multinational wanted to get his money back, and this was their downfall. Since they could not afford to buy us in the first place, when the MNC pulled his money out, we slid down. » (Participant #29).

À la veille de la restructuration que nous étudions, Canada-2-Guelph se trouve dans une situation difficile. Bien que ses performances financières et économiques soient élevées, elle appartient désormais à une multinationale américaine en grande difficulté. Les risques d'une faillite imminente étant plus que plausibles, les élus syndicaux sont sur la sellette et considèrent sérieusement la possibilité d'être emportés par cette chute.

### **6.2.2. La restructuration : faillite du groupe et incertitude quant à l'avenir du site**

Dans un contexte d'incertitude financière, de baisse des commandes et de stagnation des marchés automobiles, la multinationale n'est pas en mesure de rembourser les sommes demandées par ses créanciers. À la fin de l'année 2004, la firme annonce des résultats désastreux. Ses ventes sont en baisse, la marge de l'entreprise est négative et ses actions se transigent à près de 10 cents la part à la bourse de New York. Quelques mois plus tard, en 2005, la multinationale se met sous la protection du chapitre 11 de la *Loi sur la faillite américaine* dans le but de restructurer une dette énorme et de se mettre à l'abri de ses créanciers. Comme le relate un syndicaliste local, en ce qui concerne ses activités canadiennes, le même processus est effectué quelques mois plus tard : « Then, the MNC went bankrupt in the States, and the canadian branch went bankrupt six months or so after. » (Participant #37).



Les usines canadiennes sont évidemment touchées par cette faillite et l'avenir demeure incertain en ce qui a trait à un possible redémarrage de l'entreprise dans une version « amincie ». Dès le début de cette faillite, la multinationale annonce qu'elle fermera plusieurs sites de production. Ces annonces touchent d'abord des usines américaines et mexicaines. Par exemple, en avril 2006, le groupe va de l'avant et prend la décision de fermer pour de bon quatre usines en Caroline du Nord et élimine, du même coup, 1240 emplois. Pour le moment, ces fermetures ne concernent pas les usines canadiennes qui fournissent directement aux constructeurs et la production ne cesse pas, bien que les pronostics pour l'avenir des sites ne soient pas positifs. Étant donné ses relations directes avec les constructeurs en Ontario, Canada-2-Guelph est protégée à court terme, croit une syndicaliste, ce qui n'est pas le cas de tous les sites canadiens : « There was one in both Stratford and in Kitchener at one time. They went first. We were kind of lucky, because we were at the end of the line for closure. » (Participant #29).

Quelques mois plus tard, une firme d'audit privée prend le contrôle des activités de la multinationale pour assurer la gestion de ses actifs, mais aussi pour dresser le bilan des usines à conserver ou à fermer. Une syndicaliste locale décrit cette situation :

We had this company that came in, BBK. Our managers could not spend a dime without the blessing of BBK. It was an independent firm that is supposed to help the company during bankruptcy. They looked at your assets, looked at what you really need. They were supposed to be ready to help us stay competitive (Participant #30).

Pour les salariés de Canada-2-Guelph, il s'agit évidemment d'une période de tensions et d'incertitudes. Le navire de l'entreprise semblant ne pas avoir de gouvernail, quelques salariés avec une longue ancienneté décident de quitter leur emploi en prenant les minces primes de départ qui sont disponibles. Comme en témoigne un syndicaliste local, pour ceux qui restent, la situation interne avoisine le chaos :

Every two months, there were new people to train, but the overall workforce was going down. And I was asking: what are you guys doing to save our jobs? It was terrible. The team leaders were angry because they had to train new people every time. Because people knew that they were on the edge of being laid off. Then at heyday, there were three workers for one staff. 300 people

were sitting at the front office, with no idea what their jobs were. You could feel the tension at the time, it was brutal (Participant #38).

Durant cette période d'incertitude, une autre firme, sous la supervision de la Cour, qui s'occupe de la gestion d'entreprises en faillite, prend le contrôle des activités : « During that period of time, it was operated through the court. It was continuing as normal, wages continued to get paid, the product continued to be produced, it was overseen by the court. That went on for about two years. » (Participant #39). Des audiences à la Cour sont organisées et les différents syndicats du groupe s'y rendent à titre de parties intéressées. Les représentants syndicaux de Canada-2-Guelph entretiennent des relations avec l'avocat qui est chargé de faire la médiation entre les usines et la Cour. De plus, ils font appel au département juridique du syndicat national pour les aider lors des processus légaux. Les syndicalistes apprennent rapidement que les chances que la multinationale continue ses activités en émergeant du processus judiciaire de faillite sont de plus en plus minces. Dans ce contexte, quelques groupes industriels, canadiens et étrangers, démontrent leur intérêt pour le rachat des activités canadiennes. Ces démarches s'avèrent infructueuses et les possibilités d'une fermeture complète deviennent tangibles. En octobre 2007, la firme annonce qu'elle cesse définitivement ses activités américaines avec la vente de ses derniers actifs à une firme privée d'investissement.

Tandis que cette liquidation est faite dans le contexte américain, la branche canadienne est toujours sous respirateur artificiel. En janvier 2008, l'annonce est faite que Canada-2-Guelph, ainsi que deux autres usines du groupe en Ontario, seront fermées. Cette annonce n'inclut toutefois pas de date ultime quant à la fin de la production actuelle. L'usine détenant toujours des contrats avec un constructeur, elle devrait rester active pour quelques semaines, ou encore quelques mois. Les salariés sont réunis dans une salle lorsque l'annonce est effectuée par des dirigeants de la filiale canadienne. Un syndicaliste local décrit cette période d'incertitude :

We were brought to a town hall meeting and informed that the plant would be closing. TV news was here, doing some interviews in the parking lot. I remember seeing a CTV van from Kitchener. Once I walked to it, looking at everybody's face, it was the uncertainty. We went up in that town hall and they announced it officially. (Participant #37).

Pour les salariés qui travaillent la veille, sur le quart de soir, l'annonce est effectuée de manière informelle : « I remember the day, I was there when they announced they were going to close. 11:30 at night. There was this manager who had been here since the beginning. He was shaky, and he said to me: you are going to close. » (Participant #38).

Le principal motif pour la fermeture est l'absence de repreneur dans un contexte de faillite complète de la multinationale parente. De l'avis des syndicalistes interrogés, cette décision est en partie motivée par des questions de coûts et de concurrence : « They blamed the competition, that it was just too hard to compete with foreign companies coming in, and the sales of foreign cars. » (Participant #37). La hausse des coûts de production, due à la montée du dollar canadien depuis quelques années, est aussi évoquée par un autre élu local : « And then the dollar went up from 60 cents to par, it was a big factor. » (Participant #38). Il faut aussi noter que cette annonce est faite à quelques mois de la crise de l'industrie automobile de 2008-09, alors que les principaux groupes du secteur s'appêtent à vivre un ralentissement, si ce n'est pas déjà le cas. À l'aube de la crise financière de 2008, l'équipe syndicale est confrontée à une situation précaire quant à l'avenir du site. Les possibilités que les usines canadiennes reprennent leurs activités avec cette multinationale étant écartées, les options pour les syndicalistes sont bien minces. En dépit de cette menace de fermeture imminente, les quelques semaines d'activité restantes pourront permettre à l'équipe syndicale de rechercher des avenues alternatives à une fermeture complète du site.

### **6.2.3. La stratégie syndicale : vers un rachat de Canada-2-Guelph ?**

Dans ce contexte de faillite et de liquidation des actifs de la multinationale, l'équipe syndicale est informée que le site de Canada-2-Guelph cessera ses activités pour de bon dans quelques semaines. Les options de reprise sont peu probables, tant par une firme externe que par la multinationale elle-même, puisque ses actifs sont démantelés. Bien que la situation demeure précaire et que les chances d'une fermeture soient plus qu'élevées, les représentants syndicaux peuvent tabler sur quelques points positifs. L'usine de Guelph demeure productive et elle a toujours fourni un produit de qualité à ses clients. L'ironie, dans cette situation, est que les

performances financières négatives ne sont pas liées à l'usine elle-même, ni à celles de la division canadienne, mais à celles de la multinationale qui l'a rachetée. Un représentant national, responsable de l'usine, confirme cette information : « My recollection of the events is that the bankruptcy of the company had nothing to do with the Guelph plant itself, it was a problem with the company as a whole. Unfortunately, the plant was part of the company, it was caught up in the same basket. » (Participant #39).

De plus, les élus syndicaux entretiennent des relations soutenues avec les divers niveaux syndicaux supérieurs. Ces contacts sont directs, puisqu'ils mettent les représentants locaux en rapport avec l'assistant du président national, responsable du segment des fournisseurs, dès le début de la crise. Cette aide pourrait s'avérer utile dans l'éventualité qu'un repreneur se manifeste. En ce qui concerne les relations patronales-syndicales, le syndicat local entretient des relations constructives avec la partie managériale, bien que celle-ci change dans le contexte de la faillite et que son pouvoir semble limité étant donné que les sites soient sous la gestion de la Cour.

Après le choc de l'annonce, les preuves de la fermeture s'accumulent rapidement. Même si, pendant un temps, le doute subsiste chez les salariés, mais celui-ci est dissipé par des annonces officielles. Un participant relate cette période : « We were getting letters, not a specific date: "You will be indefinitely suspended, your return is unknown". I got 4-5 letters myself in a very short period of time. » (Participant #37). La négociation collective d'arrangements spécifiques étant, dans ce contexte, impossible, l'équipe syndicale se doit de se tourner vers un plan alternatif. La stratégie syndicale qui s'impose rapidement est de trouver un repreneur potentiel, quel qu'il soit, pour permettre à Canada-2-Guelph de survivre à court, à moyen ou à long termes. Cette stratégie vise, d'emblée, la collecte d'informations et la prise de contact avec différents intervenants pour ainsi être en mesure de dénicher un acheteur.

Cette stratégie apparaît claire, dès le début, pour les élus syndicaux. Interrogée sur les réponses potentielles, une syndicaliste locale nous répond de la manière suivante :

But when we got the notice, we said: "Now, what do we do?" (Participant #29)

So, what did you do afterwards? (Mathieu Dupuis)

Changing your perspective. What can we do to help? We started to look for alternatives. I wanted to find some people that could tell us what we can do to stay alive (Participant #29).

Dès ce moment, les énergies des syndicalistes sont orientées vers la recherche de repreneurs. Cependant, la concurrence est très féroce dans le secteur. La multinationale, dans le passé, a utilisé des comparaisons coercitives entre ses sites et d'autres usines. Cette stratégie ne pouvant être utilisée, puisque la firme est en faillite, la concurrence viendra de l'extérieur de l'entreprise. En dépit de bonnes relations avec ses principaux clients, la possibilité que d'autres usines reprennent le mandat de Canada-2-Guelph est bien réelle. Un représentant syndical confirme cette information :

There are always companies interested in taking the work from other ones. That didn't involve operating the Guelph plant. If you look at the companies that manufacture trim and instrument panels, Guelph is not the only one. There's lots out there. There's one that supplies Toyota or other companies. There was a company out there that was able to do the work. There will be no problem relocating the work (Participant #39).

Le défi, dans ce contexte de concurrence, est de maintenir le travail au sein de l'usine de Guelph : « The challenge was keeping the work in Guelph for the workers already doing it for years. » (Participant #39).

Une de ces usines, en concurrence avec Canada-2-Guelph, appartient à une multinationale américaine. Les représentants syndicaux apprennent que cette autre entreprise tente d'obtenir le contrat qu'alloue le principal client de Guelph. Le site n'est pas syndiqué et jouit de conditions de travail inférieures aux standards des usines syndiquées en Ontario. La multinationale tentant de faire affaire directement avec les constructeurs syndiqués ayant des usines au Canada, Unifor tente d'organiser l'usine et d'ainsi égaliser les coûts de production. Les travailleurs de ce fournisseur refusent et la direction de l'usine annonce tout de même son intention de postuler sur certains contrats, dont celui de Canada-2-Guelph.

L'équipe syndicale ne baisse pas les bras et est toujours à la recherche de voies alternatives à la restructuration. C'est alors que, coup de théâtre, une élue syndicale trouve une information cruciale qui changera le cours des choses. Elle met en effet la main sur une lettre officielle provenant du constructeur majeur avec lequel l'usine fait affaire, celui-ci signifiant son intention de racheter potentiellement l'usine sœur de Canada-2-Guelph. Ce site, s'occupant d'un segment particulier de la production de plastique, semble intéresser la multinationale. Pour éviter à court terme une interruption de la production, ce rachat est pertinent pour la firme qui y voit une façon de gérer l'incertitude. Cependant, aucune information ne mentionne un rachat potentiel du site de Guelph qui, pour sa part, est déjà en concurrence avec d'autres usines pour ses mandats actuels et futurs.

L'équipe syndicale, après cette découverte, décide d'alerter la direction nationale du syndicat. Les élus en viennent à faire parvenir cette information directement au président national qui d'emblée semble incrédule. Une syndicaliste locale décrit ainsi cet épisode :

When I got that letter, I sent it off to the national union. I don't think it initially knew that the MNC was serious about this. [...] So, I decided to fax it directly to the CAW office. I wrote in caption: I WANT TO BE IN THAT DEAL. [...] So then I got a phone call saying: "Where did you got this letter? That's an official paper from the OEM !" I don't think the national union knew this information. They heard it from me. They kept telling me that both plants will close. I kept saying, no, there may be a chance that the MNC buys us back (Participant #29).

La possibilité que ce rachat devienne réalité n'est toutefois pas garantie. Comme nous l'avons mentionné, une autre usine non syndiquée est dans la course pour reprendre les activités de Canada-Guelph-2. Après l'envoi de cette lettre, l'équipe syndicale entre en contact avec l'assistant du président national responsable du segment des pièces. Un atout dans le cadre de la stratégie de recherche d'un repreneur est la relation qu'entretient le syndicat national avec ce constructeur et le dialogue social historique qui s'est imposé entre les T.C.A. et la firme depuis plusieurs décennies. Les dirigeants syndicaux, comme le confirme un représentant national, peuvent accéder rapidement à la tête de la filiale canadienne et ainsi tenter d'infléchir sur ses

décisions, dont le choix des fournisseurs avec lesquels les usines de construction de voitures font affaire : « It is more easy when you deal with an OEM that is unionized, because we want to keep the in-sourcing of the parts to unionized suppliers. » (Participant #35).

La firme en question est elle-même dans une phase d'incertitude alors qu'elle entre dans une période de restructuration et qu'un groupe étranger achète une partie de ses actions. Les dirigeants de la filiale canadienne changent, bien qu'un certain nombre de managers d'expérience soient encore à la tête de la division. L'assistant au directeur du syndicat national utilise cette ressource pour signifier à la multinationale qu'elle devrait acheter le site de Guelph. En particulier, les relations entretenues avec un manager de haut niveau s'avèrent particulièrement utiles. Une syndicaliste relate ces relations : « Only one guy in the MNC backed us. All of the rest were gone, but that guy said: "Let's see what we can do, if it's serious." The national union had a good relationship with him. » (Participant #29).

Après quelques rencontres avec les dirigeants de la filiale canadienne, l'intervenant syndical du niveau national a réussi à convaincre la firme d'opérer temporairement le site de Guelph et ses usines sœurs. Il s'agit d'une première annonce positive pour l'équipe syndicale, puisque, rappelons-le, la fermeture complète de l'usine est prévue dans quelques semaines. En plus de cette reprise partielle, des discussions sont entamées pour un rachat complet des activités ontariennes, ce qui assurerait la survie à moyen terme de Canada-2-Guelph. Signifiant leur intention de se faire racheter par cette multinationale, l'équipe syndicale demande au représentant national d'ouvrir le dialogue avec les dirigeants pour trouver une solution qui puisse satisfaire les deux parties.

Les dirigeants de la multinationale se montrent ouverts à entamer une discussion pour une reprise des actifs et ils décident de visiter l'usine de Canada-2-Guelph pour inspecter ses équipements et rencontrer les dirigeants locaux et l'équipe syndicale. Cette rencontre va bon train et les possibilités d'un rachat deviennent bien réelles. Cependant, les dirigeants de la filiale canadienne signifient rapidement à l'équipe syndicale qu'un point d'achoppement demeure : l'entente collective. Les conditions de travail sont jugées trop élevées et on se dit prêt à racheter le site, mais avec un modèle d'affaires « viable ». Par respect de la politique du syndicat national

qui refuse aux syndicats locaux la possibilité d'offrir des concessions salariales majeures, les économies devront être trouvées dans les avantages sociaux encastrés dans la convention collective. L'équipe syndicale consulte les membres et ceux-ci jugent que le jeu en vaut la chandelle.

Les négociateurs patronaux sont stricts quant aux concessions exigées. Il s'agit de trouver 5\$ de l'heure d'économies, et pas moins. Les élus syndicaux présents lors de ces événements décrivent ainsi cette phase de négociation :

They wanted 5 dollars less an hour. Not in wages: in benefits and vacations (Participant #31).

So we are going into negotiation, the three of us. And you got the big guys from the MNC looking at us: "We are not here to play any games, we need five bucks. Don't care where you get it, 5 bucks, that's what we want. And we don't mean 4,98, we mean 5 bucks. Real dollars" (Participant #30).

Il s'agit d'une négociation très dure, puisque l'on touche à des sujets sensibles. Les syndicalistes en arrivent finalement à une entente qui correspond aux économies souhaitées. Les concessions touchent principalement le temps de travail et les vacances : les salariés devront travailler, annuellement et hebdomadairement, plus longtemps pour le même salaire. L'équipe syndicale, convaincue qu'il s'agit de la meilleure situation possible, soumet l'entente pour ratification. Les membres du syndicat entérinent cet accord, ce qui ouvre la possibilité pour un rachat de Canada-2-Guelph. Un membre du comité de négociation, qui est représentant national, revient sur cet épisode:

I mean, the collective agreement, basically, we had to find ways to lower the operating cost, to a level satisfactory to the MNC. We had to review everything and come up with cost savings. We did that, that was a difficult change. We finally brought it back to the members and the members ratified it overwhelmingly (Participant #39).

Cette ratification est entérinée par un vote à 96%. Cette approbation, selon ce représentant, est la confirmation que la stratégie adoptée était la bonne aux yeux des membres :



It was a recognition on the part of the members. They knew that it was serious. And also being a number of years in uncertainty, and knowing that the company stepped up, and created a new company, it was very good for them. It gave them a sense of confidence. Because they knew we had a good relationship with the MNC, it's a mature relationship (Participant #39).

La voie est donc ouverte pour un rachat de Canada-2-Guelph. En novembre 2009, on annonce officiellement que les activités canadiennes sont rachetées et que la production sera garantie minimalement jusqu'en 2015. Quelques mois plus tard, Canada-2-Guelph et ses usines sœurs sont intégrées à la multinationale qui crée une filiale spécifique pour la gestion de ces activités. Cette filiale a maintenant son siège au Michigan, lieu d'origine du constructeur, même si l'entièreté de ses activités sont au Canada. En plus de ce rachat, la firme promet d'intégrer Canada-2-Guelph à son système de « manufacturier de classe mondiale ». Cela signifie une rationalisation des processus de production, mais avec un investissement dans l'usine pour en faire un site-phare. Après cette reprise et la création de la filiale, Canada-2-Guelph a vu son nombre de salariés grimper avec la reprise des marchés automobiles. Plusieurs dizaines de travailleurs ont été rappelés et la production demeure stable.

#### **6.2.4. Résumé du cas, positionnement syndical et principaux facteurs identifiés**

Canada-2-Guelph a dû faire face à une restructuration justifiée par la faillite de la multinationale d'origine américaine qui l'a rachetée en 2002. Quelques repreneurs potentiels se sont manifestés, mais sans succès. Suite à ces épisodes, une syndicaliste apprend qu'une grande multinationale pourrait racheter une des localisations sœurs de Canada-2-Guelph. Dans la recherche de cadres alternatifs à la restructuration, les représentants locaux alertent le niveau national de leur syndicat. L'assistant au directeur national réussit à convaincre les dirigeants de la multinationale de reprendre le site et des négociations sont entamées avec Canada-2-Guelph. En contrepartie de concessions dans l'accord collectif, le constructeur rachète en 2009 les sites ontariens et crée une nouvelle entité intégrée à son réseau de production.

Le cas Canada-2-Guelph concorde avec un positionnement de type *opposition proactive*. Devant une fermeture imminente, le syndicat local tente de développer des cadres alternatifs à la

restructuration. La concurrence étant féroce dans son secteur, l'équipe syndicale doit trouver un repreneur. Son intégration avec le niveau national de son syndicat sera d'une aide précieuse, puisque cela permettra aux représentants syndicaux locaux d'accéder à des centres décisionnels stratégiques de hauts niveaux. Cette stratégie permet donc au syndicat de s'extraire de ses dépendances locales, tout en mettant de l'avant ses attributs pour un rachat éventuel par un repreneur sérieux. Ces efforts sont surtout mobilisés hors des institutions formelles de la négociation collective et se concentrent sur les réseaux sociaux que le syndicat mobilise.

Un facteur central dans cette prise de position stratégique par le syndicat est le développement des ressources de pouvoir. La capacité stratégique, dès le début du processus de restructuration, est orientée vers un but : trouver une alternative à la fermeture, ce qui mène, ultimement, à l'identification d'un repreneur potentiel. Étant donné que la multinationale qui possède l'usine est en faillite, une option aurait été de récolter des indemnités pour la fermeture de l'usine. Cette stratégie, défensive sur plusieurs points, n'aurait toutefois pas permis une survie à long terme de Canada-2-Guelph.

Cette prise de position stratégique est aussi liée à la solidarité externe, qui joue un rôle-clé dans la reprise de l'usine. Ces liens avec le niveau national ont permis de transposer la capacité stratégique à un niveau supérieur et d'entrer en contact avec les dirigeants du constructeur pour une éventuelle reprise du site. Il faut sans doute indiquer que la solidarité interne de Canada-2-Guelph est aussi très élevée. En période d'incertitude, l'équipe syndicale a pu jouir d'une légitimité forte lors de la recherche d'un propriétaire, alors que la production subit peu d'interruptions. C'est là un facteur, comme le confirme un représentant national, qui a favorisé le rachat du site par la multinationale : « People could have said: why do we bother and keep working? Shut it down, slow the line. » (Participant #38). Un élu local en ajoute sur la solidarité interne au sein du site :

But the attitudes of the people working. You can tell them it was down, people were uncertain, yes, but they maintained production, coming in every single day, no sabotage, no disputes, no infighting between the members. We came in every day. The management was almost invisible during this period. People came in and did their jobs. Did it well. We are talking about probably

two years, maybe more. Not weeks, years! We produced the product on time (Participant #37).

Ces ressources de pouvoir, et en particulier la capacité stratégique, ont été renforcées par un dialogue social positif. Ce facteur s'est transposé non pas au niveau local, mais au niveau stratégique de la filiale canadienne du constructeur de voitures. Avec les relations privilégiées qu'entretiennent le syndicat national et les dynamiques historiques construites avec cette multinationale, des possibilités se sont ouvertes quant au rachat de Canada-2-Guelph. L'usine étant en concurrence avec d'autres pour le contrat, les représentants nationaux du syndicat ont pu convaincre un dirigeant managérial de visiter le site et d'éventuellement entamer des discussions pour un rachat du site.

Finalement, des contingences, liées au site particulièrement, ont aussi influencé le type de stratégie et ont renforcé les capacités du syndicat local. Même si l'usine est intégrée verticalement et ne produit que pour un fabricant, elle fournit des pièces de qualité et ses performances économiques sont élevées. Ceci a sans doute été un facteur dans la reprise de l'usine par le constructeur, puisque les coûts d'un tel rachat s'avéraient faibles pour maintenir un produit de qualité.

Il faut indiquer que cette reprise s'est faite sans lien particulier avec des institutions économiques régionales ou avec l'aide de politiques. Une députée de la région s'est montrée attristée par la décision de la multinationale de fermer ce site, mais n'a offert qu'une aide symbolique en appuyant les salariés pour de la formation visant un reclassement professionnel. La mairesse de la ville, dans le contexte de la restructuration, a été moins conciliante. Comme l'indique deux élues syndicales, cette politicienne ne faisait pas grand cas du site lorsqu'on annonça que l'usine allait fermer :

Our mayor here, she was not really interested (Participant #29).

She felt that the city's economy was sufficiently diversified to withstand the loss. Literally, she said: "If we lose it, so what? There are plenty of jobs in the region, it does not matter" (Participant #30).

En résumé, l'articulation d'une stratégie d'*opposition proactive* a été influencée par des ressources de pouvoir bien développées qui ont pu se transposer à divers niveaux stratégiques. L'intégration du syndicat local avec le niveau national, couplée au dialogue social positif qu'entretiennent les dirigeants syndicaux avec la multinationale, a pu permettre de transposer la stratégie de reprise de l'usine en négociation concrète. Finalement, le fait que l'usine fournisse un produit de qualité et soit financièrement rentable a aussi été un facteur d'explication de ce rachat. Il est aussi important de rappeler que cette stratégie d'*opposition proactive* s'est dessinée sans l'appui d'institution régionale.

### **6.3. Comparaison entre Canada-1-Kitchener et Canada-2-Guelph**

En termes de positionnement syndical et de stratégies mobilisées, les cas Canada-1-Kitchener et Canada-2-Guelph se distinguent l'un de l'autre sur plusieurs points. Le site de Kitchener a dû faire face à des menaces répétées de restructuration s'échelonnant sur environ trois ans. La stratégie mobilisée, la *coopération encadrée*, s'est surtout modulée autour de la négociation d'arrangements contractuels au sein de la convention collective pour permettre une sortie « en douce » vers la retraite pour une majorité de salariés. Cette stratégie a principalement visé l'usage de ressources internes au site et à la multinationale et témoigne d'un engagement séculaire du syndicat local dans de nouvelles dynamiques de dialogue social avec la partie patronale. Au final, ce positionnement stratégique de réduction du risque a permis d'atteindre l'objectif de maintenir l'usine en vie tout en ouvrant l'option de la retraite pour les salariés les plus âgés, sans toutefois parvenir à négocier de nouveaux mandats pour Canada-1-Kitchener.

La stratégie, dans le cas Canada-2-Guelph, est d'un tout autre ordre. Dans le contexte de faillite affectant la multinationale propriétaire, les possibilités qu'une reprise se fasse dans une entité émergeant d'un processus de restructuration sont plutôt minces. Le positionnement syndical articulé, l'*opposition proactive*, a dès le début visé l'élaboration d'un cadre alternatif à la restructuration. Les efforts se sont dès lors concentrés vers la recherche d'un repreneur canadien ou étranger. La possibilité de dénicher un repreneur sérieux étant écartée, la stratégie syndicale

s'est ensuite articulée autour des ressources externes (liens avec le niveau syndical national) et internes (qualité de la production et performances économiques) du syndicat local pour convaincre un constructeur majeur de racheter Canada-2-Guelph. Ce rachat a, en premier lieu, été rendu possible par le biais du dialogue social qu'entretient le niveau syndical national avec la multinationale. En second lieu, des négociations sur l'accord collectif ont suivi, ce qui, au final, a débouché sur la création d'une nouvelle division intégrant le site de Guelph et ses usines sœurs en Ontario. Depuis ce rachat, la production est restée stable et la main-d'œuvre a crû légèrement.

D'entrée de jeu, certains points de convergence existent entre Canada-1-Kitchener et Canada-2-Guelph. Les deux sites sont possédés par des multinationales américaines qui sont entrées dans un processus de faillite dû à des performances financières négatives résultant d'acquisitions agressives. La restructuration, dans les deux cas, a été motivée par une question de coûts. Les deux usines sont intégrées verticalement et jouissent de peu d'autonomie quant aux choix de leurs clients et aux types de produits qu'ils manufacturent. À première vue, les deux syndicats locaux ont développé des ressources de pouvoir assez complexes et sont intégrés de manière verticale avec différentes instances de leur syndicat national.

Qu'est-ce qui peut expliquer les différences dans les positionnements syndicaux de ces deux cas ? Un premier facteur identifié correspond aux ressources de pouvoir déployées dans le contexte des stratégies syndicales. Bien que Canada-1-Kitchener ait su développer au fil des années, et dans le contexte particulier de la restructuration, une cohésion interne forte avec les salariés et de nombreux liens avec différentes instances syndicales (ressources de pouvoir), sa capacité stratégique et sa propension à offrir des cadres alternatifs à la fermeture sont demeurées limitées (aptitudes stratégiques). L'argument principal s'est articulé vers un plaidoyer pour une sortie des salariés éligibles à la retraite par le biais des institutions de la négociation collective et de la convention collective en vigueur. Dans le cas Canada-2-Guelph, l'identification d'une alternative à la restructuration a fait partie de la stratégie du syndicat local dès le début du processus de fermeture. Non seulement l'équipe syndicale a pu mobiliser les ressources de niveaux supérieurs, mais elle a aussi été en mesure de transposer ses propres ressources à d'autres niveaux d'action. Ainsi, au-delà de l'accumulation de ressources et de capacités, des

différences *qualitatives* persistent quant aux pouvoirs développés par les deux syndicats locaux et quant à la façon dont ils furent articulés dans ces cas particuliers.

Un second facteur, en lien avec cette mobilisation, doit être souligné. Bien que Canada-1-Kitchener ait pu accéder à des niveaux supérieurs corporatifs et syndicaux, cette action visait principalement des stratégies « localistes ». Dans le cas de l'usine Guelph, cette dynamique de niveaux impliquait le rachat du site et l'ouverture de possibilités alternatives à une fermeture, qu'elles soient locales ou externes. Cette dynamique de niveaux est aussi perceptible dans le dialogue social entamé avec la partie patronale. Les deux syndicats ont développé des dialogues positifs avec la partie managériale ce qui a permis, dans une certaine mesure, d'accéder à des informations cruciales. Cependant, dans le cas de Canada-2-Guelph, celle-ci a pu se transposer à un niveau supérieur en utilisant ses ressources de solidarité externe pour entrer en relation avec des managers de la multinationale qui l'a éventuellement racheté l'usine. Dans le cas Kitchener, les relations se sont surtout transposées à l'intérieur de la multinationale d'origine et de sa filiale canadienne. Il existe donc des différences dans l'utilisation des niveaux d'action et celles-ci peuvent expliquer, en partie, les deux types de stratégies syndicales. L'aptitude d'*articulation* entre niveaux local et corporatif, et entre espaces interne et externe de la multinationale, distinguent les deux cas à l'étude.

Un autre facteur, lié aux contingences, explique les différences dans les stratégies syndicales mobilisées. Les deux sites, intégrés verticalement, sont dépendants d'un seul produit. Or, l'équipe syndicale de Canada-2-Guelph a su utiliser les performances positives du site et la qualité de sa production pour renforcer sa capacité stratégique et son argumentaire dans l'optique de convaincre un acheteur potentiel. La constance dans sa production et la façon dont l'intégration verticale à une usine ont été utilisées dans cet argumentaire sont dignes de mention. Bien qu'en concurrence féroce avec d'autres usines pour les contrats du constructeur que le site approvisionne, ces faits économiques ont pu influencer la prise de décision de la multinationale. *A contrario*, les contingences liées aux performances financières dans le cas Canada-1-Kitchener n'ont pas joué en faveur de l'équipe syndicale. L'usine avait un niveau élevé de productivité, mais elle perdait de l'argent depuis de nombreuses années. De plus, la stratégie de la multinationale s'orientait vers la production à bas coût, alors que l'usine avait des coûts

d'opération élevés. L'absence de nouveaux produits pour pallier à la baisse des commandes est aussi à mentionner à titre de facteur négatif.

Finalement, le rapport aux institutions dans le type de stratégies mobilisées est aussi à souligner pour expliquer les différences entre les deux cas. Bien que le cas Kitchener démontre une ferme volonté de développer des relations avec la partie managériale et différents intervenants syndicaux, la stratégie, au final, a visé l'aménagement de clauses dans l'accord collectif pour permettre à l'usine de survivre quelques années supplémentaires. Cette stratégie a surtout été accomplie par le biais de la négociation collective. Dans le cas Canada-2-Guelph, le portrait est plus complexe. Il s'agit à la fois de se « désencastrer » des dépendances locales par le développement de relations externes et de cadres argumentatifs susceptibles d'être transposés à différents niveaux stratégiques, et d'utiliser la négociation collective comme condition (et moyen) au rachat du site par la multinationale. Une dialectique entre institutions formelles de la relation d'emploi et relations sociales s'est donc effectuée, ce qui a pu, au final, permettre la constitution d'une stratégie proactive et d'en arriver à un dénouement alternatif à une fermeture pure et simple du site.

Il faut ici conclure que les facteurs identifiés ne sont pas unidirectionnels. Bien que le développement de ressources de pouvoir soit critique pour comprendre les stratégies syndicales dans le contexte des cas étudiés, il ne s'agit pas de l'unique facteur explicatif. L'analyse de Canada-2-Guelph démontre que le syndicat local a pu utiliser ces ressources pour proposer une alternative à la fermeture du site, mais cette stratégie proactive ne peut se comprendre qu'à l'aune du pouvoir des acteurs locaux. Ce facteur ressort lorsque mis en comparaison avec l'usine de Kitchener où le syndicat a pu aussi développer des ressources de pouvoir complexes. En ce sens, la différence la plus prégnante se trouve dans les aptitudes stratégiques, en particulier dans la relation avec les niveaux d'action et le cadrage de la stratégie. Dans le cas de Guelph, la transposition de ce cadre à un niveau d'action supérieur, ouvert grâce au dialogue social entretenu par la direction nationale du syndicat avec une multinationale, est un facteur d'importance dans cette approche stratégique. Les performances économiques de l'usine et ses rapports avec le constructeur qui l'a racheté font partie intrinsèquement de l'argumentaire développé. Ainsi, ces facteurs ne sont pas mutuellement exclusifs, mais ils se renforcent pour

influencer la stratégie syndicale adoptée et mobilisée. Le tableau 6.1. présente l'analyse comparative développée dans cette section.



**Tableau 6.1. Comparaison entre Canada-1-Kitchener et Canada-2-Guelph**

<b>Facteurs analytiques</b>	<b>Canada-1-Kitchener</b>	<b>Canada-2-Guelph</b>
<b>Stratégie syndicale</b>	<i>Coopération encadrée</i>	<i>Opposition proactive</i>
<b>Ressources de pouvoir et aptitudes stratégiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidarité interne</li> <li>- Solidarité externe</li> <li>- Capacité stratégique</li> </ul>	Forte Forte Moyenne	Forte Forte Forte
<b>Encastrement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogue social</li> <li>- Liens avec les institutions régionales, liens politiques</li> </ul>	Positif Peu	Positif Peu
<b>Espace et territoires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparaisons coercitives</li> <li>- Mise en relation de différents espaces économiques au sein du réseau de l'EMN</li> </ul>	Élevé Oui	Élevé Oui
<b>Facteurs contingents</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Standardisation – intégration</li> <li>- Motif de restructuration</li> <li>- Lieu de la décision</li> <li>- Santé financière et performances du site</li> <li>- Type de capital</li> </ul>	Verticale, peu d'autonomie Coût États-Unis Mauvaises Public	Verticale, peu d'autonomie Coût États-Unis Bonnes Public



# **Chapitre VII : Une analyse comparée entre la France et le Canada : retour sur les propositions et les hypothèses de recherche**

## **Introduction**

Ce chapitre offre une comparaison des quatre cas étudiés, ce qui nous permet de considérer l'ensemble de nos explications à la lumière de ces deux contextes institutionnels différents, soit la France et le Canada. D'abord, nous faisons une brève synthèse des quatre cas étudiés en mettant en relief le type de stratégies syndicales mobilisées. Ensuite, par un retour sur les propositions et les hypothèses de recherche présentées au Chapitre III, nous sommes en mesure de les confirmer, de les infirmer ou de les nuancer.

### **7.1. Une synthèse des stratégies syndicales étudiées en contexte de restructuration**

D'entrée de jeu, l'analyse des cas à l'étude révèle une certaine variation dans le type de stratégies syndicales mobilisées en contexte de restructuration. Un premier constat repose sur l'absence de positionnement syndical de type *exclusion*. Dans les quatre cas que nous avons étudiés, les syndicats ont effectivement réagi aux menaces de fermeture de différentes façons, certes, mais sans pour autant être complètement exclus du processus de restructuration. Ceci peut s'expliquer par le fait que les quatre syndicats locaux étudiés sont présents depuis de nombreuses années sur les sites de production et sont situés dans un secteur où l'organisation syndicale n'est pas récente. Les entretiens contextuels effectués viennent appuyer ce constat : les fédérations

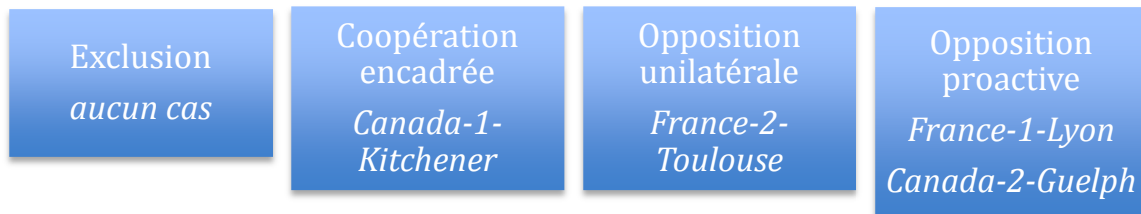
syndicales et les syndicats nationaux ont mis au centre de leurs politiques la fermeture des capacités industrielles, et en particulier dans le secteur de l'automobile, où ce phénomène n'est pas récent. De plus, l'obligation légale de représentation qu'ont les syndicats envers leurs membres, en particulier au Canada, peut aussi expliquer l'absence d'exclusion dans les positionnements syndicaux. Finalement, dans les quatre cas à l'étude, les intervenants interrogés nous ont confirmé que des restructurations ont eu lieu par le passé au sein de leur groupe respectif et au sein de leur région d'origine. Ces précédents ont poussé les acteurs syndicaux à réfléchir à l'avenir de leur propre site et ainsi à réagir rapidement lorsque des menaces sont apparues.

Un deuxième constat s'impose concernant la variation à l'intérieur même des contextes institutionnels étudiés. Dans les deux pays explorés, des différences notables ont pu être observées entre les cas à l'étude. Dans le cas français, ces différences sont saillantes, puisque les deux cas sont, dans une certaine mesure, à l'opposé en termes de stratégies. France-1-Lyon, représentant l'*opposition proactive*, est un cas d'innovation syndicale unique en contexte français qui a mené à une ré-industrialisation du site. *A contrario*, France-2-Toulouse, utilisant une stratégie d'*opposition unilatérale*, peut être associé à un positionnement plus « classique » et conflictuel cadrant avec l'*habitus* syndical français lorsque survient une fermeture d'entreprise. En contexte canadien, le même constat s'impose, mais avec davantage de nuances. Bien que les deux cas à l'étude démontrent de nombreux points de convergence, les positionnements syndicaux sont divergents. Canada-1-Kitchener, associé à la *coopération encadrée*, est un cas où la sauvegarde de l'usine a été obtenue grâce à la négociation collective et grâce au développement d'un dialogue social constructif avec la partie patronale. Dans le cas Canada-2-Guelph, la stratégie relève de l'*opposition proactive* car celle-ci vise le développement de cadres alternatifs à la fermeture de l'usine, ce qui s'est traduit par la recherche d'un repreneur crédible. Cette stratégie s'est matérialisée avec la prise de points d'appui à des niveaux stratégiques supérieurs et grâce à l'intégration du syndicat local avec sa propre direction. De plus, le dialogue social positif de cette direction avec une multinationale qui a éventuellement racheté Canada-2-Guelph prend son importance dans le cadre de cette stratégie.

Un dernier constat concerne la variation entre les deux contextes nationaux à l'étude. En dépit de différences dans les institutions, dans le type de propriété, dans le contexte productif et dans le type d'intégration, certains rapprochements peuvent être faits entre des cas qui relèvent de régimes différents. En particulier, les cas à l'étude qui représentent des stratégies de type *opposition proactive* partagent certains points de convergence. France-1-Lyon et Canada-2-Guelph ont fait preuve d'innovation et ont développé des stratégies proactives, malgré des fermetures imminentes. Elles ont pu dépasser des contextes locaux difficiles et projeter leurs actions à des niveaux stratégiques supérieurs.

La figure 7.1. présente la synthèse des stratégies syndicales étudiées en contexte de restructurations d'entreprises multinationales. Cette figure classe sur un continuum les quatre positions selon trois critères : 1. aucune réaction (*exclusion*); 2. la coopération plutôt que le conflit (*coopération encadrée*); 3. le conflit, mais en distinguant la réactivité (*opposition unilatérale*) de la proactivité (*opposition proactive*). Nous reconnaissons les limites d'un tel exercice typologique. Ces « valeurs » de la variable dépendante ne captent qu'une partie de la richesse et de la variation de ce qui a été observé empiriquement. Chaque cas étudié démontre un certain dynamisme et un débat interne à propos des stratégies adoptées face aux restructurations. Certains syndicats sont passés par différents stades et par des positionnements variés. Cependant, ce classement s'arrête sur la stratégie finale adoptée et sur l'analyse que nous avons pu en faire.

**Figure 7.1. Une synthèse des stratégies syndicales à l'étude**



## **7.2. Retour sur les propositions et les hypothèses de recherche dans une perspective comparée**

Dans le Chapitre III de cette thèse, nous avons identifié et développé un certain nombre de propositions et d'hypothèses de recherche reliées à notre cadre théorique. Quels constats peut-on tirer de ces propositions à la lumière de l'analyse de nos cas à l'étude ? Après un bref rappel de ces propositions et de ces hypothèses, nous les confrontons aux études de cas choisies et analysées lors des deux derniers chapitres de cette thèse.

### **7.2.1. Les structures d'opportunités institutionnelles**

Un certain nombre d'études ont soutenu que les régimes institutionnels nationaux, malgré les effets convergents de la mondialisation, gardent leur cohérence en dépit de l'intégration économique, financière et politique (Hall et Soskice, 2002). Ces régimes n'offrent pas les mêmes opportunités aux acteurs sociaux et des dépendances de sentier, liées aux compromis historiques faits au sein de ces régimes nationaux, persistent et influencent les stratégies mobilisées (Tilly et Tarrow, 2008). Dans le cas de l'acteur syndical, cette variable institutionnelle est d'autant plus importante, puisque son action en est venue à être reconnue et encadrée par l'État et le droit du travail. De cette façon, différentes trajectoires syndicales se profilent selon les types de régime institutionnel (Godard, 2004, 2009). Ces différences sont

d'autant plus saillantes dans le cas des restructurations et des stratégies syndicales possibles dans ce contexte (Pulignano et Stewart, 2012; Pulignano et DeKocker, 2015). Le droit encadre ces processus et on peut facilement distinguer les régimes à « haute densité institutionnelle », en particulier ceux d'Europe continentale, des régimes à « basse densité institutionnelle », en l'occurrence, les pays de tradition anglo-saxonne. Ainsi, notre hypothèse se modulait de la façon suivante : *Une stratégie d'opposition proactive sera associée à la présence d'institutions permettant d'intervenir dans le contexte d'une restructuration d'entreprises.*

Une analyse froide de nos cas peut suggérer des résultats contrastés à l'égard de cette hypothèse. Dans les deux contextes institutionnels étudiés, les syndicats ont utilisé différents moyens mis à leur disposition pour construire leurs stratégies et infléchir la prise de décision des multinationales. En France, la législation forte, a contribué à moduler les réponses syndicales particulièrement en ce qui a trait à la collecte d'informations par le truchement des droits d'information et de consultation du CE. Ces dispositifs institutionnels se sont aussi transposés dans l'action syndicale au niveau européen. France-1-Lyon et France-2-Toulouse ont pu, grâce à la législation européenne, utiliser leur comité d'entreprise européen dans la construction de leur stratégie. Il s'agit d'un point de comparaison basique : les syndicats canadiens ne bénéficient pas de ces opportunités spécifiques, puisqu'aucune loi, au niveau nord-américain, ne peut se comparer à cette directive européenne. L'information collectée au sein des groupes ne fait l'objet d'aucune obligation légale, contrairement au cas des groupes européens ayant en leur sein un CDE. Ces différences institutionnelles se perçoivent aussi dans la mobilisation de l'expert économique. Dans les deux cas français, la possibilité d'embaucher un expert économique, aux frais de l'employeur, dans le cadre de la restructuration, a ajouté aux ressources des équipes syndicales et a eu un impact sur leurs stratégies.

Dans nos deux cas canadiens, l'institution de la négociation collective et la capacité de traduire ces négociations dans un contrat collectif ont aussi influencé l'orientation stratégique des acteurs syndicaux de Canada-1-Kitchener et de Canada-2-Guelph. Dans le premier cas, cette négociation a visé l'aménagement de clauses contractuelles pour permettre aux salariés de prendre leur retraite en maintenant l'usine ouverte. Dans le second cas, cette négociation a permis de rendre le site viable aux yeux d'un repreneur potentiel et de paver la voie à la création

d'une nouvelle entité permettant au site de Guelph de survivre. En ce sens, le système institutionnel nord-américain dit « d'autonomie collective » a pris tout son sens dans ces deux négociations. Il n'y avait aucune obligation légale de fournir de l'information économique de la part du management, comme dans les cas français. Les représentants syndicaux ont donc, tant bien que mal, recueilli ces faits grâce à leurs relations avec la partie patronale et par le truchement des ressources spécifiques de leur syndicat national. Les syndicats n'ont pas accès institutionnellement à un expert économique comme dans le contexte français. Cette absence institutionnelle a pu toutefois être compensée par l'expertise de leur propre fédération syndicale et ses fortes ressources qui relèvent de sa position dans ce régime institutionnel.

Cette analyse neutre et unidirectionnelle ne rend pas toute la complexité que nos études de cas recèlent. Si les institutions et opportunités contrastent entre la France et le Canada, elles n'expliquent pas complètement, et de manière qualitative, les types de stratégies syndicales mobilisées. Encore plus important, elles n'expliquent pas pourquoi, dans un contexte donné, un acteur syndical mobilisera à la fois ces structures, tout comme d'autres types de ressources, pour se soustraire à certaines dépendances. France-1-Lyon fait figure de cas d'espèce en la matière : bien que l'équipe syndicale ait pu compter sur la force des institutions françaises et européennes pour ouvrir des possibilités, ces mêmes structures n'expliquent pas complètement *pourquoi* et *comment* la stratégie mobilisée a pu mener à la création d'un comité innovant et à la ré-industrialisation d'une usine pourtant sur le point de fermer.

Il est possible de tracer des parallèles avec Canada-2-Guelph. Dans un contexte de faillite, la « solution » institutionnelle pour le syndicat local aurait été de récolter des primes de départ. L'équipe syndicale a toutefois trouvé le moyen, par le biais de ressources spécifiques, de se défaire des dépendances locales et de trouver un repreneur. La stratégie a porté sur la négociation collective de concessions pour rendre les conditions de travail viables aux yeux du repreneur, mais cette négociation ne représente pas l'entièreté de la réponse syndicale mobilisée.

France-2-Toulouse, qui est un cas de stratégie d'opposition unilatérale, apparaît comme le cas le plus « ancré » institutionnellement. À travers l'utilisation des leviers institutionnels disponibles aux syndicats français, les élus syndicaux ont pu articuler une stratégie de blocage.



Bien qu'ayant utilisé les opportunités institutionnelles spécifiques du CDE, cette utilisation des canaux internationaux a visé la collecte d'informations économiques et non, *per se*, la mobilisation collective. Canada-1-Kitchener est un cas plus nuancé. Le syndicat local a su utiliser des moyens autres que ses propres structures institutionnelles pour construire sa stratégie. Celle-ci s'est opérée par la mobilisation de ressources relationnelles au sein de la multinationale et par son affiliation syndicale nationale. Mais cette mobilisation a visé, au final, à négocier des arrangements spécifiques pour sauver l'usine, sans toutefois offrir une alternative à la restructuration.

À la lumière de cette analyse, il est donc difficile d'expliquer globalement les types de stratégies syndicales par les régimes institutionnels et leurs opportunités spécifiques. Certes, la comparaison entre nos cas français et canadiens démontre des différences dans le type de moyens institutionnels disponibles pour réagir aux restructurations d'entreprises. Il en va de soi, les acteurs syndicaux sont disposés à vouloir mobiliser ces ressources dans les contextes difficiles auxquels ils font face, mais ces ressources institutionnelles ne déterminent pas la stratégie syndicale. En effet, cette relation n'est pas unidirectionnelle et il persiste de fortes différences entre les cas à l'étude à l'intérieur des systèmes institutionnels. Elle n'explique pas pourquoi un acteur syndical, dans un contexte donné, mobilisera ces ressources et comment cette mobilisation se traduira en une stratégie spécifique. Il faut donc juxtaposer ces opportunités institutionnelles aux actions des élus syndicaux. En ce sens, le type de régime institutionnel a un impact sur les stratégies syndicales dans un contexte de restructuration d'entreprises multinationales, mais ne détermine pas un positionnement particulier. L'hypothèse est donc *appuyée*, sans pour autant expliquer les variations observées.

### **7.2.2. Les ressources de pouvoir et les aptitudes stratégiques**

Au-delà des structures institutionnelles et des caractéristiques propres d'un régime national, la façon dont l'acteur syndical développe des ressources de pouvoir influencerait sa capacité à renouveler ses pratiques et ses stratégies (Frost, 2000, 2001 ; Lévesque et Murray, 2002, 2010). Le développement de ressources de solidarité, qu'elles soient internes ou externes, et d'aptitudes

stratégiques (cadrage des enjeux, apprentissage, intermédiation, articulation) distinguerait notamment les syndicats locaux et leur capacité à articuler des stratégies dites « proactives ». En particulier dans un contexte de restructuration, le développement du pouvoir syndical expliquerait les différences dans le type de stratégies mobilisées (Pulignano et Stewart, 2012). Ainsi, notre hypothèse se lisait comme suit : *Une stratégie d'opposition proactive sera associée à un syndicat avec des ressources de pouvoir et des aptitudes stratégiques accrues (solidarité interne, solidarité externe et capacité stratégique).*

L'analyse de nos cas démontre que les positionnements syndicaux les plus accomplis, que nous avons qualifié d'opposition proactive, étaient associés à des équipes syndicales ayant développé de fortes ressources de pouvoir, malgré des contextes très précaires et handicapants. Comme nous l'avons mentionné précédemment, au-delà des différences propres des régimes institutionnels, France-1-Lyon et Canada-2-Guelph partagent des points communs en termes de pouvoir et de mobilisation de ces ressources pour contrer les menaces de fermeture évoquées par les entreprises multinationales. Les deux équipes syndicales ont su d'abord développer des cadres alternatifs à la restructuration en cours pour tenter d'infléchir les prises de décisions managériales. À la suite de cette construction stratégique, les deux syndicats ont pu traduire ces actions à des niveaux supérieurs par le biais de ressources spécifiques à leur affiliation syndicale et aux réseaux syndicaux susceptibles d'être mobilisées. Finalement, même si des tensions inhérentes sont survenus entre les élus syndicaux et les membres représentés, les deux équipes détenaient une légitimité assez forte pour convaincre les travailleurs de la pertinence de leur démarche. Dans le cas France-1-Lyon, cela s'est surtout manifesté dans les relations entre les salariés et les élus dans le contexte du comité de ré-industrialisation. En ce qui concerne Canada-2-Guelph, les élus syndicaux ont pu convaincre leurs propres membres du bien-fondé de la stratégie de recherche d'un repreneur crédible. Dans les deux cas, cette relation avec les salariés a permis de maintenir l'usine stable et de fortifier la stratégie mobilisée, puisqu'aucune interruption de production n'a eu lieu durant ces périodes.

Au regard du cas France-2-Toulouse, l'influence des ressources de pouvoir et des aptitudes stratégiques sur les stratégies syndicales est claire. Ainsi, même si l'équipe syndicale a pu développer un argumentaire économique fort, cela ne s'est pas traduit par l'adoption d'une

stratégie proactive. La capacité stratégique a faiblement été développée, ce qui s'est traduit par des stratégies locales de blocage des initiatives patronales. La légitimité des élus syndicaux, comme notre analyse du cas l'a démontré, a été écorchée durant les conflits touchant la restructuration. Ceci a mené, dans une certaine mesure, les élus syndicaux à utiliser le droit d'opposition prévu à la législation française pour opérer, dans une ultime tentative, le blocage du plan de restructuration proposé par la partie managériale. Bien qu'intégré verticalement *via* le CDE, France-2-Toulouse n'a utilisé ces ressources que pour obtenir des informations économiques. Au sein de ses propres réseaux syndicaux, l'équipe syndicale est demeurée moyennement intégrée avec les niveaux national et régional.

Canada-1-Kitchener apparaît, pour sa part, sous un jour un peu plus nuancé si on la compare avec les trois autres cas à l'étude. Clairement, le syndicat local a pu développer des ressources de pouvoir plus sophistiquées que France-2-Toulouse pour construire sa stratégie face aux menaces de fermeture de la multinationale possédant le site. Ce cas partage des points communs avec les deux autres associés à l'opposition proactive. L'équipe syndicale jouit d'une forte légitimité et peut compter sur des ressources syndicales internes bien développées. De plus, le syndicat local est intégré dans ses propres structures et cultive des liens avec d'autres sites et avec la direction nationale. Ce qui distingue Canada-1-Kitchener des cas de Lyon et de Guelph, c'est la capacité stratégique et, en particulier, la faculté de construire des cadres alternatifs aux restructurations opérées par les multinationales. Nous avons insisté à plusieurs reprises sur l'absence de ce type de cadre dans le cas Kitchener. En ce sens, cette aptitude détermine clairement Canada-1-Kitchener, associé à la coopération encadrée, des deux autres cas associés à des positionnements syndicaux proactifs. L'aptitude d'articulation présente dans le cas Guelph le détermine aussi de Canada-1-Kitchener.

Au final, la proposition selon laquelle le développement de ressources de pouvoir et d'aptitudes stratégiques influence les stratégies syndicales est soutenue par les analyses de cas que nous avons effectuées. France-2-Toulouse, avec les ressources de pouvoir les moins développées, est associé à l'opposition unilatérale, la stratégie syndicale la moins aboutie des quatre étudiés. France-1-Lyon et Canada-2-Guelph, représentant des stratégies syndicales proactives, ont pu développer à la fois leurs ressources de solidarité interne, de solidarité externe et des narratifs

forts liés à une capacité stratégique élevée. Dans le cas Canada-1-Kitchener, ces ressources sont bien développées, mais aucun registre alternatif d'action à la restructuration, si ce n'est la négociation de certaines balises pour garder l'usine ouverte, n'a été mis de l'avant. Ainsi, ce qui distingue l'opposition proactive provient des aptitudes stratégiques. Canada-2-Guelph et France-1-Lyon partagent trois des quatre aptitudes identifiées par Lévesque et Murray (2010a), à savoir le cadrage, l'articulation et l'apprentissage. En ce sens, nous pouvons appuyer l'hypothèse selon laquelle une stratégie d'opposition proactive sera associée à un syndicat local ayant développé des ressources de pouvoir et des aptitudes stratégiques accrues.

### **7.2.3. Les contingences**

En dépit de l'influence des cadres institutionnels et de l'action des acteurs sur la relation d'emploi, la façon dont est structurée organisationnellement une multinationale peut expliquer les stratégies syndicales en contexte de restructuration (Meardi *et al.*, 2009a). La position des firmes dominantes dans les réseaux de production influencerait ces processus et la prise de décision au sein des chaînes de valeurs (Rutherford et Holmes, 2008, 2012). Plusieurs facteurs structurels seraient dignes de mention : la segmentation ou la standardisation du site (Meardi *et al.*, 2009a), la santé financière du site ou de la multinationale (Pulignano et Stewart, 2012), les motifs pour opérer la restructuration (Meardi *et al.*, 2009a), l'origine de la multinationale et l'endroit de la prise de décision (*Ibid*), ainsi que le type de capital d'une multinationale (Lippert *et al.*, 2014). Les contingences influenceraient donc les stratégies syndicales en contexte de restructuration.

Une première hypothèse, liée à cette proposition, s'articulait ainsi : *une stratégie d'opposition proactive sera associée à un haut degré de standardisation des produits d'un site. A contrario, une stratégie d'opposition unilatérale ou d'exclusion sera associée à une segmentation horizontale d'un site.* La difficulté de supporter empiriquement cette hypothèse doit être mentionnée d'entrée de jeu. D'abord, France-2-Toulouse, associé à une stratégie d'opposition unilatérale, est certes intégré horizontalement. Le site produit des pièces variées pour différents constructeurs et est en effet en concurrence avec d'autres usines et d'autres multinationales pour

cette production. Or, cette intégration horizontale est un facteur positif dans la stratégie, puisque l'usine profite d'un investissement accru dans la recherche et développement et elle n'est pas dépendante d'un seul produit. Bien que cette intégration horizontale soit associée avec l'opposition unilatérale, il est difficile d'y voir une influence directe sur la stratégie syndicale.

Dans les autres cas, tous associés à l'intégration verticale, le portrait est aussi complexe. Dans le cas Canada-2-Guelph, cette intégration fut mobilisée comme ressource, ce qui a permis de plaider pour la survie du site auprès du constructeur qui l'a racheté. On pourrait donc y voir une influence sur la stratégie syndicale. Cependant, France-1-Lyon, aussi associé à l'opposition proactive, est intégré verticalement et ce facteur n'a pas semblé avoir d'impact sur la stratégie mobilisée. Quant à Canada-1-Kitchener, qui a structuré une stratégie de coopération encadrée, le site est intégré verticalement et est dépendant d'un seul produit.

Dans les quatre cas, cette relation entre segmentation/standardisation de la production et stratégies syndicales est difficile à percevoir. L'intégration verticale ou horizontale n'explique pas le type de stratégies mobilisées et certains autres facteurs, que nous avons présentés précédemment, ont plus d'importance analytique. De plus, aucun cas analysé ne représente la standardisation forte de la production. En ce sens, l'hypothèse est *non corroborée* empiriquement. Par cette formule que nous reprenons aussi pour d'autres hypothèses, nous entendons qu'il n'y a soit pas assez de variation dans les variables indépendantes ou dépendante pour appuyer/infirmer la relation, ou soit qu'il n'y a pas assez de données pour soutenir empiriquement la relation avec la variable dépendante. Ainsi, il est difficile de se prononcer avec certitude sur ces hypothèses.

Une seconde hypothèse se lisait ainsi : *une stratégie d'opposition proactive sera associée à une firme et un site ayant une santé financière positive et de bonnes performances économiques.* Dans le cas canadien, l'analyse comparative des deux cas à l'étude supporte cette hypothèse. En ce qui concerne Canada-2-Guelph, malgré une situation précaire due à la faillite de la multinationale possédant le site, le syndicat local a pu utiliser ses hautes performances financières et la productivité comme arguments dans sa stratégie. Canada-1-Kitchener, avec de

faibles résultats financiers et peu de nouveaux mandats, a préféré une stratégie de réduction du risque et a eu de la difficulté à plaider pour de nouveaux mandats.

Cependant, en contexte français, l'effet a été inverse. France-1-Lyon, en mauvaise posture financière, a tout de même développé une stratégie d'opposition proactive. Étant donné les faibles chances de la compagnie d'obtenir un produit dans sa division d'origine, ses performances ont, en quelque sorte, mené le syndicat à chercher des voies alternatives. France-2-Toulouse, en bonne santé financière, a plutôt utilisé cette situation pour justifier le blocage des initiatives patronales. L'argumentaire de la direction, supposément lié à de faibles performances financières du site, a été contredit par l'information récoltée par l'équipe syndicale. En ce sens, l'hypothèse selon laquelle les performances financières affectent les stratégies syndicales n'est *pas corroborée* empiriquement. Les résultats étant contradictoires dans un contexte (France) et en phase avec l'attente théorique dans l'autre (Canada), nous ne pouvons appuyer l'influence de la santé financière.

Une troisième hypothèse, liée aux contingences, s'articulait de la manière suivante : *une stratégie d'opposition unilatérale ou d'exclusion sera associée à une décision de restructuration extérieure à la zone économique ou au pays d'origine du syndicat*. Les cas à l'étude sont tous possédés par des multinationales provenant d'un autre pays que le leur. Dans les cas canadiens, il s'agit de deux multinationales d'origine américaine. Dans les cas français, France-1-Lyon et France-2-Toulouse appartiennent à des groupes allemands. Autant dire que peu de variations existent dans les quatre cas choisis. Même si des filiales existent dans leurs pays respectifs, la décision a été prise au niveau du siège social.

Étant donné la variation dans les stratégies syndicales, il est difficile d'y voir une influence directe. Dans le contexte français, au-delà de l'origine de la multinationale, la stratégie globale de l'entreprise et son type de capital semblent être des facteurs plus importants. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle l'origine de la décision a une influence sur le type de stratégies syndicales est *non corroborée* empiriquement.

Une quatrième hypothèse s'énonçait comme suit : *une stratégie d'opposition unilatérale ou d'exclusion sera associée à une décision de restructuration liée au coût*. Dans les quatre cas à l'étude, le principal motif évoqué pour opérer la restructuration était celui du coût. Nous convenons toutefois, comme le démontre notre analyse dans les deux chapitres précédents, que les motifs sont parfois mixtes. Si le coût de production est le plus souvent évoqué, il n'empêche pas que d'autres facteurs, comme la délocalisation potentielle de la production ou la recherche de marchés, soient souvent pointés du doigt par la partie patronale. Dans un contexte de récession, de difficultés financières et de stagnation des marchés automobiles, les quatre multinationales ont tenté d'abaisser les coûts de production. Cependant, la variation entre les cas, dans les contextes institutionnels et entre les contextes institutionnels, ne se traduit pas dans une relation directe avec le motif de la restructuration. Bien qu'ayant fait face à des argumentaires similaires, les syndicats locaux ont développé des stratégies différentes façonnées par plusieurs autres facteurs. Cette hypothèse est donc *non corroborée*.

Une cinquième et dernière hypothèse, liée aux contingences se lisait comme suit : *une stratégie d'opposition proactive sera associée à une firme à capital privé*. Comme l'analyse de nos cas en France l'a démontré, le type de capital des deux multinationales a eu un impact sur les stratégies mobilisées. France-1-Lyon, possédée par une firme à capital privé, a su utiliser ce facteur pour ouvrir un dialogue social positif et récolter des informations économiques. France-2-Toulouse, possédée par une multinationale à capital public, n'a pas pu jouir de telles conditions. Pris dans une logique boursière, la firme n'a pas le même historique de dialogue social et a essayé d'extraire des concessions à ses salariés en vertu de sa situation financière précaire due à une dette élevée et à une baisse de sa valeur actionnariale.

Mise en perspective avec les cas canadiens, l'influence du type de capital apparaît plus nuancée. D'une part, Canada-2-Guelph, associé à l'opposition proactive, est possédée, et rachetée, par une firme à capital public. Dans ce cas, le type de relations qu'entretient le syndicat national auquel le site est affilié a surpassé ce facteur supposément handicapant. D'autre part, Canada-1-Kitchener, aussi possédée par une firme à capital public, a pu tout de même développer des relations constructives avec la partie patronale et sa position syndicale ne se compare en rien avec France-2-Toulouse. En ce sens, la stratégie générale de la firme et ses rapports historiques

avec l'acteur syndical semblent, dans les cas Kitchener et Guelph, avoir davantage d'influence que le type de capital à proprement parler. L'hypothèse selon laquelle le type de capital d'une multinationale a une influence sur les stratégies syndicales est *appuyée partiellement*. Dans un contexte (France), l'attente théorique sur la gouvernance de l'entreprise s'est avérée soutenue empiriquement. Dans l'autre (Canada), ce facteur n'a pas joué sur les positionnements syndicaux, sans pour autant infirmer l'hypothèse théorique de départ.

#### **7.2.4. L'encastrement territorial, sociétal et dans les réseaux**

Les liens sociaux, politiques et territoriaux sont importants pour comprendre les dynamiques de la relation d'emploi et la façon dont les syndicats agissent (Rainnie *et al.*, 2007). En dépit de facteurs économiques influençant le comportement des acteurs, l'encastrement de ces derniers, c'est-à-dire les liens entre l'économique et le social, est un point d'analyse dans les pratiques de relations du travail. Dans le contexte des restructurations, cet encastrement peut aider les syndicats à construire des stratégies proactives. Les dynamiques de dialogue social avec la partie patronale, au plan local en particulier, aideraient à développer des ressources et à infléchir les prises de décisions en contexte de fermeture d'un site (Lévesque, 2003). Le type de ressources disponibles dans les institutions économiques régionales ou à travers les liens politiques qu'entretiennent les acteurs syndicaux est aussi un facteur explicatif des stratégies syndicales (Moreau, 2008).

Une première hypothèse, liée à cette proposition, se modulait ainsi : *Une stratégie d'opposition proactive sera associée à une tradition positive en termes de dialogue social au sein d'un site et d'une multinationale*. L'analyse de nos deux études de cas associées à l'opposition proactive supporte cette hypothèse. Malgré des différences dans les niveaux où s'est manifesté ce dialogue social, France-1-Lyon et Canada-2-Guelph partagent des points communs quant à la qualité des relations patronales-syndicales et quant à la façon dont ces relations ont pu ouvrir des possibilités d'action et renforcer le pouvoir des équipes syndicales locales. Dans le cas de Lyon, la tradition de la multinationale et son type de gestion à l'égard de ses employés sont clairement des facteurs d'importance dans le développement de la stratégie des élus syndicaux. Cette



ouverture a été effectuée par le truchement des réseaux syndicaux, mais a pris son sens au niveau du siège social de la multinationale qui a été convaincue du sérieux de la stratégie syndicale quant à la mise en place d'un comité de ré-industrialisation. Cette qualité du dialogue social (et les innovations auxquelles elle a donné lieu) s'est aussi transposée au plan local dans l'animation de ce comité unique. Un climat créatif et de confiance s'est imposé, ce qui a pu, au final, permettre à ce comité de fonctionner et de traduire la stratégie syndicale en la réalisation concrète de la ré-industrialisation. Les élus syndicaux ont pu aussi compter sur de nombreux points d'appui au sein de la multinationale pour récolter différentes informations.

Canada-2-Guelph se présente aussi comme une situation où le dialogue social a contribué à influencer la stratégie syndicale mobilisée. Celle-ci s'est toutefois traduite à un autre niveau. Ainsi, bien que l'usine ait pu compter sur des relations cordiales au plan local, les traditions du syndicat national en termes de dialogue social, dans le cadre de la restructuration, ont servi d'outil pour traduire la stratégie syndicale en résultats tangibles. La direction locale n'ayant peu ou prou de pouvoir étant donné l'incertitude quant à l'avenir du groupe et de l'usine, ces relations ont plutôt pris leur sens dans la mobilisation des réseaux du syndicat local. Le fait que l'usine ait entretenu, historiquement, des relations stables et constructives avec la multinationale a aussi été un facteur de réussite et de renforcement de la stratégie syndicale.

En ce qui concerne Canada-1-Kitchener, la qualité du dialogue social au sein du site et de la multinationale a aussi influencé la stratégie adoptée par le syndicat local, à savoir la coopération encadrée. Changeant de narratif dans les années 1990, l'équipe syndicale a pu développer des relations avec la direction de l'entreprise multinationale à différents niveaux. Ces dynamiques ont pu se développer à long terme et expliquent en grande partie pourquoi l'usine a pu survivre malgré les menaces de fermeture répétées. Même si le syndicat s'est buté localement à une stratégie corporative agressive de désinvestissement, la qualité de ses relations a été un facteur dans le contexte de la restructuration étudiée. Ceci a permis la négociation d'innovations contractuelles pour garder l'usine temporairement ouverte. On peut soutenir qu'il s'agit d'un facteur qui a ouvert le chemin vers une coopération encadrée, malgré les difficultés inhérentes à son contexte.

Dans le cas de France-2-Toulouse, associé à l'opposition unilatérale, la qualité du dialogue social au sein du site et de la multinationale a influencé la stratégie syndicale, mais cette fois négativement. Les relations tendues et le manque de confiance entre les parties ont poussé, dans une certaine mesure, l'équipe syndicale à tout tenté pour bloquer les initiatives patronales. Le type de gestion préconisée au sein du site et dans la multinationale en général explique cette prise de position stratégique. La direction, à plusieurs reprises, a entretenu des doutes quant à l'avenir du site et sur la véracité des informations économiques avancées. Jugeant ces affirmations douteuses, les représentants syndicaux ont cru nécessaire de déconstruire le discours patronal et de tenter, par des moyens institutionnels, de stopper ce qu'ils qualifiaient de « chantage à l'emploi ». L'absence de tradition de dialogue social réduit ainsi le répertoire des stratégies possibles.

Nous pouvons donc appuyer l'hypothèse selon laquelle le dialogue social au sein d'un site et d'une multinationale a un impact sur les stratégies syndicales. Cependant, cet impact n'est pas exclusif à l'opposition proactive : comme le démontre Canada-1-Kitchener, la qualité du dialogue social est aussi associée à une stratégie de coopération encadrée.

Selon la seconde hypothèse, liée à la présente proposition : *une stratégie d'opposition proactive sera associée à un syndicat entretenant des liens externes avec des institutions politiques et économiques régionales*. Un constat brut, concernant les liens politiques, institutionnels ou économiques, est que ce facteur n'a pas influencé, de quelque manière que ce soit, les stratégies syndicales étudiées dans nos quatre cas. À l'exception de France-1-Lyon, où une agence de développement a siégé au comité de ré-industrialisation<sup>60</sup>, les restructurations ont été associées à des problèmes privés où l'influence du politique est vue comme étant mineure. Ceci se transpose d'un contexte à l'autre, malgré des différences historiques dans les traditions politiques. Les élus syndicaux ont tenté, tant bien que mal, d'activer ce type de réseaux. Certains politiciens ont exprimé une relative empathie quant à la démarche syndicale, sans toutefois que cette sympathie

---

<sup>60</sup> Il faut préciser que cette agence a joué un rôle mineur dans le fonctionnement du comité et que les effets sur la stratégie syndicale mobilisée sont faibles.

ne se traduise en action concrète. Ce facteur est en effet convergent dans les quatre cas à l'étude et traduisait la faiblesse des ressources institutionnelles.

Un point commun qui transcende nos cas et qui fut évoqué par les participants interrogés dans le cadre de notre étude empirique est l'absence de connaissance concrète des politiques et, à la limite, des institutions économiques sur le secteur manufacturier et sur l'industrie automobile. En contexte de crise économique, ce facteur a pu être amplifié. Dans les deux contextes nationaux étudiés, les gouvernements ont réagi de différentes façons à la chute des marchés automobiles<sup>61</sup>. Les mesures adoptées n'ont toutefois pas touché directement le secteur des équipementiers automobiles et, comme le démontre notre analyse, les cas à l'étude. Ainsi, nous pouvons *infirmer* l'hypothèse selon laquelle les stratégies syndicales seront influencées par les liens avec des institutions politiques et économiques régionales.

#### **7.2.5. L'espace et les territoires**

L'espace productif et les territoires affectent à la fois positivement et négativement les stratégies syndicales en contexte de restructuration (Harvey, 2006a ; Hennebert, 2009 a et b ; Jobert, 2008a). Avec l'intégration économique et le libre-échange, les multinationales ont développé des réseaux productifs transcendant les frontières de plusieurs pays, en particulier sur une base continentale, avec pour corollaire l'acroissement des « comparaisons coercitives » (Greer et Hauptmeier, 2016). La capacité de délocaliser la production aurait ainsi un impact négatif sur la relation d'emploi et sur la façon dont l'acteur syndical négociera le changement (Jalette, 2011 ; Meardi *et al.*, 2009a). *A contrario*, la mise en relation des réseaux de production des entreprises multinationales ont un impact sur les stratégies syndicales et offrent une occasion de tisser des liens entre les acteurs (Meardi *et al.*, 2009a; Dicken, 2015). À ce titre, le développement d'alliances dans ces réseaux pourrait, à tout le moins, diminuer les effets du libre-échange et de

---

<sup>61</sup> La France a préféré une stratégie « d'argent pour mise à la casse », tandis que le gouvernements du Canada et de l'Ontario se sont impliqués directement dans le sauvetage de GM et de Chrysler, sans doute en raison des enjeux et de la nature systémique de la crise financière.

la concurrence en permettant aux syndicats d'échanger de l'information, de se mobiliser collectivement et de constituer un contre-pouvoir face aux multinationales.

Une première hypothèse, liée à cette proposition, suppose : *qu'une stratégie syndicale d'opposition unilatérale ou d'exclusion sera associée à un niveau de concurrence élevé entre les sites et l'utilisation de comparaisons coercitives par la multinationale*. L'analyse de nos cas révèle un point important concernant l'utilisation de ces comparaisons et la concurrence générale dans le secteur automobile : les quatre équipes syndicales étudiées ont affirmé, d'une manière ou d'une autre, avoir fait l'objet de comparaisons de la part de leurs employeurs respectifs. Ces comparaisons se sont modulées, à la fois dans le contexte particulier des restructurations étudiées, mais aussi dans le cours « normal » de la production. Cette concurrence provenait de leur propre pays et de leur région économique transnationale. En plus de ces comparaisons régionales, les représentants syndicaux ont dû faire face à des comparaisons provenant de pays plus lointains comme la Chine. Bien que ces comparaisons soient parfois plus ou moins exagérées étant donné les besoins de produire des pièces à proximité des principaux acheteurs, ce narratif pèse lourdement et exerce une influence certaine sur les relations syndicales-patronales. En mettant ces comparaisons coercitives en parallèle avec la montée des pays à moindre coût et des bassins de main-d'œuvre importants dans les blocs d'intégration économique étudiés, cette concurrence s'avère un puissant argumentaire pour à la fois justifier des restructurations en cours et pour les provoquer.

Malgré le fait que cette concurrence apparaisse comme une constante dans les quatre cas étudiés, la forme que prennent ces comparaisons est évidemment variable et reflète des contextes particuliers. France-1-Lyon a subi la concurrence à l'intérieur de son groupe et de sa division, à la fois pour le maintien de son ancienne production et pour le mandat qu'elle tentait de décrocher pour la reconversion du site. France-2-Toulouse a subi la concurrence de sites de l'Europe de l'Ouest, de l'Europe de l'Est et même d'autres groupes produisant le même type d'équipements automobiles. Les barèmes, bien calculés et normalisés par la direction, ont été communiqués régulièrement à l'équipe syndicale et ont servi de justificatif pour tenter de restructurer le site.

Dans le cas Kitchener, cette concurrence s'est surtout exprimée, de manière générale, dans le contexte du changement stratégique de la multinationale et, particulièrement, dans la mise en place d'indicateurs neutres de coût émis par la direction. Canada-2-Guelph n'a pas subi, *per se*, de comparaison à l'intérieur de son groupe dans le cadre de la restructuration. Le fait que la multinationale ait été dans un processus judiciaire de restructuration et de désintégration de ses activités peut expliquer l'absence de cette tactique. Cependant, la concurrence est venue de l'extérieur du groupe, en particulier de d'autres sites qui cherchaient à rafler les contrats de l'usine. Dans les deux cas canadiens, un motif fréquemment évoqué pour appuyer ces comparaisons était lié à la hausse du taux de change du dollar canadien qui aurait gonflé les coûts de production en comparaison d'autres juridictions comme les États-Unis ou le Mexique.

À la lumière de l'analyse de ces quatre cas, il faut donc ici conclure que ces comparaisons et, par extension, que la concurrence entre les sites est un outil utilisé régulièrement et sciemment par les multinationales étudiées. Or, nous pouvons *infirmer* l'hypothèse selon laquelle ces comparaisons ont un impact sur les stratégies syndicales. Celles-ci apparaissent davantage comme des constantes ou, en d'autres termes, comme des facteurs contextuels que des variables et sont, d'une part, des justificatifs des restructurations et, d'autre part, des inhibiteurs de ces restructurations.

Une seconde hypothèse provenant de la proposition de recherche se lisait ainsi : *une stratégie d'opposition proactive sera associée à une mise en relation de différents espaces économiques au sein du réseau de production de l'entreprise multinationale.*

La mise en relation du réseau de production des entreprises multinationales est un facteur objectif dans les quatre cas étudiés. La complexité de ces réseaux est saillante et les EMNs mettent en relation différents espaces économiques. Cependant, cette mise en relation n'explique pas les positionnements syndicaux observés. Elle n'explique pas, aussi, les relations que peuvent développer l'acteur syndical dans des contextes précis. Celles-ci sont davantage expliquées par la solidarité externe et les ressources institutionnelles disponibles dans les différents régimes.

France-1-Lyon, avec les ressources institutionnelles disponibles, a pu établir des réseaux internationaux et les traduire en mobilisation collective concrète, surtout avec des syndicalistes allemands. Cette alliance a permis d'accéder à un niveau stratégique supérieur et d'obtenir la mise en place du comité de ré-industrialisation. Dans le cas France-2-Toulouse, l'équipe syndicale a utilisé les ressources du CDE, sans toutefois que cette tactique se traduise en alliances formelles. Celle-ci a davantage visé la collecte d'informations et à la déconstruction du discours patronal.

*A contrario*, bien que faisant partie de réseaux de production complexes, nos deux cas canadiens ne témoignent pas d'un intérêt soutenu pour la création d'alliances internationales ou horizontales. Les limitations institutionnelles expliquent cette absence et l'historique et l'identité syndicale, dans le secteur automobile en particulier, est aussi un facteur à prendre en compte. Les deux syndicats sont bien intégrés à divers niveaux, mais cette intégration est limitée à leurs propres réseaux syndicaux, qu'ils soient régionaux ou nationaux.

Cependant, la relation entre la création d'alliances et la constitution d'une stratégie proactive est loin d'être claire si l'on met en perspective France-1-Lyon et Canada-2-Guelph, tous deux associés au même type de stratégie. Canada-2-Guelph n'a pas créé d'alliances internationales en tant que tel, mais a pu profiter du développement d'un cadre narratif fort et de ses propres ressources pour projeter cet argumentaire à un niveau supérieur. Des parallèles peuvent être tracés avec le cas Lyon qui a su lui aussi mobiliser ce cadre au niveau corporatif par le biais de ses propres opportunités institutionnelles. En dépit de facteurs locaux handicapants, les deux syndicats se sont « désencastrés » de leurs contextes locaux et ont pu construire une stratégie proactive face aux menaces de restructuration. Il existe donc, dans le cas de l'opposition proactive, une dynamique de niveaux d'action qui est constitutive de la stratégie déployée. Nous pouvons donc *infirmer* cette hypothèse. Dans notre étude, la mise en relation de différents espaces économiques est un facteur objectif. Ce facteur ne permet toutefois pas de capter la variation dans les stratégies syndicales.

### 7.2.6. Synthèse

L'analyse comparée de nos cas français et canadiens nous amène à émettre certaines conclusions quant aux propositions et aux hypothèses de recherche développées dans cette thèse. Cinq constats ressortent de cette analyse.

1. En premier lieu, les structures d'opportunité institutionnelles affectent partiellement les stratégies syndicales en contexte de restructuration. Des différences persistent entre les deux régimes, mais elles n'expliquent pas la variation au sein et entre les pays à l'étude.
2. En deuxième lieu, les ressources de pouvoir et les aptitudes stratégiques affectent les stratégies syndicales mobilisées. Les équipes syndicales associées à l'opposition proactive ont su développer des ressources fortes pour faire face aux menaces de restructuration perpétrées par les entreprises multinationales.
3. En troisième lieu, les contingences d'une multinationale ont des impacts différenciés sur les stratégies syndicales en contexte de restructuration. Certaines de ces contingences sont non corroborées empiriquement (segmentation/standardisation, santé financière, lieu de la prise de décision), tandis qu'une autre est appuyée partiellement (type de capital). Le motif de la restructuration n'a toutefois pas d'impact sur les stratégies syndicales.
4. En quatrième lieu, l'encastrement de l'acteur syndical dans des relations spécifiques, en particulier dans le développement d'un dialogue social positif, a un impact sur les stratégies syndicales. Cependant, l'encastrement régional et politique n'affecte pas ces stratégies.
5. Finalement, l'espace et les territoires ont des impacts mixtes sur les stratégies syndicales. Les comparaisons coercitives, dans les cas à l'étude, sont des constantes ou des facteurs contextuels, plutôt que des variables. La mise en relation de différents espaces économiques et productifs est un facteur objectif, elle n'explique donc pas les stratégies.

Le tableau 7.1. présente les résultats de cette analyse.

**Tableau 7.1. Synthèse des résultats de la recherche**

Hypothèses	Résultats
1.1. Les structures d'opportunités institutionnelles	Appuyée, mais n'explique pas la variation dans les stratégies
2.1. Les ressources de pouvoir et aptitudes stratégiques	Appuyée
3.1. La segmentation/standardisation	Non corroborée
3.2. Les performances financières du site et de la multinationale	Non corroborée
3.3. Le lieu de la décision	Non corroborée
3.4. Le motif de la restructuration	Non corroborée
3.5. Le type de capital	Appuyée de manière partielle
4.1. Le dialogue social positif	Appuyée
4.2. L'encastrement régional, politique et économique	Infirmée
5.1. Les comparaisons coercitives	Infirmée, devient une variable de contexte
5.2. Mise en relation des espaces économiques et productifs	Infirmée, facteur objectif

### 7.3. Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comparer les cas à l'étude et de tirer des constats sur l'influence des variables identifiées. Nous nous penchons maintenant sur la discussion des principales contributions que cette thèse apporte.





# **Chapitre VIII : Discussion : principales contributions de la thèse et conséquences sur la recherche et sur la pratique**

## **Introduction**

Ce dernier chapitre cherche à faire le lien entre les résultats explorés dans les trois derniers chapitres et les approches théoriques présentées dans le Chapitre II et la problématique générale étayée dans le Chapitre I. Il en ressort, dans la première partie, que les stratégies syndicales face aux restructurations d'entreprises ne peuvent qu'être comprises que par l'interaction de plusieurs facteurs concomitants, ce qui met en relief l'importance d'une approche que nous qualifions de « complémentarité théorique » et confirme la pertinence d'adopter une approche multidisciplinaire.

La deuxième partie du chapitre explore, à la lumière de nos résultats, l'impact de la mondialisation économique et des restructurations sur l'acteur syndical et sur la marge de manœuvre dont cet acteur dispose. La troisième partie approfondit les conséquences de cette thèse, d'abord, sur le plan de la pratique, ensuite, pour ce qui est des limites de notre recherche dont il faut tenir compte dans l'interprétation de nos résultats et, enfin, sur celui des acteurs sociaux.

## **8.1. Évaluation des différentes pistes d'explication théoriques mobilisées**

### **8.1.1. Stratégies syndicales, contexte local et opportunités : au-delà de l'hypothèse macro-institutionnaliste ?**

Notre thèse tentait de comprendre l'influence de différents régimes institutionnels sur les types de réponses syndicales dans le contexte de restructurations d'entreprises multinationales. Les régimes institutionnels, tels que conçus par le « néo-institutionnalisme », ont une influence sur les structures d'opportunités des différents syndicats et fournissent un contexte à leurs actions. Une certaine dépendance de sentier et d'*habitus* syndical persiste et celle-ci entretient un lien avec les différentes traditions nationales. C'est pourquoi notre devis confrontait la France et le Canada, deux pays opposés et aux traditions politico-économiques différentes.

Les politiques du travail, le droit et les institutions de manière générale n'ont pas les mêmes effets dans un contexte de restructuration. À ce titre, Pulignano et DeKocker (2015) suggèrent que le type de régime institutionnel et les institutions du marché du travail ont une influence sur le processus et le résultat des restructurations. Leur principale conclusion se présente comme suit :

Nous arrivons ainsi à la conclusion que la capacité d'influence des acteurs sociaux locaux sur les processus et les retombées sociales des restructurations doit être comprise comme le résultat de l'interaction entre les institutions nationales du marché du travail et les contextes structurels dans lesquels s'inscrivent les EMN, indépendamment de la nature des restructurations. Ces variables indépendantes ont une incidence en outre sur les processus politiques au sein des firmes allant avec la détermination des résultats des restructurations ; elles influent par conséquent sur les négociations entre dirigeants locaux et les salariés et leurs représentants (p.91).

Les chapitres précédents ont mis en valeur des points de différenciation dans le « coffre à outils » institutionnel des deux pays étudiés. Il est clair que la position institutionnelle des syndicats français est enviable. Les deux cas étudiés en contexte français ont pu compter sur des ressources qui ne sont pas disponibles pour les syndicats canadiens, comme la possibilité d'utiliser un

expert comptable pour scruter les finances de l'entreprise et l'accès du comptable à ces informations, le droit d'opposition aux accords signés dans un site, ou le comité d'entreprise européen pour récolter des informations additionnelles sur l'entreprise multinationale. Cette dernière ressource institutionnelle nous semble être le plus important facteur pour expliquer les différences entre le Canada et la France, notamment en ce qui concerne la possibilité d'élever l'action syndicale au niveau international.

Comme plusieurs chercheurs l'ont noté (Kay, 2011 ; Robinson, 2003 ; Bourque, 2008), les syndicats nord-américains ont peu expérimenté les stratégies internationales. Celles-ci seraient dépendantes du développement de ressources de pouvoir si des opportunités institutionnelles, comme dans le cadre européen, n'existent pas (Lévesque et Dufour-Poirier, 2005). Cela peut être expliqué, à notre avis, par des lacunes institutionnelles, mais aussi par l'absence d'intérêts et d'identité commune. En particulier dans le secteur automobile, malgré une forte intégration continentale de la production, les rivalités historiques entre les T.C.A. et les T.U.A.<sup>62</sup> sont un facteur explicatif à prendre en compte, parce qu'elles façonnent encore aujourd'hui la prise de position stratégique des syndicats. Notre étude empirique confirme ces différences entre le Canada et la France. Qui plus est, l'analyse empirique canadienne révèle qu'aucune stratégie internationale concrète ne fut mobilisée par les acteurs syndicaux.

La densité institutionnelle française donne aux syndicats une certaine mainmise sur les processus de restructuration, que ce soit par le biais des droits du comité d'entreprise, du droit d'alerte ou d'opposition. Quant au Canada, le « désert normatif » est plutôt compensé par l'intensité de la négociation collective et les remparts que les syndicats peuvent ériger dans la convention collective. Il va sans dire que le niveau de syndicalisation d'un secteur, dans le contexte nord-américain, est aussi un facteur important pour la négociation de balises et au regard de l'influence que les syndicats peuvent exercer sur les prises de décisions des multinationales qui est une manifestation du régime institutionnel au Canada. En ce sens, l'industrie automobile fait souvent cas de figure en la matière, même si le degré de couverture

---

<sup>62</sup> Un point marquant de l'histoire syndicale canadienne est la scission de 1984 qui a mené à la création des T.C.A. en 1985 et d'une identité syndicale différente et parfois en compétition avec celle des syndiqués américains (Gindin, 1995).

syndicale s'est étiolé au cours des dernières décennies. En bref, pour reprendre les propos de Pulignano et DeKocker (2015), on peut difficilement faire abstraction du contexte institutionnel pour comprendre les processus de restructurations.

Quant à l'impact des régimes institutionnels sur les variations observées dans les stratégies syndicales, nos résultats soulignent qu'il n'y pas d'influence unidirectionnelle. Les variations dans les stratégies génériques des syndicats ne sont pas reliées au contexte institutionnel. Ce résultat est consistant avec les observations de Lippert *et al* (2014) qui insistent sur l'importance de se pencher, non seulement sur les structures institutionnelles, mais aussi sur les régimes locaux à l'intérieur des pays. Si ces chercheurs ont souligné que les types de capital et les dynamiques de « *voice* » à l'intérieur des entreprises sont des éléments centraux, notre étude ajoute aussi l'influence majeure des ressources de pouvoir et les aptitudes des syndicats locaux comme facteur explicatif. Les régimes institutionnels, certes, modulent les répertoires *de base* des syndicats locaux, mais n'expliquent pas le type de stratégies déployées dans un contexte ou dans un autre. Pour dire ainsi, une stratégie proactive de la part d'un syndicat n'est pas le résultat des ressources institutionnelles disponibles. Le caractère proactif ou réactif des stratégies syndicales répond à d'autres logiques.

Certains prétendent que la variable sectorielle atténue aussi les effets structurants des régimes institutionnels. Comme l'a démontré cette thèse en adoptant un devis méthodologique lié à un secteur, au-delà d'un système national en particulier, l'analyse sectorielle peut révéler des points de convergence dans des industries hautement internationalisées (Bechter *et al.*, 2012 ; Katz et Darbshire, 2000 ; Marginson et Sisson, 2004). Notre étude ne peut porter un jugement définitif sur l'apport sectoriel en raison d'un devis qui cherche justement à exercer un contrôle sur cette variable. Cela dit, c'est encore une fois de plus une variable contextuelle qui peut rendre compte de la diversité des stratégies syndicales.

À ce propos, notre étude confirme certaines appréhensions quant au caractère statique du courant néo-institutionnaliste portant sur les *Variétés de capitalisme* et de la confrontation entre les marchés « libéraux » et « corporatistes » (voir, entre autres, Khang 2006 et Jessop 2011). L'analyse des cas français est consistante avec cette intuition de départ, bien que notre devis

pose certaines limites étant donné le nombre de cas étudiés. À l'intérieur d'un type de capitalisme, il existe des différences entre les firmes qui relèvent de leurs stratégies et de leurs propres histoires.

Notre étude démontre que, dans une perspective micro, la façon dont réagissent les syndicats est plus complexe et va bien au-delà de leur appartenance à un pays ou à un régime particulier. Les dépendances de sentier sont importantes, mais n'empêchent pas les syndicats locaux d'emprunter d'autres sentiers. L'influence institutionnelle est ainsi tempérée par d'autres facteurs, comme l'encastrement social ou le développement du pouvoir syndical. Comme l'illustre notre étude empirique, les relations sociales, entretenues par l'acteur syndical à différents niveaux, peuvent moduler le type de réponses utilisées et nuancer les effets contraignants des institutions. En particulier, nos deux cas associés à des postures de type « opposition proactive » démontraient un dialogue riche et ouvert entre les syndicats et la partie patronale, et ce, à différents niveaux dans les organisations. Ces relations ont aussi permis de renforcer les ressources de pouvoir des syndicats et de leurs aptitudes stratégiques, en particulier l'articulation, l'apprentissage et l'élaboration de cadres alternatifs à la restructuration. Malgré le faible nombre de cas étudiés, nous pouvons supporter cette affirmation en considérant la variation à l'intérieur même des systèmes, ainsi que les similitudes entre des cas apparentés à différents systèmes, en particulier les deux cas associés à des postures « d'opposition proactive ». Cette stratégie syndicale, quoique décrite normativement, est associée à des syndicats qui ont pu à la fois miser sur les atouts du contexte local et mobiliser des ressources à différents niveaux. La capacité de « manipuler » ou d'articuler les niveaux d'action, qu'ils soient institutionnels ou relationnels, devient alors plus cruciale que la simple appartenance à un système, qu'il soit à haute densité ou à basse densité.

Loin d'écarter l'importance et les effets du cadre institutionnel sur la relation d'emploi et sur les processus de restructuration, cette thèse souligne l'importance d'explorer la manière dont les acteurs mobilisent, confrontent ou nuancent les compromis institutionnels et leurs opportunités spécifiques. Adopter un tel point d'ancrage théorique force à reconsidérer le sens de l'influence et de l'effet structurant des cadres institutionnels sur les stratégies syndicales : plutôt que d'y voir un effet direct et indépendant sur les réponses syndicales, ces cadres institutionnels sont

plutôt des ressources, mobilisables ou non, qui servent de points d'appui et d'ancrage aux développements stratégiques dans un contexte de restructuration.

En ce sens, nos résultats portent appui à l'institutionnalisme constructiviste (voir Morgan et Hauptmeier, 2014). Les institutions ne venant pas avec « des fiches d'instruction », certains acteurs peuvent changer ou modeler leurs propres cadres dans le contexte de leur action. Ces cadres de références peuvent être questionnés par les acteurs, car, comme le soulignent Morgan et Hauptmeier (2014 : p.12) : « [...] there are alternative policy discourses and ideas available that are drawn upon by existing or new forms of actors to question institutional routines and to open up possibilities for change. ».

Au-delà de la nécessité d'opérer des « comparaisons contextualisées » ou de mettre en relief des pommes avec des pommes (Locke et Thelen, 1995), notre étude illustre que l'effet de processus particuliers (les restructurations, en l'occurrence) qui semblent semblables entre les systèmes institutionnels et au sein même des régimes, ont des effets variés et complexes lorsque confronté à un niveau d'analyse inférieur, à savoir le niveau local. Le pouvoir heuristique de ces comparaisons, tel qu'énoncé par Locke et Thelen (1995), colle à l'argument développé dans cette thèse : « By setting up in a different way, this approach reveals significant *differences* [dans le contexte de notre analyse, entre des cas de différents pays, mais aussi, et plus important, entre des cas d'un même pays] in cases that typically seen as quite similar and, conversely, identifies important *parrallels* [dans le contexte de notre analyse, entre des cas de différents pays] in cases that the conventional literature sees as very different. » (p.360).

Comme le démontre notre analyse empirique, le double mouvement d'extraction et de mobilisation des marges institutionnelles est une étape constitutive d'une stratégie proactive dans le contexte de restructuration. Les cadres institutionnels s'avèrent ici malléables, contestés et transformés par l'action des acteurs. Au-delà d'une analyse descriptive des institutions au plan macro, illustrant des différences dans les opportunités syndicales et dans les stratégies mobilisées, l'influence de ces institutions au plan micro est le résultat des jeux d'acteurs dans des contextes particuliers.

### **8.1.2. Les théories du pouvoir syndical et de la construction stratégique : complexité des formes de pouvoir dans un contexte de restructuration et importance de la « cognition syndicale »**

Une seconde approche théorique met en relief l'impact des ressources de pouvoir et des aptitudes stratégiques sur les stratégies syndicales. Nos quatre cas observés ont montré des syndicats possédant certains éléments de ce pouvoir : aucun des acteurs étudiés n'était dénué de pouvoir et les quatre en ont fait usage de différentes façons.

La dichotomie entre pouvoir « structurel » et pouvoir « associationnel » (Wright, 2000) est, dans le contexte de notre étude, pertinente pour comprendre les différences dans les ressources syndicales mobilisées. À titre d'illustration, le cas Toulouse demeure un exemple classique de pouvoir structurel : le site jouissant d'une position privilégiée dans le réseau de production de l'entreprise multinationale et ayant des résultats économiques intéressants, l'équipe syndicale n'a pas eu besoin de tisser des liens externes ou complexes pour influencer le projet patronal. Elle n'avait qu'à s'y opposer et démontrer que ce projet était insidieux. Il est donc difficile d'affirmer que l'opposition unilatérale relève d'une situation où le syndicat local ne possède aucun pouvoir, ou est complètement isolé.

Il faut toutefois aller au-delà cette distinction entre pouvoir associationnel et structurel. Il nous apparaît important d'inclure une troisième catégorie, qu'on peut qualifier de pouvoir « cognitif ». Ce type de pouvoir, semblable à la capacité de faire preuve « d'inventivité » à laquelle font référence De Munck et Ferreras (2012), est critique dans un contexte de restructuration. Il est aussi semblable à l'aptitude stratégique « d'apprentissage » à laquelle font référence Lévesque et Murray (2010a).

La capacité stratégique des syndicats est en général produite par un fort leadership et une démocratie interne vibrante (Hyman 2007 ; Lévesque et Murray, 2002). Cette capacité est aussi augmentée par le débat et la confrontation interne entre représentants et représentés (Hyman, 2007). Sans nier l'importance des liens sociaux et de représentation nécessaires à la constitution stratégique des syndicats, notre étude tente d'éclairer une facette du pouvoir, importante dans le



contexte de restructuration, qui concerne particulièrement la capacité d'offrir des cadres alternatifs, de réfléchir sur son contexte local et de mobiliser ces cadres à différents niveaux stratégiques. La cohésion interne et la légitimité des élus syndicaux sont des facteurs cruciaux dans le contexte de ces stratégies, mais celles-ci sont difficiles à concevoir si les représentants, eux-mêmes, n'ont pas fait preuve d'une certaine réflexivité quant à leur propre mandat et quant aux objectifs que visent leurs actions dans le cadre d'une restructuration. Cette cognition syndicale peut contribuer à renforcer les liens entre le collectif de travail et les mandants qui représentent les salariés. Bien articulé, débattu au sein des instances représentatives et communiqué de manière appropriée, ce cadrage des enjeux renforce la légitimité interne des élus et leur permet d'offrir des narratifs alternatifs aux initiatives patronales. L'importance de ces aptitudes confirme notre intuition théorique de départ et la cohérence de l'analyse du pouvoir syndical. Les ressources sont cruciales, mais il faut toutefois des aptitudes stratégiques pour les mettre en marche. Parmi ces aptitudes, l'articulation, le cadrage et l'apprentissage sont critiques dans le contexte d'une restructuration.

Bien que la légitimité des élus syndicaux et le renouveau stratégique passent par une redéfinition des liens entre représentants et bases syndicales (Dufour et Hege, 2010), il ne faut toutefois pas écarter la « rationalisation » du rôle de l'élu – en particulier dans un contexte précaire comme celui des restructurations –, la portée de ses actions, sa capacité à cadrer une stratégie et à l'articuler en accord avec les membres qu'il représente. Ainsi, selon notre étude, une réponse ne peut se matérialiser en stratégie proactive si cette position n'a pas fait l'objet d'une réflexion de la part des élus syndicaux et représentants des salariés. En ce sens, ce facteur transcende les contextes nationaux et le rapport aux institutions. En d'autres termes, les pratiques informelles et les pouvoirs, dans certaines situations précaires comme les restructurations, peuvent surpasser les institutions formelles et leur effet structurant.

De plus, ce pouvoir cognitif permet aux syndicats locaux de récolter de l'information, d'en apprendre sur la situation de leur multinationale et d'être en mesure d'intervenir de façon proactive. La proposition de cadres alternatifs à une restructuration est un élément de ce pouvoir développé dans le contexte de menaces de fermetures et l'opposition proactive y est clairement associée. Nos deux cas proactifs ont pu à la fois profiter des opportunités externes, peu associées

à des rationnels économiques. En ce sens, le terme « opposition » n'est pas nécessairement synonyme de conflit ou de blocage intensif. La coopération est une stratégie utilisée dans certains contextes, tout comme l'opposition par le biais de propositions en porte-à-faux avec les initiatives managériales. L'opposition prend ainsi un sens plus complexe et moins conflictuel que l'étymologie du mot pourrait suggérer. Le syndicat s'oppose au plan managérial, non en le bloquant unilatéralement, mais en proposant des cadres alternatifs et des projets singuliers qui peuvent servir de contre-arguments aux visées managériales. Cette relation complexe entre conflit et coopération est constitutive de la relation d'emploi (Edwards, 1986, 1992, 2014 ; Giles et Murray, 1997 ; Hyman, 1989).

Notre étude fait en quelque sorte écho aux propos de Juravich (2007) sur les campagnes syndicales internationales. Dans une tentative d'élaborer un modèle pour des campagnes syndicales « compréhensives », l'auteur insiste sur la nécessité, pour l'acteur syndical, d'aller au-delà des points de pression que ceux utilisés traditionnellement lors de campagnes de négociation. Cette pression et l'information récoltée devraient viser de nouveaux centres décisionnels et des segments d'activité particuliers des firmes. Cette thèse confirme que le pouvoir syndical peut s'exprimer de plusieurs manières et que la pression exercée par les syndicats, dans le contexte particulier des restructurations, devrait viser plusieurs pans décisionnels, que ce soit au sein de la chaîne de valeurs ou dans différentes divisions d'une entreprise multinationale. L'opposition proactive, telle que décrite empiriquement dans les précédents chapitres, témoigne de cette capacité à trouver différentes sources de pouvoir, au-delà des relations conventionnelles entre employeurs et syndicats au point même de production.

Nos résultats concordent avec les constats de Dufour et Hege (2002). Dans une vaste enquête comparative, ces chercheurs ont démontré que l'appartenance à un régime institutionnel n'était pas suffisante pour expliquer le comportement de différentes équipes syndicales européennes. La capacité représentative<sup>63</sup> à laquelle les auteurs font référence s'explique par l'expérience des acteurs et des pratiques non explicites qui lient les représentés et les représentants. Cette capacité

---

<sup>63</sup> Et la représentation « faible » et « forte », qui transcende les contextes nationaux trouve aussi écho dans notre étude. En particulier, une représentation « forte » provient, à la lumière de nos résultats, de la capacité des élus de construire des agendas alternatifs à la restructuration.

trouve écho dans les résultats étayés dans cette thèse. Ainsi, selon les auteurs, le développement de cette capacité représentative et du pouvoir qui en découle ne peut se réduire aux structures institutionnelles :

En aucun cas les représentants peuvent faire l'hypothèse que les institutions dans lesquelles ils se glissent peuvent remplacer le lien représentatif vivant dont ils ont la charge. Les structures de représentation ou les règles d'exercice de la représentation disponibles dans certains pays constituent des moyens potentiels pour des groupes qui aspirent à assumer un rôle représentatif. Mais leurs conduites à l'égard de ces institutions et règles s'expliquent à partir d'une activité représentative qui les englobe sans s'y réduire (p.186).

Cette capacité représentative est en relation avec les identités syndicales et à la reformulation du lien entre représentants et représentés (Dufour et Hege, 2010 ; Murray *et al.*, 2010 ; Dufour-Poirier et Laroche, 2015). Notre thèse confirme la tension entre les identités passées et présentes : adopter un répertoire stratégique proactif nécessite de revoir les réponses typiquement mobilisées et de construire de nouveaux répertoires, parfois en contradiction avec les traditions et les identités qui prévalaient.

En résumé, nos résultats confirment l'importance du lien entre les ressources de pouvoir, les aptitudes stratégiques et les stratégies syndicales. Elle met en exergue que ce pouvoir provient de certaines positions institutionnelles et structurelles de l'acteur syndical, sans pour autant s'y limiter. Ce pouvoir découle, en grande partie, des aptitudes stratégiques des élus, dans différents pays, d'élaborer des cadres alternatifs, de faire montre de « capacité représentative » tout en projetant leurs actions à différents niveaux. La « proactivité », en ce sens, est particulièrement exigeante à l'égard des aptitudes. Cette faculté est non seulement rendue disponible à travers les liens internes et externes que développent les équipes syndicales, mais aussi dans la « cognition » qu'ils construisent et mobilisent dans un contexte de restructuration d'entreprise ainsi que par le jeu d'autres aptitudes qui semblent essentielles à la poursuite de leurs stratégies.

### **8.1.3. Encastrément et relations sociales dans l'entreprise multinationale : lieux contestés et « ouverture des possibles » dans un contexte de restructuration**

Si les ressources syndicales et les aptitudes, en particulier la capacité stratégique et la cognition, nous apparaissent cruciales dans un contexte de restructuration, les organisations syndicales n'agissent pas en électrons libres. Elles sont en effet dépendantes de traditions locales, de relations dialectiques avec le patronat et de dynamiques sociales de négociation (Lévesque, 2003). Cette prémisse de la géographie économique, mais aussi des études critiques sur les entreprises multinationales, formait une partie de la troisième approche théorique mobilisée dans cette thèse.

D'emblée, nos observations sont en accord avec les *a priori* théoriques de la géographie économique critique (Rainnie *et al.*, 2007 ; Herod, 2009), c'est-à-dire que les décisions économiques ne sont pas que des processus objectifs – que de purs rationnels économiques –, mais sont modelées par des normes sociales, en particulier au niveau local, au point même de la production. Ces « ancrages spatiaux » ont leur propre historique et trouvent leur cohérence dans les relations entre les acteurs locaux, ce qui contribue à départager différents lieux de production. Ces différences se retrouvent non seulement dans les traditions nationales, mais aussi à l'intérieur même des systèmes que nous avons analysés.

De plus, notre étude confirme la pertinence d'une théorie présentant la firme multinationale comme un lieu contesté (Edwards et Bélanger, 2009 ; Morgan et Kristensen, 2006 ; Bélanger et Edwards, 2006 ; Kristensen et Zeitlin, 2005). Dans leur ouvrage classique, Kristensen et Zeitlin (2005) envisageaient la firme multinationale comme un lieu empreint de différentes rationalités, dépendant de l'action des acteurs à plusieurs niveaux et influencé par l'historique propre des divisions ou des sites de production qui forment une EMN. Nos résultats portent appui à cette approche théorique. Nos études de cas ont démontré que les managers, qu'ils soient locaux, nationaux ou provenant des sièges sociaux, ont des avis différenciés sur les processus de restructuration. Bien qu'influencée par les prises de position stratégique du siège social, la manière dont se traduisent ces stratégies au niveau local est loin d'être immuable et unidirectionnelle. Certes, les décisions au sein des multinationales sont motivées en grande

partie par des argumentaires économiques (Dunning, 1998, 2001). Les managers sont eux-mêmes encastés dans les traditions territoriales et sont susceptibles d'être des alliés.

L'importance du dialogue social dans les multinationales, au niveau local et à d'autres niveaux, est centrale dans la constitution des stratégies syndicales. Comme l'illustre notre analyse empirique, différents points d'appui avec la partie managériale peuvent être trouvés par les syndicats et les firmes multinationales, loin d'être des entités monolithiques, sont traversées par de conflits et sujettes à différentes interprétations. Ces lieux contestés peuvent servir de ressources aux syndicats locaux dans leur construction stratégique face aux restructurations. Même si Kristensen et Zeitlin (2005) font explicitement référence à l'intégration de différentes unités dans une multinationale, l'incertitude quant aux processus politiques et économiques au sein d'une EMN et le caractère polycentrique de ces entreprises trouvent écho dans notre étude. Ce caractère polycentrique se retrouve aussi dans les représentations que se font les élus syndicaux de la multinationale dont ils font partie, des particularités du contexte local et des relations entretenues avec la partie managériale à différents niveaux. Kristensen et Zeitlin (2005) résumant ainsi la nature incertaine de l'EMN, rapprochement qui correspond à l'argument développé dans cette thèse :

Rather, a number of intersecting narratives concerning formerly independent firms from several countries may be told to explain how and why they joined the MNC ; how they perceive the experience of membership in this new 'association' and what they expect from it ; and how they struggle with one another over the internal division of labor to determine what social space each shall occupy within the multinational (p.21).

Si cet encastement peut s'observer principalement au niveau local, une position syndicale proactive ne peut s'expliquer que dans cette perspective. L'opposition proactive est en effet associée à la capacité des élus locaux de se « désencastrer » du contexte local de production et (d'inter)agir à différents niveaux. Ainsi, l'encastement territorial, surtout par le dialogue social local, est un autout, mais il faut aussi être capable de s'en affranchir.

Cette possibilité de puiser sur l'encastement tout en se « désencastrant » est influencée par divers facteurs, comme la connaissance de l'organisation et l'utilisation d'informations sur le

site et sur la multinationale, les relations entretenues avec les managers locaux, ainsi que la richesse des alliances et des relations syndicales susceptibles d'être mobilisées dans une situation de restructuration, qu'elles soient aux niveaux national ou international. Les résultats de notre étude démontrent qu'il existe donc des espaces de négociation incertains au sein d'une multinationale. Ces espaces trouvent leur sens dans l'encastrement au plan local avec les acteurs patronaux. Toutefois, ils ne se réduisent pas à ce niveau d'où l'importance de puiser sur cet encastrement tout en agissant à des niveaux stratégiques variés au sein d'une EMN.

En résumé, notre étude soutient l'argument théorique selon lequel une EMN est un lieu contesté par différentes interprétations de la part des acteurs. Les équipes syndicales développent leur pouvoir en construisant des agendas autonomes, mais ces cadres peuvent être renforcés ou parfois bloqués par les relations qu'ils entretiennent avec la partie managériale à différents niveaux. Le dialogue social et les relations patronales-syndicales, en particulier au plan local, permettent « d'ouvrir des possibles » dans le contexte de restructuration d'entreprises. Ces relations peuvent se manifester à différents niveaux stratégiques de l'entreprise et ainsi permettre la réalisation de scénarios alternatifs à la restructuration.

#### **8.1.4. La géographie économique et l'espace productif et social: entre la constance des comparaisons coercitives dans l'industrie automobile et l'objectivité de la mise en relation des espaces productifs des multinationales**

La géographie économique fait aussi le pont entre l'espace productif, la concurrence internationale et la capacité des acteurs de projeter leurs actions à différentes échelles par l'impact de la mise en relation des réseaux productifs.

L'intuition théorique de départ était que certains syndicats, selon la nature de leur position et de leur production dans le réseau de production d'une EMN, peuvent être plus ou moins exposés à la concurrence étrangère et aux comparaisons inter-sites. Or, nous n'avons trouvé aucune variation dans le niveau de concurrence : les quatre cas étudiés sont ou ont été confrontés à l'utilisation de comparaisons coercitives de la part de leur direction locale ou de la direction de

l'entreprise. Ces comparaisons peuvent être limitées dans le temps, lors d'une restructuration par exemple, ou faire partie d'un système plus complexe de barèmes de coûts utilisé annuellement par la direction pour comparer les usines d'un même segment. Dans les cas les plus sophistiqués, les comparaisons prennent la forme d'indicateurs fixes sur la productivité, le coût général du travail et la qualité des produits manufacturés. Même si notre objet ne traitait pas explicitement des comparaisons coercitives et que nous avons peu développé ce concept, nos observations soutiennent la thèse et les analyses de Greer et Hauptmeier (2016) sur la variété de stratégies comparatives utilisées par les entreprises multinationales de l'automobile.

Cette constance dans les comparaisons et dans la mise en concurrence rejoint l'argument développé par Harvey (2014) sur cette caractéristique du capitalisme et de sa version contemporaine, le néolibéralisme. Tel que l'auteur le soutient :

New geographical patterns to production typically arise out of the sharpened spatial competition facilitated by cheaper and more efficient transport and communications. Start-ups in, say, South Korea – where steel production is much cheaper because of lower-cost labour, easier access to raw materials and markets, and the like – drive out the more costly and the less efficient industries in older regions such as Pittsburgh and Sheffield. In the car industry, it was not only the introduction of foreign competition that undermined Detroit, but also the setting up of new plants in Tennessee and Alabama, where labour cost were lower and trade union power weaker (p.148).

Les conséquences de cette concurrence méritent un regard attentif. Malgré l'augmentation de la concurrence internationale dans les deux espaces étudiés, celle-ci peut être tempérée par plusieurs facteurs, comme la nécessité de produire géographiquement près des clients ou par la spécialisation d'un collectif de travail dans un secteur particulier. De plus, cette concurrence n'est pas seulement internationale, mais elle peut prendre des formes régionales ou locales, comme l'illustre en particulier l'analyse de nos cas canadiens. Elle peut aussi être atténuée par l'action des acteurs syndicaux et les relations que les représentants entretiennent. Cette concurrence exacerbée est une caractéristique du secteur automobile et pourrait, dans une certaine mesure, être moins présente dans d'autres industries.

La conséquence est l'importance d'envisager l'action syndicale à plusieurs niveaux dans un contexte de restructuration (Hennebert, 2009 a et b ; Jobert, 2008b ; Kay, 2011 ; Herod *et al.*, 2007). Même si les syndicats étudiés dans cette thèse sont tributaires de leur localisation et, à plus forte raison, de leur position dans le réseau de production de leur entreprise respective, cette dépendance ne les empêche pas d'expérimenter des stratégies à d'autres niveaux. Cette expérimentation spatiale est saillante dans le cas de l'opposition proactive. On peut ainsi distinguer une stratégie plus « localiste » d'une autre qui cherche à s'extraire de son contexte local dans l'optique de trouver ailleurs des avenues alternatives, des informations ou des points d'appui pour contrecarrer l'action patronale. Même si le contexte institutionnel au Canada ne permet pas d'avoir accès aux mêmes ressources qu'en sol européen, il est toutefois possible pour un syndicat local, par la mobilisation de capacités particulières, d'avoir accès à d'autres niveaux stratégiques et à d'autres lieux de décisions à l'intérieur de la multinationale (et au-delà). Par conséquent, que l'équipe syndicale soit européenne ou nord-américaine, cette thèse démontre que cet investissement à divers niveaux nécessite une cohérence quant à l'objectif syndical, lequel se doit d'être relayé et soutenu, en partie ou en totalité, par les directions syndicales supérieures.

Cependant, cette action internationale n'est pas le produit de la mise en relation des réseaux productifs de l'entreprise multinationale qui doit plutôt être perçue comme un facteur objectif. Certes, les réseaux de production permettent ces relations entre les acteurs, mais celles-ci sont plutôt provoquées par l'aptitude d'articulation et la solidarité externe qu'un syndicat peut mobiliser.

#### **8.1.5. Encastrement, État et liens politiques : retour vers le passé ?**

Une prémisse importante de la géographie économique est l'influence des régulations et des processus politiques sur les réseaux mondiaux de production (Dicken, 2015 ; Bair, 2008). S'opposant à une approche plus « néolibérale » des processus économiques, cette théorie soutient que ces réseaux de production sont eux-mêmes encastres dans des institutions et dépendent plus ou moins, des processus politiques liés aux États nationaux ou régionaux. Dans



le contexte particulier des restructurations, les traditions politiques et la capacité des élus ou des institutions d'intervenir dans ces processus peuvent influencer les acteurs de l'entreprise et les projets patronaux (Pulignano et Stewart, 2012).

Notre analyse empirique nous incite à qualifier cette approche. Si l'encastrement social au sein de l'entreprise par les traditions de dialogue influence fortement les stratégies syndicales, les encastrements politique, institutionnel et économique semblent exercer peu d'effet dans nos quatre cas et, à la limite, sont quasi-absents des processus de restructurations observés. Ceci est d'autant plus surprenant que notre étude explorait ces stratégies dans deux contextes nationaux avec des traditions politiques historiques bien différentes. Les liens politiques, peu mobilisés ou carrément inexistant, induisent, d'une certaine manière, les traces d'une transformation de l'État et de son rôle dans le développement économique. Comme le soutient Wolfgang Streeck (2014), cette transformation<sup>64</sup> est symptomatique de l'effacement du capitalisme démocratique, né dans la foulée de la crise des années 1930 et de la Deuxième Guerre mondiale, au profit de l'État néolibéral : « [...] neoliberalism is incompatible with a *democratic* state, in so far as democracy involves a regime which, in the name of its citizens, deploys public authority to modify the distribution of economic goods resulting from market forces [...] » (p.57). Dans ce contexte, l'État et ses représentants nous apparaissent conditionnés par les forces du marché. Les restructurations, conséquences de ces forces, sont apparentées à des problèmes privés qui échappent à leur champ d'autorité.

Notre étude fait écho aux récents travaux portant sur l'importance du secteur manufacturier, sur son déclin historique et sur la possible disparition de « l'écosystème » productif et institutionnel lui permettant de perdurer (Berger, 2013 ; Marsh, 2012 ; Smil, 2013). Ces recherches reconnaissent que le problème de la baisse de l'industrie manufacturière ne peut qu'être attribué à la mondialisation et à l'ouverture des marchés. Cette baisse est aussi en lien avec des choix

---

<sup>64</sup> Dans cet ouvrage, Streeck (2014) identifie trois phases successives de l'État d'après-guerre, à savoir l'État taxateur (régulation de l'activité économique et redistribution par des politiques fiscales), l'État débiteur (dérégulation et tentative de juguler les crises par la dette) et l'État consolidateur (austérité, privatisation et désengagement pour répondre à la crise des dettes souveraines engendrée par la phase précédente).

politiques et économiques qui ont été pris dans le passé ou qui continuent de l'être. Actuellement, les États sont en vive concurrence pour l'investissement direct étranger et offre des incitatifs pour attirer la localisation d'entreprises. Le coût de la production serait, en ce sens, un des facteurs de la diminution de la part de l'industrie manufacturière et des emplois dans ce secteur, sans toutefois être la cause première de la rétractation productive. À long terme, comme l'argue Berger (2013)<sup>65</sup>, cette attrition n'est pas sans heurter la capacité des entreprises de produire dans leur pays d'origine : « [...] companies are scaling up manufacturing and commercializing their production abroad because they are discovering capabilities in the foreign partners that are not available in the United States – or are no longer available in the U.S. industrial ecosystem. » (p.61). Ainsi que le démontre cette thèse, cette fois au plan local, la qualité des collectifs de travail est à considérer lors de restructurations et leur effacement, sous le coup de ces phénomènes, met en péril les capacités manufacturières, ce qui n'est pas s'en poser problème sur le plan politique.

Plusieurs auteurs ont d'ailleurs noté un relatif désengagement de l'État dans les politiques économiques nationales, en particulier dans le secteur manufacturier (Anastakis, 2013 ; Streeck, 2014 ; Houle, 2014). Ce phénomène n'est pas étranger au secteur automobile et transcende les deux pays observés et étudiés. Cette proposition est, par ailleurs, supportée empiriquement par notre étude. L'État est moins enclin à s'investir directement dans le développement économique et le libre-échange est devenu, dans une certaine mesure, le nouveau mantra et la marche à suivre<sup>66</sup>. Cette attitude comporte toutefois des risques, comme le démontre notre analyse. En effet, l'indifférence peut mener à l'extinction complète d'un secteur, de l'innovation qui en émane et des capacités industrielles difficiles à reproduire instantanément dans différents contextes.

Évidemment, il existe certaines limites à soutenir cet argument théorique, tant au plan de la méthode que de l'objet de recherche de cette thèse. Bien que les cas français étudiés dans cette

---

<sup>65</sup> L'étude de Berger (2013), effectuée en contexte états-unien, demeure tout de même pertinente pour comprendre les transformations du secteur manufacturier des pays avancés, dont le Canada et la France.

<sup>66</sup> Cette observation est d'autant plus pertinente actuellement, à l'heure où de nombreuses ententes bilatérales et multilatérales de libre-échange sont négociées au Canada, en France et ailleurs.

thèse auraient pu révéler une certaine forme d'encastrement dû à la densité institutionnelle, cela n'a pas été un facteur clair. Ainsi, la transformation des liens entre l'État, les acteurs de l'entreprise et le développement économique sont loin d'être uniformes et pourraient se révéler d'une toute autre nature en modifiant les paramètres de l'analyse ou en reproduisant notre étude dans d'autres cas. Nous n'avons analysé qu'un secteur dans deux pays. Les ramifications entre politiques, institutions et syndicats pourraient s'avérer être d'un tout autre ordre dans un contexte industriel différent ou même dans un autre ensemble national. Cependant, les résultats récoltés et présentés dans cette thèse laissent présager un certain désengagement de l'État, symptomatique de sa transformation et de l'abandon plus général du secteur manufacturier et des politiques proactives en matière de stratégie industrielle.

#### **8.1.6. La théorie de la contingence : influence contrastée et incertaine des structures d'entreprise multinationale sur les stratégies syndicales**

La théorie de la contingence (Mintzberg, 1979), outil analytique transversal mobilisé par différentes approches présentées dans cette thèse, faisait le lien entre les structures des entreprises et les stratégies des acteurs, en particulier au plan local. Rutherford et Holmes (2008, 2012) arguent que la restructuration des réseaux de production de l'automobile ont entraîné une domination de plus en plus marquée des multinationales sur la prise de décision économique. S'opposant à une approche « faible » centrée sur les acteurs, les deux chercheurs ont soutenu que le pouvoir au sein des réseaux pouvait s'expliquer par les contingences et que l'influence de l'État et du droit, en général, s'effaçait progressivement. Si notre analyse démontre, en effet, que des restructurations sont opérées en filigrane d'une réorganisation de la production de la part des constructeurs principaux et des équipementiers majeurs, en parallèle avec la stagnation de marchés « matures », leur impact sur les acteurs locaux est loin d'être prévisible et dépend d'une multitude de facteurs.

Ainsi, le portrait est beaucoup complexe et les relations qui peuvent être tracées entre la structure particulière d'une multinationale et les stratégies syndicales doivent être analysées avec précaution. Nos observations ne rejoignent que peu celles dégagées par Meardi *et al*, (2009a).

D'abord, aucune variation n'a été trouvée dans les raisons évoquées pour opérer une restructuration. Dans un contexte difficile comme la crise de 2008-09, à laquelle s'ajoutent les difficultés préalables de certaines firmes du secteur, nos quatre cas de restructuration ont été justifiés par des raisons de coûts. Même si le contexte diffère, le justificatif reste le même : les entreprises étudiées sont grevées par la crise économique et cherchent à faire des économies substantielles pour arriver à survivre. Que ce soit en contexte de faillite, de réorganisations stratégiques ou d'endettement élevé, les raisons évoquées sont d'ordre financière. Le contexte de crise dans le secteur automobile a pris la forme d'un effondrement rapide des marchés des ventes en Europe comme en Amérique. Cette détérioration des conditions économiques et financières des entreprises multinationales de l'automobile, même les plus solides, a pu justifier des restructurations liées aux coûts d'opération.

L'influence du lieu de la décision, et par extension du pays d'origine de la multinationale, peut expliquer les pratiques en matière d'emploi (Almond et Ferner, 2006 ; Almond *et al.*, 2005). Cependant, notre étude souligne un point important, confirmé par les études de cas effectuées : l'effet du pays d'origine est dépendant d'autres facteurs comme la stratégie globale de la multinationale, les relations historiques qu'elle entretient avec les représentants des salariés et les impératifs financiers associés à son type de capital. En ce sens, notre analyse empirique soutient la nécessité d'analyser l'effet du pays d'origine de manière plus approfondie. Comme pour l'impact du régime institutionnel, la provenance d'une multinationale est loin d'expliquer entièrement ses pratiques en matière d'emploi. Ces dernières dépendent de plusieurs facteurs et, comme le démontre cette thèse, des effets du contexte local sur les acteurs de l'entreprise.

L'importance des contingences varie en fonction des contextes particuliers que nous avons étudiés. La santé financière du site et de la multinationale s'est révélée être un facteur important dans certains cas, alors que dans d'autres, l'influence a plutôt été mitigée. L'effet a pourtant été inverse à ce que nous avons anticipé, notamment en se fiant aux observations de Pulignano et Stewart (2012) : non seulement les cas étudiés avec la meilleure santé financière n'étaient pas associés à une position proactive, mais à la stratégie la plus simpliste d'opposition. Ce facteur est éclairant sur la façon dont les syndicats peuvent naviguer dans un contexte financier difficile. Il nous apparaît donc que ceux qui sont dans une position précaire vont favoriser une stratégie

plus audacieuse comme la recherche de nouveaux mandats ou d'avenues alternatives pour sauver leur site. Même si une stratégie d'opposition proactive peut être risquée, elle peut donner des résultats intéressants si le syndicat juge qu'il n'est pas menacé à court terme et qu'il existe une marge de manœuvre pour développer ce type de stratégie. Nos études de cas ont également démontré que cette prise de position doit être faite en fonction d'une connaissance accrue de l'organisation et des informations économiques disponibles.

Le type de capital d'une entreprise multinationale s'avère important pour comprendre ses stratégies en termes économiques et de gestion de la relation d'emploi (Lippert *et al.*, 2014 ; Appelbaum et Batt, 2014 ; Thompson, 2003). Notre thèse peut appuyer en grande partie l'importance de la financiarisation des firmes. Loin d'être un facteur exogène ayant peu d'impact au point de production, cette variable est à considérer dans les transformations des relations entre syndicats et employeurs. Cependant, cet impact est loin d'être univoque. Cette caractéristique du capitalisme contemporain peut apparaître cruciale dans un contexte donné, alors que dans un autre, elle sera tempérée par d'autres facteurs. En l'occurrence, l'historique du dialogue social et des relations patronales-syndicales peuvent diminuer l'effet du type de capital sur les stratégies syndicales.

L'analyse empirique développée dans les précédents chapitres démontre que l'intégration des sites dans la multinationale a des effets structurants sur ces sites et sur leurs rapports avec les réseaux de production, sur leur position à l'intérieur des multinationales et sur leurs liens avec les clients pour qui ils produisent. Ces facteurs ne sont toutefois pas déterminants quant aux choix des stratégies syndicales. L'observation des stratégies syndicales au plan local montre que c'est l'action des acteurs des sites de production, ainsi que les liens qu'ils entretiennent avec d'autres constituants d'une EMN, qui jouent un rôle plus important.

De manière générale, nous soutenons ainsi que les contingences sont nécessaires pour comprendre le contexte dans lequel naviguent les syndicats locaux qui sont touchés par des restructurations d'entreprises multinationales. Par contre, elles ne sont pas suffisantes pour comprendre, qualitativement, comment une stratégie se structurera. L'influence dépendra de

l'action des acteurs et de la façon dont ces derniers mobiliseront ou non une caractéristique de leur site ou de leur multinationale.

Les conséquences de ces contingences sont donc incertaines, variables et en proie à différentes interprétations de la part des acteurs de l'entreprise. Bien que certaines contingences aient une influence négative sur la situation dans laquelle se trouve l'acteur syndical, au plan local particulièrement, elles peuvent être surmontées de différentes façons. L'influence des contingences ressemble ainsi à celle des institutions sur l'action syndicale. Il serait difficile de nier que telle ou telle situation dans laquelle se retrouvent des équipes syndicales n'ait pas d'influence sur leur « rationalité » et sur la façon dont ils peuvent percevoir les bornes dans lesquelles ils se trouvent. Or, comme nous avons tenté de l'illustrer au cours de la discussion de nos résultats, ces bornes sont malléables, dépendent de la façon dont les élus syndicaux vont les percevoir et, de manière encore plus importante, elles sont aussi une partie intégrante et mouvante des stratégies des entreprises multinationales elles-mêmes.

Il faut donc modifier le sens d'une contingence : il existe des caractéristiques structurelles d'une EMN susceptibles d'être influencées par la stratégie de cette entreprise et qui, par la suite, peuvent être contestées par les acteurs locaux d'un site ou d'une firme. En ce sens, ces structures d'entreprise et la compréhension que peuvent en avoir les représentants sont incertaines, contingentes et en proie à différentes interprétations, dont celles de l'acteur managérial à différents niveaux<sup>67</sup>.

#### **8.1.7. Conclusion : synthèse des principales contributions théoriques et proposition d'un modèle d'analyse « renouvelé »**

Cinq constats se dégagent des contributions théoriques identifiées dans les sections précédentes (voir encadré 8.1.).

---

<sup>67</sup> Par ailleurs, notre position théorique revient à la définition stricte d'une contingence : « Qui peut se produire ou non » (Dictionnaire Le Robert).

### **Encadré 8.1. Synthèse des principales contributions théoriques de la thèse**

1. Nuance, clarifie et raffine les explications institutionnelles des stratégies syndicales en contexte de restructuration.
2. Confirme les théories du pouvoir syndical et raffine son impact sur les stratégies syndicales, en particulier en ce qui concerne l'aspect « cognitif » et multi-niveaux de ce pouvoir. De manière générale, démontre le caractère incertain des stratégies syndicales, celles-ci étant liées à l'interprétation et aux jeux de pouvoir que se livrent les acteurs de l'entreprise.
3. Démontre l'importance de l'encastrement et des relations sociales comme concepts centraux dans l'étude des stratégies syndicales en contexte de restructuration.
4. Confirme l'impact constant de la concurrence et des comparaisons coercitives sur les processus de restructuration et sur les stratégies déployées dans ce contexte.
5. Nuance la théorie de la contingence et l'influence des structures d'entreprise sur les stratégies syndicales.

D'abord, pour ce qui est des effets des structures institutionnelles sur l'acteur syndical, notre devis comparatif nous a permis d'explorer l'impact des structures d'opportunités des régimes institutionnels. Cet impact sur les stratégies est loin d'être unidirectionnel. Nous avons observé des différences à l'intérieur même des régimes et entre les régimes ce qui nous permet d'écarter une hypothèse purement institutionnaliste.

Ensuite, l'impact des ressources et des aptitudes stratégiques, liées au pouvoir syndical, est crucial dans le contexte d'une restructuration. Notre analyse nous a permis de souligner l'importance des aptitudes, en particulier de ce que nous qualifions de « cognition » syndicale. Les propriétés des ressources (réseaux, structures syndicales) sont centrales, mais ne peuvent expliquer entièrement les stratégies génériques syndicales. Envisager l'action syndicale doit se faire en analysant les possibilités pour les acteurs syndicaux, sous certaines conditions, de répercuter les stratégies développées au-delà de leur contexte local. Le pouvoir devient ainsi structurel, relationnel, cognitif, mais aussi « territorial », en ce sens qu'il doit être compris comme une caractéristique qui se transpose à différentes échelles.

Ensuite, nous soulignons l'importance de l'encastrement et du dialogue social pour comprendre les stratégies syndicales. Malgré que le développement de ressources autonomes de pouvoir par les syndicats locaux soit important, l'acteur syndical, au demeurant, n'agit pas en électron libre. Les relations historiques qu'il entretient à différents niveaux avec l'acteur managérial constituent un outil de développement stratégique et renforcent, sous certaines conditions, les ressources de pouvoir. Ces traditions permettent la négociation d'innovations spécifiques au contexte de l'entreprise multinationale et du site tout en ouvrant des possibilités à l'accumulation d'informations, éléments cruciaux dans un contexte de restructuration. L'étude des stratégies syndicales devrait donc prendre en compte cet aspect dialectique entre représentants des salariés et patronat.

En outre, les comparaisons coercitives apparaissent comme des constantes dans le contexte des multinationales étudiées dans cette thèse. Cet aspect devrait donc être pris en compte dans les études voulant explorer les restructurations et, de manière générale, le secteur manufacturier. La mise en relation de différents espaces de l'EMN est aussi un facteur objectif qui ne permet pas d'expliquer les relations développées par l'acteur syndical.

Finalement, cette thèse nuance les conjectures de la théorie de la contingence et de leurs impacts sur les stratégies syndicales. Les structures des EMNs ont certainement des effets sur l'acteur syndical et sur ses stratégies en contexte de restructuration. Bien qu'elles aient des impacts structurants sur les contextes locaux, elles demeurent en proie à la mobilisation, aux jeux des acteurs locaux et à leur pouvoir. Ces facteurs organisationnels demeurent malléables et sont le reflet des stratégies et des historiques des EMNs. Ils doivent toutefois être analysés à l'aune des contextes locaux et des jeux stratégiques des acteurs lorsque survient une restructuration.

Divers auteurs mettent en relief la nature complexe et multidimensionnelle des restructurations (Jalette, Rouleau et Hayden, 2015). C'est pourquoi nous avons adopté une approche multidisciplinaire quant à la construction théorique de cette thèse et ce choix a été validé par nos résultats. Comme le rappelle Korczynski, Hodson et Edwards (2006) : « [...] constructive engagement from different (theoretical) perspectives is essential. » (p.23). Chacune de ces approches avance différentes prémisses, mais elles peuvent être mobilisées en confluence par

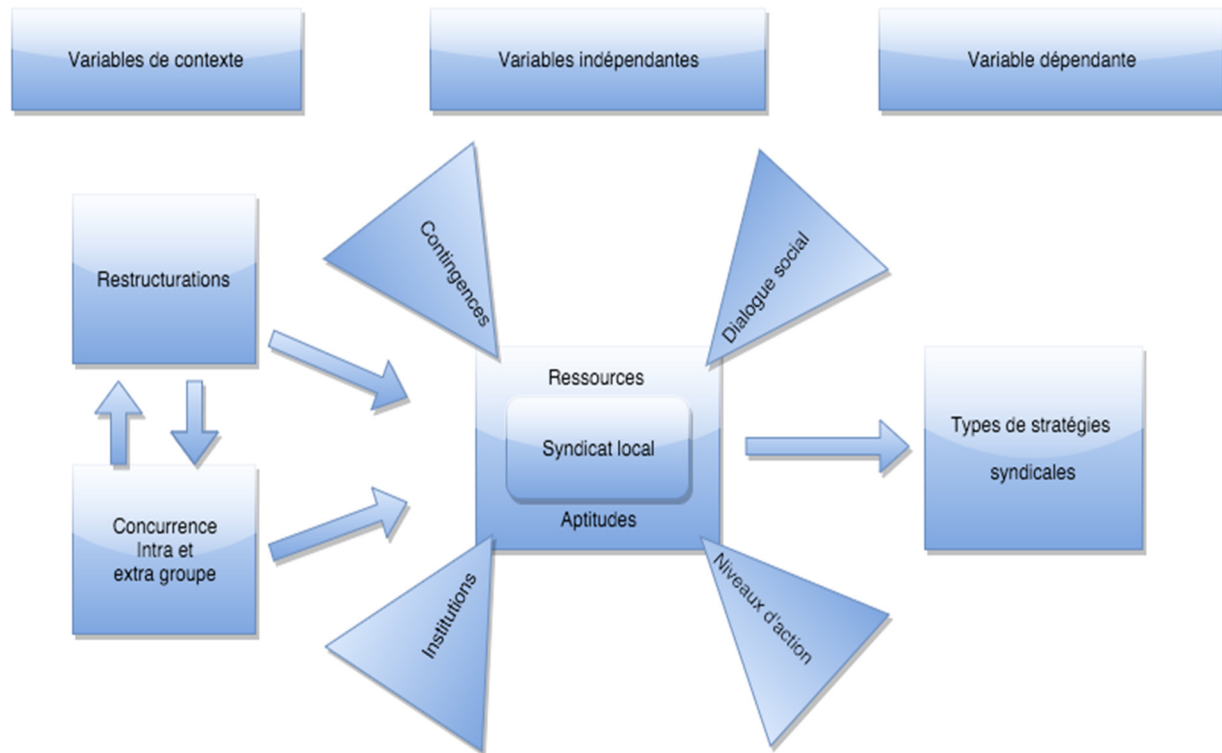


rapport à un objet de recherche commun. Cette complémentarité théorique permet ainsi une compréhension globale du phénomène à l'étude.

À la lumière de ces contributions, nous proposons un modèle d'analyse renouvelé. Nous avons construit dans le Chapitre II un modèle multidisciplinaire en lien avec les principales propositions théoriques mobilisées. L'argument, pour opérer une confluence entre différentes approches, était qu'il peut exister des points de convergence entre des approches provenant de différentes familles théoriques et, qu'*a priori*, il peut y avoir des complémentarités entre ces propositions. La présentation empirique développée au cours des chapitres V, VI et VII supporte ce choix analytique. Nous avons insisté sur l'impact différencié des facteurs analytiques pour comprendre les stratégies syndicales en contexte de restructuration. De plus, nous avons démontré que certains facteurs, loin d'être en contradiction, se renforçaient mutuellement pour influencer les réponses mobilisées par les syndicats locaux à l'étude. Ce renforcement explique les différences entre les cas d'un même contexte institutionnel, mais il explique aussi les parallèles qui peuvent être faits entre des cas se situant dans des contextes différents.

Ce modèle (figure 8.1.) fait le pont entre le modèle préalablement proposé et les contributions théoriques, à savoir : 1. le caractère central des ressources et des aptitudes des syndicats locaux pour expliquer les stratégies génériques ; 2. les influences du dialogue social, des contingences et des structures institutionnelles sur la construction stratégique des syndicats face aux restructurations ; 3. le caractère constant de la concurrence intra et extra firme en la renvoyant à une variable de contexte ; 4. l'importance des niveaux qui deviennent tributaires de l'articulation et de l'action de l'acteur syndical.

**Figure 8.1. Un modèle d'analyse « renouvelé » de l'impact des restructurations sur les stratégies syndicales**



## 8.2. Bref retour sur la problématique et portée analytique de la recherche

### 8.2.1. Retour sur la problématique

Au-delà des contributions théoriques à proprement parler, quel est l'éclairage de notre thèse sur la mondialisation économique, sur les restructurations et sur leur impact sur l'acteur syndical ? Il s'agit de notre point de départ (Chapitre I).

Notre étude confirme la pertinence d'adopter une vision critique et indéterminée de la mondialisation économique. Comme plusieurs auteurs l'ont démontré, la construction de cette mondialisation et des échanges économiques libérés de leurs contraintes frontalières sont loin d'avoir des effets univoques (Dicken, 2015 ; Murray, 2010 ; Giles, 2000). Adopter un tel point de vue sur la mondialisation permute le sens analytique de ses impacts sur la relation d'emploi :

au lieu d'y voir un impact unidirectionnel, notre recherche illustre le caractère conflictuel de ce phénomène au sein des entreprises multinationales et sur la « rationalité » des décisions économiques en contexte d'intégration. Bien que la mondialisation exerce une pression sur les pays « développés », il ne faudrait pas percevoir l'intégration économique comme une chose inexorable et déterminée. Comme nous l'avons démontré à plusieurs reprises, l'interprétation de cette intégration dépend d'une multitude de facteurs, dont les relations de pouvoir entre les acteurs, les liens sociaux dans l'entreprise, les jeux stratégiques entre différents niveaux de régulation et les contingences propres à une multinationale et à un site. Il faut donc investiguer de manière plus fine la façon dont la mondialisation bouleverse les acteurs de l'entreprise afin de comprendre comment ceux-ci interprètent, modulent et modèlent ces changements au plan local.

On ne peut pas s'écarter complètement des interprétations économiques des restructurations : une certaine rationalité « matérielle » demeure et la prise de décisions des multinationales en termes de restructuration est influencée par des raisons financières. Mais il faut également éclairer d'autres facettes des restructurations. Les motifs des restructurations sont souvent variables y compris dans l'interprétation que les acteurs de l'entreprise en font. Étudier les restructurations nécessite de se plonger plus directement dans l'analyse des stratégies à long terme des entreprises et d'ajouter aux facteurs économiques les facteurs sociaux qui modèlent les prises de décisions au sein des EMNs. Cette facette sociale des restructurations se reflète particulièrement sur les intérêts de l'acteur patronal : celui-ci, loin d'être monolithique dans de tels contextes, est aux prises avec différentes luttes de pouvoir. Cette incertitude ouvre ainsi des portes à l'acteur syndical pour influencer les actions des EMNs.

Dans ce contexte, l'acteur syndical jouit d'une certaine marge de liberté. C'est ainsi que cette thèse s'insère dans la problématique large du renouveau stratégique des syndicats et des impacts potentiels de la mondialisation économique sur leur pouvoir et sur leur capacité de représentation (Lévesque et Murray, 2002, 2010 a et b ; Hennebert, 2009 a et b ; Lévesque et Dufour-Poirier, 2005 ; Dufour et Hege, 2010). Un constat brut qui ressort de notre recherche est que ces voies sont possibles et aussi souhaitables pour l'acteur syndical dans le contexte de restructuration. Elles dépendent d'un investissement soutenu dans la compréhension de ces

phénomènes tout comme dans le développement de narratifs et de cadres alternatifs à ces projets. Elles forcent aussi les dirigeants syndicaux à repenser leurs liens avec les salariés représentés et avec leurs propres réseaux syndicaux. Les relations qu'ils entretiennent avec l'acteur patronal doivent aussi être révisées.

Dans les deux pays étudiés, le secteur de l'automobile est touché par de nombreuses restructurations au cours des dernières années. Ces restructurations touchent particulièrement l'acteur syndical dans les équipementiers automobiles qui sont proportionnellement plus syndiqués que le marché du travail en général. Dans le cadre de cette thèse, le choix de se pencher sur l'acteur syndical au niveau local s'avère justifié puisque nos résultats indiquent qu'il peut y avoir, sous certaines conditions, des possibilités pour les organisations syndicales d'influencer ces processus. Cette capacité dépend en grande partie de la vision dont les représentants font montre dans un contexte difficile et dans la façon qu'ils perçoivent leur rôle à titre d'élus et d'acteurs stratégiques au sein des EMNs.

Rappelons que notre question de recherche posait l'interrogation suivante :

### **Quel est l'impact des restructurations d'entreprise sur les stratégies syndicales ?**

En réponse, à la lumière de nos résultats, trois constats généraux s'imposent :

1. En premier lieu, la mondialisation et les restructurations qui en découlent ont des impacts incertains, différenciés et variés sur l'acteur syndical. Il faut donc envisager ces phénomènes de manière *processuelle* et les étudier comme des facteurs mouvants et complexes.
2. En deuxième lieu, bien que les restructurations soient influencées par des facteurs économiques intrinsèques à ce type de phénomène, elles sont aussi modelées par l'interprétation que les acteurs de l'entreprise en font à différents niveaux stratégiques et par des facteurs relationnels. La crise économique de 2008-09 est une raison de restructurer pour les entreprises, mais sans être l'unique motif et cause.

3. En dernier lieu, l'impact des restructurations sur les stratégies syndicales est loin d'être unidirectionnel. Il dépend de plusieurs facteurs, dont les ressources et les aptitudes de pouvoir, les relations sociales dans l'entreprise, les rapports des syndicats aux institutions nationales/internationales et l'interprétation que fait l'acteur syndical des contingences. La construction d'alternatives stratégiques est possible et est une source de renouveau pour l'acteur syndical.

### **8.2.2. Portée analytique de la recherche doctorale**

Quelle est la portée analytique de notre thèse pour la théorie du syndicalisme et pour l'acteur syndical?

Le premier constat est d'ordre théorique. L'opposition proactive, bien qu'étant *a priori* une catégorie idéaletypique, trouve sens dans l'action et est une voie de renouveau pour le syndicalisme. Cette stratégie doit être comprise en conjonction sous trois angles différents : les ressources et les aptitudes de pouvoir, l'encastrement/les relations patronales-syndicales et les dynamiques de niveaux. Pris individuellement, ces facteurs contribuent, à leur manière, à la construction possible d'une stratégie proactive. Cependant, comme l'a démontré notre analyse, ces facteurs trouvent leur sens dans une articulation complexe qui dépend à la fois du contexte, des acteurs locaux et de leur façon de percevoir les limites structurelles qui s'exercent sur eux. En outre, ces facteurs transcendent aussi les régimes nationaux. Il est ainsi difficile de pondérer la force explicative de chaque facteur puisqu'une situation de restructuration est, en soi, un phénomène social complexe. Toutefois, la prise en compte de l'interaction entre ces trois facteurs nous permet de comprendre ce qu'est l'opposition proactive.

Ainsi, selon nos résultats, agir proactivement n'est donc pas limité par les configurations institutionnelles ou par le fait d'être dans une entreprise multinationale. Le pouvoir syndical, à lui seul, permet certains élans de renouveau et de « proactivité ». Il cimenter l'action et permet d'y donner sens dans des contextes particuliers, comme les restructurations. Ce pouvoir, cependant, n'est pas complètement autonome dans le cas de l'opposition proactive : il doit être

analysé à l'aune des relations entre patronat et syndicats, tout en le mettant en perspective avec les dynamiques de niveaux. Cette triple facette nous permet de conclure que le renouveau de l'action syndicale passe par l'exploration de nouvelles façons de développer le pouvoir et par l'expérimentation de nouveaux répertoires. Ce pouvoir ne peut être analysé de manière indépendante. Il doit aussi être étudié dans les relations d'acteurs et de niveaux qui se forment à l'occasion d'une élaboration stratégique lors de certaines situations précaires, telles que les restructurations d'entreprises.

Mais que signifie, pour l'action syndicale à proprement parler, l'opposition proactive? Comment fait-on pour être « proactif»? Notre deuxième constat est orienté vers la pratique syndicale comme forme de protestation aux changements économiques. À première vue, ce focus sur la « proactivité » peut paraître éloigné des préoccupations syndicales quotidiennes. *A fortiori*, prise de manière autonome, l'opposition proactive peut apparaître comme une catégorie analytique froide et sans portée dans le réel. Or, prendre une position proactive trouve son sens dans l'action syndicale et, au-delà de sa signification idéaletypique, est une voie qui peut et qui devrait être empruntée par l'acteur syndical dans ses tentatives de répondre aux changements économiques et aux restructurations. Elle peut ainsi donner lieu à des résultats inattendus et permettre une meilleure régulation du travail et de l'emploi. Encore plus important, comme l'a montré notre analyse empirique, elle renforce les concepts mêmes de renouveau syndical et de légitimité syndicale.

Les discussions pratiques sur la perte de légitimité syndicale et sur son renouveau dans le contexte de restructurations ont oscillé entre deux pôles : le développement d'une posture coopérative avec le patronat ou le retour à des schèmes plus contestataires de l'ordre établi. La portée de cette thèse réside dans l'incertitude de ces prises de position et dans l'établissement de nouvelles voies d'action pouvant permettre au syndicalisme de surpasser ces deux pôles diamétralement opposés. En s'appuyant sur des ressources de pouvoir, en développant des relations novatrices avec d'autres acteurs de l'entreprise et en projetant son action à différents niveaux, l'opposition proactive est une voie, en soi, de renouveau syndical. La contribution de notre analyse démontre donc que cette proactivité est une forme de résistance « positive ». Il s'agit, d'une part, d'une forme de résistance puisque de développer et d'offrir des schèmes

alternatifs sont, dans leur essence, en porte-à-faux avec l'ordre néolibéral établi, à savoir l'acceptation tacite des fermetures d'entreprises comme une destruction créatrice souhaitable. Il s'agit, d'autre part, d'une forme d'action « positive » puisque celle-ci ne réside pas seulement dans le blocage simple de ces changements, mais bien dans la construction alternative et autonome de formes de régulation des restructurations et des entreprises multinationales.

Cette opposition proactive a une réelle résonance dans le développement stratégique des syndicats. Néanmoins, elle peut paraître difficile à atteindre étant donné les *habitus* syndicaux historiques, ainsi que les répertoires traditionnels d'action, provenant bien souvent des compromis institutionnels passés. Cette thèse démontre toutefois qu'en s'engageant sur des voies alternatives, l'opposition proactive trouve son sens dans l'action et permet d'outrepasser les limites structurelles qui sont normalement évoquées, à la fois dans la théorie et dans la pratique. Elle peut ainsi servir de guide aux syndicats dans la négociation et dans la construction stratégique.

### **8.3. Contributions méthodologiques, limites de la recherche et conséquences sur la pratique et sur les acteurs**

#### **8.3.1. Contributions méthodologiques**

Notre devis méthodologique impliquait des études de cas et la collecte de données qualitatives. La comparaison au sein et entre deux pays aux traditions politico-économiques différentes nous a permis de saisir les variations intra- et inter-régime (Denk, 2010). Cette section porte sur la contribution méthodologique de cette démarche. Contribue-t-elle à mieux faire de la recherche sur les restructurations et sur les stratégies syndicales?

Notre recherche s'est concentrée sur le niveau local, au point de production, pour comprendre les stratégies syndicales en contexte de restructuration, mais dans deux contextes nationaux différents. Il a été ainsi possible de comparer les dynamiques dans des régimes qui comportent

des différences notables, mais qui peuvent aussi révéler certains points de convergence. Ce choix a permis de dépasser les constats plus macros des structures institutionnelles et des effets de la mondialisation sur l'acteur syndical. En regard du contexte national, les narratifs syndicaux se rapprochent ce qu'une analyse institutionnelle seule, en filiation d'un angle macro, pourrait négliger. Ce souci du détail nécessite toutefois un approfondissement de l'étude de cas ce qui s'est traduit dans notre recherche par des contacts répétés avec les unités choisies. Bref, une analyse micro peut s'avérer fertile pour comprendre les effets de processus globaux sur les acteurs locaux. Elle révèle le vécu des acteurs, leurs intérêts, leurs expériences et les luttes de pouvoir face au phénomène des restructurations d'entreprises (Flyvbjerg, 2001; Burawoy, 2009).

Notre thèse démontre aussi l'importance de lier les stratégies aux discours des acteurs et aux interprétations qu'ils se font des contextes précaires comme les restructurations. Si l'EMN semble dépasser de compréhension en vertu de sa structure internationale, elle se prête à des narratifs variés à différentes intersections et à différents niveaux (Kristensen et Zeitlin, 2005). Fait incontournable, ses sites de production sont, par nature, locaux. Pour bien saisir ces différents narratifs, il fallait les étudier de manière extensive et locale. Ces discours s'avèrent primordiaux dans la construction stratégique face aux restructurations. Une stratégie n'est pas une « chose » objective, mais plutôt une expérience vécue par les acteurs sociaux. Pour la comprendre, il faut l'étudier de manière fine par le contact constant avec le contexte dans lequel elle prend tout son sens.

Au plan sectoriel, notre recherche se limitait à l'analyse de l'industrie de l'automobile, en particulier au segment des équipementiers automobiles. Au départ, il fallait à partir de ce contrôle sectoriel étudier des dynamiques semblables. Se basant sur plusieurs recherches (Bechter *et al.*, 2012 ; Marginson et Sisson, 2004 ; Katz et Darbshire, 2000), ces dynamiques auraient pu se révéler communes en raison des effets sectoriels et ce, malgré les différences de régime institutionnel. Notre devis permettait ainsi d'opérer de réelles comparaisons « contextualisées », puisque des facteurs communs en pouvaient être dégagés. Il serait autrement difficile d'arriver à des conclusions fortes quant à l'importance de la conjonction des facteurs



observés. Il faut toutefois reconnaître certaines limites à cet argument méthodologique puisque nous n'étudions qu'un secteur particulier.

En résumé, notre thèse contribue méthodologiquement à trois aspects de l'étude des restructurations et de leurs impacts sur les stratégies syndicales. Les chercheurs qui étudient la relation d'emploi devraient donc s'attarder à comprendre le contexte local des restructurations, à y lier l'expérience des acteurs et leur vécu comme des éléments constitutifs de la construction stratégique des syndicats, et à étudier les dynamiques sectorielles qui transcendent les contextes nationaux.

### **8.3.2. Principales limites de la recherche**

Tout chercheur doit prendre acte des limites de sa démarche. Nous en énumérons quatre.

Une première limite évidente a trait au nombre de cas à l'étude. Pour des raisons de faisabilité, avec deux cas par pays, nous avons troqué « profondeur », c'est-à-dire une analyse extensive, contextualisée et soutenue des cas à l'étude, au détriment d'une plus grande variation empirique. Bien que ces cas nous permettent de généraliser à partir de l'expérience des acteurs syndicaux analysés, ils n'offrent qu'un tableau impressionniste des stratégies syndicales possibles face aux restructurations d'entreprises. Ce faible nombre de cas tempère les résultats quant à l'effet des structures d'opportunités sur les stratégies syndicales : avec une plus grande variation dans les cas étudiés, nous aurions pu avoir un portrait plus juste et diminuer le caractère « exceptionnel » des sites analysés. Cette affirmation vaut aussi bien pour l'impact du pays d'origine. Si nos études de cas recelaient une certaine originalité (quatre multinationales hors de leurs pays d'origine), il existe peu de variation pour affirmer de manière robuste l'effet du pays d'origine.

Une deuxième limite est le nombre de pays à l'étude, à savoir deux pays aux traditions différentes qui représentent qu'une infime partie des régimes qui auraient pu être comparés. Pour en arriver à des conclusions de divergence ou de convergence quant au type de stratégies mobilisées, il faut nécessairement s'attarder à plus de deux pays et confronter un certain nombre

d'idéaltypes. L'opposition entre « haute » et « basse » densité institutionnelle peut être réductrice. Des régimes hybrides peuvent exister, ce qui tendrait à fausser les prémisses de notre analyse. Vu les changements économiques et institutionnels survenus en Europe au cours des dernières années, on peut également s'interroger sur la résilience de cette spécificité « européenne ». Étudier une plus grande variété de pays nous aurait réellement permis de saisir les différences ou les convergences dans les régimes institutionnels, de capter de manière plus fine les structures nationales et de comprendre plus justement les stratégies syndicales en contexte de restructuration.

Une troisième limite de notre recherche relève du choix du secteur à l'étude. Deux points tempèrent nos généralisations et les résultats de notre analyse. Pour des raisons de faisabilité et de contrôle, notre recherche s'est concentrée sur un segment d'un secteur en particulier ce qui limite les possibilités de généralisation au-delà de ce segment de l'industrie de l'automobile. La concurrence, la structure des multinationales et de la chaîne de valeurs sont particulières à l'industrie automobile et ne peuvent se comparer à tous les types de production manufacturière. Inclure d'autres industries avec des structures différentes aurait dévoilé d'autres résultats et ainsi tempéré l'analyse et les résultats développés à propos de notre échantillon. On peut également se demander si l'industrie automobile ne représente pas un cas exceptionnel. Hautement syndiqué et développant de riches traditions de relations entre le patronat et les représentants des salariés, il s'agit d'un secteur emblématique. Ses relations collectives de travail sont souvent citées comme « modèle » qui établit le « pattern » dans le secteur privé. Ce caractère exceptionnel pourrait contribuer à une certaine surreprésentation de cas de stratégies proactives étant donné son importance et l'articulation des réactions syndicales dans les dernières décennies. Étudier une industrie moins syndiquée aurait peut-être nuancé nos analyses et donné des résultats divergents. Le soutien étatique est évidemment tributaire de l'agenda politique contemporain, des rapports de pouvoir entre acteurs industriels et politiques et de l'importance accordée à un secteur en particulier. Cette affirmation vaut aussi bien pour le segment choisi : l'étude des constructeurs automobiles, segment central dans la production automobile, aurait peut-être montré un tout autre type d'engagement politique.

Une dernière limite est liée aux types de matériaux récoltés et aux types d'intervenants interrogés dans le cadre de notre étude de terrain. Notre objet de recherche nous a poussé à explorer en particulier les stratégies syndicales locales : la grande majorité des participants à nos entretiens sont issus des rangs syndicaux, soit à titre d'élus ou comme employés de ces organisations. Or, un résultat central de notre recherche fait apparaître une limite importante de cette thèse. L'encastrement, les dynamiques de dialogue social et l'historique des relations patronale-syndicales ne trouvent un écho discursif qu'auprès d'un seul acteur de l'entreprise : les représentants des salariés. Interroger des représentants patronaux nous aurait permis d'enrichir cet aspect névralgique des stratégies syndicales tout en nous permettant de nuancer, de confirmer ou d'infirmer les résultats de nos analyses. Le choix de ne pas opérer cette sélection était lié à des raisons de faisabilité, mais aussi d'accès à ces intervenants. Toutefois, comme le démontre les résultats forts de notre étude, de futures recherches devraient s'attarder à étudier cet acteur. Au final, choisir une diversité d'acteurs nous aurait permis d'élargir le champ de notre recherche et de notre objet tout en contrebalançant le point de vue des participants. Ceci nous aurait donné l'occasion d'en arriver à des résultats et à une généralisation plus étayés et plus solides.

### **8.3.3. Conséquences sur la pratique et sur les acteurs**

Quelles sont les conséquences de cette recherche pour la pratique syndicale, sur le type d'actions de ces organisations et sur leurs pistes de renouvellement? On peut également poser la même question à l'égard des pratiques patronales et des politiques publiques concernant les restructurations d'entreprises.

Cette thèse incite d'abord à repenser l'action syndicale face aux multinationales, en particulier en ce qui a trait aux développements du pouvoir local dans le contexte de menaces de fermeture de sites. Nous avons insisté à plusieurs reprises sur le caractère déterminant de l'information, du cadrage de l'enjeu et du développement de facultés « cognitives » pour influencer les volontés des EMNs. L'acteur syndical devrait s'interroger sur son rôle au coeur de ces phénomènes et sur sa capacité à les influencer. Si cette capacité est accrue en partie par sa

position institutionnelle, par ses liens avec les membres qu'ils représentent et par les réseaux qui peuvent être mobilisés, notre recherche démontre la nécessité d'enrichir ces facteurs par un investissement soutenu dans la connaissance des organisations dans lesquelles il se trouve. Les syndicats devraient ainsi réfléchir sur ces caractéristiques et sur leur capacité à se « désencastrer » de positions parfois limitantes. Ainsi, comme l'a démontré notre recherche, les aptitudes stratégiques sont critiques dans le cadre des restructurations. Les organisations syndicales devraient donc porter une attention au développement de ces aptitudes, en particulier aux facultés de cadrage, d'articulation et d'apprentissage.

La construction d'une stratégie proactive doit se faire en conjonction avec l'information récoltée et se baser sur une stratégie claire qui puisse rallier les salariés représentés et augmenter la légitimité des élus. Cette stratégie est évidemment risquée : elle nécessite l'exploration de voies non balisées, peut révéler des alliances inattendues, s'éloigner des sentiers battus et d'un certain « confort » institutionnel. Cependant, comme cette thèse l'illustre, cette exploration peut donner lieu à des résultats bénéfiques et inattendus. Cette voie suggère toutefois de revoir les pratiques syndicales, la vision que se font les élus de leur rôle et, encore plus important, le type de formations offertes aux membres, aux représentants et aux employés par les centrales et les fédérations syndicales. Dans un contexte de plus en plus difficile au regard de la préservation des capacités industrielles, les syndicats devraient s'attarder à développer leur connaissance des EMNs, leur compréhension de l'information économique et leur aptitude à tisser des liens à l'intérieur et à l'extérieur des organisations syndicales. Des recherches devraient aussi être effectuées pour connaître les entreprises, les secteurs, les centres de pouvoir et la distribution de la valeur dans les chaînes de production. L'adage voulant que « la connaissance, c'est le pouvoir » passe ici d'un slogan à une constituante primordiale d'une stratégie de renouveau.

Notre recherche démontre aussi la nécessité de revoir les liens qu'entretiennent les syndicats locaux avec la partie patronale. Il ne s'agit pas ici d'évoquer des schèmes jowialistes de coopération ou de « gagnant-gagnant ». Comme l'illustre cette thèse, les représentants des salariés se doivent impérieusement de construire des stratégies autonomes face aux processus de restructuration. La relation d'emploi est à la fois marquée par un antagonisme structuré dans ses bases matérielles, sans toutefois exclure qu'il puisse exister des formes de coopération

(Edwards, 2014). Les « rationalités » patronales à l'égard de ces processus sont loin d'être uniformes et les syndicats, sous certaines conditions, peuvent trouver des leviers en entretenant des relations soutenues avec ces acteurs. Envisager ce type de relations doit s'harmoniser avec des visions plurielles et multi-niveaux de l'entreprise multinationale car les dirigeants locaux et régionaux de ces entreprises n'ont pas les mêmes intérêts que les dirigeants mondiaux. Cette posture incertaine et parfois conflictuelle des centres de pouvoir peut fournir des ressources et des opportunités aux syndicats pour infléchir la prise de décision des entreprises en processus de restructuration. Elle peut aussi donner l'occasion d'avoir accès à des informations insoupçonnées par le truchement des relations que les acteurs syndicaux entretiennent avec leur vis-à-vis patronaux.

Même si notre recherche ne se concentrait pas, *per se*, sur l'acteur patronal, l'inverse est aussi valable. Les dirigeants, locaux en particulier, devraient percevoir dans l'acteur syndical un vecteur de connaissance qui peut avoir un rôle positif à jouer dans un contexte de restructuration d'entreprise. De façon triviale, on peut affirmer que les dirigeants locaux sont pris dans « le même bateau » que les salariés lorsque survient une menace de restructuration. Cette situation d'interdépendance peut permettre à l'acteur patronal de renouveler sa légitimité et d'ainsi construire des positions en porte-à-faux par rapport à celles des dirigeants internationaux des entreprises multinationales. Adopter un point de vue pluraliste de l'entreprise, en particulier en contexte syndiqué, peut contribuer à une meilleure régulation entre les acteurs et à préserver les capacités industrielles dans le secteur de l'automobile.

Notre thèse démontre aussi la nécessité de changer le regard qu'ont les politiques envers le secteur automobile et le segment des équipementiers. Malgré l'importance de cette industrie en termes de produit intérieur brut, d'emplois et d'exportations pour les deux pays étudiés, notre analyse démontre peu d'interventions et, à la limite, peu d'intérêts pour le secteur automobile et ses dynamiques récentes. Le plus frappant est l'incompréhension et le manque de connaissance dont témoignent les élus et les institutions économiques au regard des cas que nous avons étudiés. Ce phénomène est d'autant plus critique à l'heure où plusieurs pays et régions s'interrogent sur la pérennité de leurs secteurs industriels et sur la préservation d'une économie diversifiée. Bien que l'activité économique soit de nature volatile, notre thèse démontre qu'il est

possible d'utiliser des stratégies proactives pour préserver des capacités historiques qui ont un potentiel productif. Étant donné que ces capacités et les collectifs qui les composent sont difficiles, à court et à moyen terme, à recréer (Berger, 2013), leur préservation est un enjeu important pour les politiques publiques et ils nécessitent une attention plus accrue.

L'État devrait donc s'attarder à la rétention des activités industrielles par différents moyens institutionnels. Il ne s'agit pas ici de dicter le sort des restructurations et d'imposer des visions unilatérales à des situations qui, en soi, sont complexes. Il s'agit encore moins d'utiliser une « *one best way* » applicable à tous les contextes nationaux ou à toutes les entreprises. Comme le démontre cette thèse, les acteurs de l'entreprise peuvent trouver, de manière autonome, des terrains d'entente et créer des alternatives aux phénomènes de restructuration. Ainsi, donner les moyens financiers et logistiques aux acteurs et considérer les syndicats comme constituants légitimes des entreprises permettraient une meilleure régulation du travail et de l'emploi. Ultimement, cette régulation « bonifiée » pourrait permettre la préservation de capacités industrielles critiques et souvent ignorées par le politique. À l'heure de la mondialisation économique et d'un certain laisser-aller, c'est là un défi de taille, mais qui peut être, sous certaines conditions, relevé par les acteurs au sein des multinationales.



# **Conclusion générale**

## **1. Les faits saillants de la recherche doctorale**

Dans un contexte de crise économique, d'intégration internationale et de recodification de la relation d'emploi, cette thèse a cherché à comprendre l'impact des restructurations d'entreprises sur les stratégies syndicales dans deux pays aux traditions différentes, à savoir la France et le Canada. S'inscrivant dans un agenda de recherche faisant le pont entre l'étude des entreprises multinationales (EMN) et les potentiels de renouveau de l'acteur syndical à l'intérieur de ces firmes, notre étude s'insère dans une problématique large du champ de recherche sur la relation d'emploi et sur le travail.

Notre problématique a été construite autour de trois constats. Le premier concerne les effets de la mondialisation économique et de l'intégration internationale des blocs continentaux de l'ALÉNA et de l'Union européenne sur la concurrence entre les pays, les régions et les contextes locaux et sur l'action et sur les prises de décisions stratégiques des acteurs. Le second constat vise la montée en force de l'entreprise multinationale comme vecteur de la mondialisation. Si les restructurations des multinationales sont empreintes de différentes rationalités et peuvent prendre des formes diverses, elles semblent échapper aux modes de régulation « classiques » de l'activité économique et exercent un impact important sur la capacité de l'État à réguler le travail et l'emploi. Le troisième constat concerne les marges de liberté dont dispose l'acteur syndical : est-il déterminé par des rationnels économiques et des décisions échappant à ses sphères d'influence ou peut-il se servir de ces contextes précaires pour renouveler son action ? Nous avons donc posé la question générale suivante : quel est l'impact des restructurations sur les



stratégies syndicales ? Plus précisément : quels sont les facteurs qui affectent les stratégies de ces acteurs en contexte de restructuration ?

Le Chapitre II de cette thèse a servi à poser les jalons théoriques de notre étude. Nous avons construit notre cadre théorique autour de trois grandes familles, à savoir :

1. l'approche néo-institutionnaliste et les structures d'opportunités (Tilly et Tarrow, 2008 ; Pulignano et Stewart, 2012 ; Godard, 2004, 2009);
2. l'économie politique critique et la théorie du pouvoir et des capacités syndicales (Lévesque et Murray, 2002, 2010 ; Wright, 2000);
3. la géographie économique, l'encastrement social et les contingences des multinationales (Rainnie *et al.*, 2007 ; Harvey, 2006 ; Rutherford et Holmes, 2008, 2012).

Cette intégration théorique se justifie de deux manières. Premièrement, en vertu du fait qu'il peut exister des points de convergence et des complémentarités entre des familles théoriques provenant de traditions différentes, nous avons soutenu que ces points pouvaient mener à des découvertes fertiles et à dégager des propositions de recherche originales. Deuxièmement, cette intégration pouvait révéler des points de divergence entre ces familles et ainsi aiguïser notre compréhension de l'objet de recherche en confrontant ces théories à la réalité empirique.

Le Chapitre III propose notre modèle d'analyse et la méthodologie de recherche adoptée pour explorer empiriquement les stratégies syndicales en contexte de restructuration. Ce modèle d'analyse a été construit autour de propositions (5) et d'hypothèses (11) de recherche provenant des différentes familles théoriques mobilisées. Au plan méthodologique, notre recherche s'est structurée autour d'un devis basé sur l'étude de cas comparative. Nous voulions, en adoptant un tel devis, explorer de manière locale la constitution stratégique des syndicats face aux restructurations d'entreprises et comparer ces dynamiques entre deux pays aux traditions opposées. Ainsi, quatre cas ont été explorés, soit deux en France et deux au Canada. Nous avons basé notre méthodologie sur l'analyse sectorielle en nous concentrant sur l'industrie des équipementiers automobiles.

Les chapitres IV, V, VI et VII forment le cœur empirique de ce travail. Le Chapitre IV a une triple mission : étayer le contexte institutionnel des pays à l'étude, illustrer l'évolution du secteur automobile et présenter les cas soumis à l'analyse. En France, deux cas ont fait l'objet d'une analyse empirique, à savoir France-1-Lyon et France-2-Toulouse. Au Canada, nous avons aussi opposé deux cas, soit Canada-1-Kitchener et Canada-2-Guelph. Dans le Chapitre V, nous avons analysé les cas d'origine française en présentant le contexte préalable de la restructuration, la restructuration en tant que telle et la stratégie syndicale déployée. Les résultats principaux dégagés ont démontré des cas avec des stratégies variées (France-1-Lyon, *opposition proactive* ; France-2-Toulouse, *opposition unilatérale*). Ces variations s'expliquent par le type de pouvoir développé et les aptitudes stratégiques mobilisées, l'historique du dialogue social et l'impact des facteurs contingents, en particulier la structure du capital (différente entre les cas). Dans le Chapitre VI, la même démarche empirique a été reprise, mais cette fois-ci pour le Canada. Tout comme en France, notre analyse a permis d'identifier des stratégies différentes (Canada-1-Kitchener, *coopération encadrée* ; Canada-2-Guelph, *opposition proactive*). Différents facteurs expliquent ces variations : la nature du pouvoir syndical, en particulier les aptitudes concernant le cadrage, l'apprentissage et l'articulation, les relations sociales entretenues à l'interne et à l'externe des EMNs et les dynamiques de niveaux de l'action syndicale.

Le Chapitre VII de cette thèse propose une comparaison des cas français et canadiens. L'objectif méthodologique et analytique est de comparer de manière internationale les stratégies syndicales en contexte de restructuration et ainsi faire ressortir les potentiels analytiques inter-régimes. Cette comparaison a révélé des points de convergence dans le type de stratégies mobilisées, malgré les différences de contexte. L'opposition proactive, idéaltype analytique, s'est imposée dans deux cas (Lyon et Guelph). Ces sites partageaient des points communs pour la compréhension de notre objet de recherche. L'analyse met en relief cinq points importants :

1. l'importance des ressources de pouvoir et des aptitudes stratégiques, en particulier le cadrage, l'articulation et l'apprentissage;
2. l'influence du dialogue social et de l'historique des relations patronales-syndicales;
3. les dynamiques de niveaux dans la constitution stratégique des réactions syndicales;
4. la constance des comparaisons coercitives en contexte de restructurations;
5. l'influence variée des contingences sur l'acteur syndical.

Le dernier chapitre (VIII) confronte les approches théoriques mobilisées à la lumière des principaux résultats de l'analyse empirique afin de dégager les contributions théoriques de cette thèse. D'abord, les structures institutionnelles doivent être analysées avec précaution : même si notre étude empirique démontre que ces structures ont des effets sur le type de stratégies syndicales, leur influence apparaît plus complexe lorsqu'on la considère à la lumière d'une analyse micro de notre objet de recherche. En ce sens, mis en porte à faux à l'expérience des acteurs et à des facteurs relationnels et sociaux, les compromis institutionnels nationaux et locaux sont malléables, négociés et parfois surpassés par l'action des acteurs.

Ensuite, cette thèse confirme l'importance du pouvoir syndical dans un contexte de restructuration. Plus précisément, nous soulignons l'importance des facteurs structurels et relationnels de ce pouvoir, tout en raffinant cette typologie par la démonstration du caractère critique des aptitudes tels que le cadrage d'alternatives et la « cognition » dans la constitution stratégique des syndicats. Le rôle des élus, dans cette construction stratégique, s'avère ici critique.

Toujours au plan théorique, cette thèse soutient le caractère central du dialogue social et du concept « d'encastrement » dans l'analyse des stratégies syndicales. Bien que l'acteur syndical doive construire des stratégies autonomes, les relations sociales qu'il entretient avec la partie patronale, en particulier au plan local, ont une influence sur les réponses mobilisées et sur l'accès potentiel à des niveaux décisionnels supérieurs.

Pour conclure, notre étude invite à tempérer certains types d'explications théoriques :

1. Les comparaisons coercitives sont des constantes, plutôt que des variables. La mise en relation de différents espaces productifs dans les EMNs est un facteur objectif;
2. Les liens politiques et institutionnels n'affectent que peu ou pas les stratégies syndicales;
3. Les contingences, bien qu'exerçant de l'influence sur les syndicats, se doivent d'être analysées avec précaution : elles dépendent de la vision que les acteurs se font de ces

structures et peuvent avoir une influence, tout dépendant de leurs contextes locaux respectifs.

En dépit des limites méthodologiques, notre thèse peut avoir des conséquences sur la pratique et sur les acteurs. Il faut revoir les outils que les syndicats développent dans un contexte de restructuration : la formation sur l'information économique et l'étude des entreprises et des centres de pouvoir nous semble centrale pour les acteurs syndicaux locaux. L'acteur patronal peut aussi renouveler son action en adoptant une approche pluraliste de l'entreprise. Au final, le regard que posent les politiques sur ces phénomènes doit être revu. Donner les outils aux acteurs de l'entreprise peut permettre la préservation des capacités industrielles critiques et d'en arriver à une meilleure régulation du travail et de l'emploi.

## **2. Quelques pistes de recherche futures**

Notre thèse a démontré la pertinence d'adopter le niveau micro comme base analytique. Les chercheurs qui s'attardent à la question de l'action syndicale internationale en lien avec les entreprises multinationales devraient prendre en compte ce niveau qui semble plus critique, dans le contexte de la mondialisation, qu'il ne le laisse présager. Il faut s'attarder à comprendre les régimes au plan micro, lesquels se révèlent comme un assemblage complexe entre acteurs, pouvoirs, stratégies et relations sociales. Ce niveau d'analyse s'ouvre à des questionnements importants pour l'étude de la relation d'emploi : Quelle est la perception des acteurs locaux et des travailleurs de l'action internationale et des politiques envers les entreprises multinationales construites par leurs organisations ? S'agit-il des stratégies pertinentes dans tous les cas ? Quel est l'impact des changements économiques sur les acteurs de l'entreprise au point de production ? Les multinationales étant par définition des créatures multi-niveaux, comment les politiques d'entreprises et les changements dans les pratiques d'emploi influencent les acteurs locaux ? Comment négocient-ils ces changements ? Est-ce que ces stratégies locales varient de régime en régime ? Ces problématiques, que cette thèse a abordées, devraient être approfondies.

Au plan conceptuel, notre recherche a mobilisé l'encastrement social en tant qu'outil analytique. Les stratégies syndicales ne peuvent être analysées en faisant fi de facteurs relationnels affectant les acteurs et les compromis qu'ils ont négociés précédemment. La relation d'emploi est, de par nature, dialectique : entre travailleurs et patronat, et ce, à différents niveaux d'action. Cette dynamique relationnelle élargit l'objet des stratégies syndicales en contexte de restructuration et ce facteur se doit d'être pris en compte dans l'analyse de l'action collective de ces organisations dans la mesure où les prises de position stratégiques affectent nécessairement les relations établies avec d'autres acteurs.

La question du pouvoir et de son étude se doit aussi d'être élargie. Nous avons démontré que les facteurs structurels et relationnels étaient importants dans cette conceptualisation, sans toutefois s'y limiter. Quel est le rôle de l' élu syndical dans la définition stratégique ? Quels outils sont à sa disposition lorsque survient une restructuration ? Comment peut-on comprendre l'aspect « cognitif » du pouvoir syndical ? S'agit-il d'un concept adéquat pour faire sens des stratégies syndicales ? Comment les fédérations et centrales syndicales peuvent-elles renforcer le pouvoir des élus locaux par la formation et par la recherche sur les entreprises multinationales ? Ces questions ayant trait aux aptitudes stratégiques méritent un approfondissement à la fois théorique et empirique et sont d'une grande importance pour la pratique et pour les praticiens des relations du travail.

Le rôle du politique et, de manière plus large, des politiques publiques mérite une attention particulière. Cette thèse n'a que survolé cet aspect des restructurations, surtout au regard des élus syndicaux. Nos résultats suggèrent un certain désengagement de l'État envers les restructurations d'entreprises et la question du développement économique. Est-ce que ces résultats transcendent le secteur manufacturier ou sont-ils le reflet de l'industrie étudiée ? S'agit-il d'une exception liée au devis adopté ? Est-ce que cet aspect est commun à tous les régimes ou cette transformation est-elle symptomatique des cas étudiés ? Étant donné le caractère critique de la préservation des capacités industrielles, la question de l'intervention politique dans le secteur manufacturier doit être étudiée de manière plus approfondie et en laissant place à une plus grande variation de cas, de secteurs et de pays. Cette problématique devrait faire l'objet

d'une réflexion théorique autant qu'empirique pour bien cerner les tenants de l'engagement politique au regard du développement économique.

De manière générale, les questions ici soulevées méritent d'être analysées de façon diachronique, dans une perspective conçue sur le long terme. Les contextes de crises et de changements abrupts sont des matériaux intéressants pour étudier des faits économiques, politiques et sociaux. La délimitation chronologique de notre analyse et de la sélection des cas s'est faite de manière restreinte : nous avons cherché à étudier les restructurations et les stratégies syndicales dans un contexte particulier, celui de la crise de 2008-09 et de ses suites. Or, au plan matériel, ce contexte ne représente qu'une infime partie de l'expérience des acteurs, de leurs relations et des trajectoires politico-économiques. Ces phénomènes sont-ils exceptionnels ? Sont-ils le reflet de tendances à long terme ou de changements paradigmatiques ? Le chercheur en sciences sociales se doit donc d'aborder ces questions avec précaution tout en adoptant une posture dubitative. L'angle que représente l'analyse circonscrite temporellement, que cette thèse a développée, ne doit pas faire l'économie d'une étude plus globale des transformations passées, actuelles et futures.



# Bibliographie générale

## 1. Monographies, chapitres d'ouvrages collectifs, articles scientifiques périodiques, sites web et « *Working Papers* »

ACCARDO, Alain. 2006. Introduction à une sociologie critique: Lire Pierre Bourdieu. Marseille, Agone, 382 p.

ACKERS, Peter et Adrian WILKINSON. 2003. « Introduction: The British Industrial Relations Tradition – Formation, Breakdown, and Salvage ». Dans *Understanding Work and Employment : Industrial Relations in Transition*, Peter Ackers et Adrian Wilkinson (dir.), Oxford, Oxford University Press, p. 1-30.

ALMOND, Phil. 2011. « Re-visiting 'country of origin' effects on HRM in multinational corporations ». *Human Resource Management Journal*, vol. 21, no. 3, p. 258-271.

ALMOND, Phil, EDWARDS, Tony, COLLING, Trevor, FERNER, Anthony, GUNNIGLE, Paddy, MÜLLER-CAMEN, Michael, QUINTANILLA, Javier et Harmut WÄCHTER. 2005. « Unravelling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries », *Industrial Relations*, vol. 44 no. 2, p. 276-306.

ALMOND, Phil et Anthony FERNER. 2006. *American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations Across National Borders*. Oxford, Oxford University Press, 346 p.

ANASTAKIS, Dimitry. 2005 *Auto Pact: Creating a Borderless North American Auto Industry, 1960-1971*. Toronto, University of Toronto Press, 240 p.

ANASTAKIS, Dimitry. 2013. *Autonomous State : The Struggle for a Canadian Auto Industry from OPEC to Free Trade*. Toronto, University of Toronto Press, 568 p.

ANDERSON, Perry. 2011. *Le nouveau vieux monde. Sur le destin d'un auxiliaire de l'ordre américain*. Marseille, Agone, 738 p.

ANNER, Mark, GREER, Ian, HAUPTMEIER, Marco, LILLIE, Nathan et Nik WINCHESTER. 2006. « The Industrial Determinants of Transnational Solidarity : Global Interunion Politics in Three Sectors ». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 12, no. 1, p. 7–27.

APPELBAUM, Eileen et Rosemary BATT. 2014. *Private Equity at Work. When Wall Street Manages Main Street*. New York, Russel Sage Foundation, 381 pages.



APPELBAUM, Richard P. 2008. « Giant Transnational Contractors in East Asia: Emergent Trends in Global Supply Chains ». *Competition and Change*, vol. 12, no. 1, p. 69-87.

ARTHURS, Harry. 1996. « Labour Law without the State? ». *The University of Toronto Law Journal*, vol. 46, no. 1, p. 1-45.

AUBERT, Jean-Pierre et Rachel BEAUJOLIN-BELLET. 2004. « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et emploi*, no. 100, p. 99-112.

BABSON, Steve. 1996. « UAW, Lean Production and Labor-Management Relations at AutoAlliance ». Dans *North American Auto Unions in Crisis: Lean Production as Contested Terrain*, Ernest J. Yanarella et William C. Green (dir.), Albany, State University of New York Press, p. 81-100.

BABSON, Steve. 1999. « The 1998 Flint-GM Strike Bellwether of Continental Integration and Lean Production ». *Actes du GERPISA*, no. 30, p. 103-107.

BACHRACH, Peter et Morton S. BARATZ. 1970. *Power and Poverty : Theory and Practice*. Oxford, Oxford University Press, 234 p.

BACON, Nicolas et Paul BLYTON. 2004. « Trade Union Responses to Workplace Restructuring: Exploring Union Orientations and Actions ». *Work, Employment and Society*, vol. 18, no. 4, p. 749-773.

BACON, Nicolas, BLYTON, Paul et Jonathan MORRIS. 1996. « Among the Ashes : Trade Union Strategies in the UK and German Steel Industries ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 34, no. 1, p. 25-50.

BACON, Nicolas et John STOREY. 1996. « Individualism and Collectivism and the Changing Role of Trade Unions ». Dans *The New Workplace and Trade Unionism. Critical Perspectives on Work and Organization*, Peter Ackers, Paul Smith et Chris Smith (dir.), London, Routledge, p. 41-60.

BAIR, Jennifer. 2008. « Analysing Economic Organization: Embedded Networks and Global Value Chains Compared ». *Economy and Society*, vol. 37, no. 3, p. 339-364.

BARTLETT, Christopher A. et Sumantra GHOSHAL. 2002. *Managing across Borders. The Transnational Solution*. Boston, Harvard University Press, 391 p.

BEAUJOLIN-BELLET, Rachel et Géraldine SCHMIDT, 2012. *Les restructurations d'entreprises*. Paris, La Découverte (Collection Repères), 127 p.

BECHTER, Barbara, BRANDL, Bernd et Guglielmo MEARDI. 2012. « Sectors or Countries? Typologies and Levels of Analysis in Comparative Industrial Relations », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 19, no. 1, p. 1-18.

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

BÉLANGER, Jacques, BERGGREN, Christian et Christoph KOHLER. 1999. *Being Local Worldwide : ABB and the Challenge of Global Management*. Ithaca, Cornell ILR Press, 282 p.

BÉLANGER, Jacques, GILES, Anthony et Gregor MURRAY. 2004. « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions ». Dans *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?*, Gregor Murray, Jacques Bélanger, Anthony Giles et Paul-André Lapointe (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 13-62.

BÉLANGER, Jacques et Paul EDWARDS. 2006. « Towards a Political Economy Framework: TNCs as National and Global Players ». Dans *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices*, Anthony Ferner, Javier Quintanilla and Carlos Sánchez-Runde (dir.), Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 24–52.

BERGER, Suzanne. 2006. *Made in monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*. Paris, Seuil, 357 p.

BERGER, Suzanne. 2013. *Making in America. From Innovation to Market*. Cambridge, MA., The MIT Press, 256 pages.

BERNACIAK, Magdalena. 2010. « Cross-border competition and trade union responses in the enlarged EU: Evidence from the automotive industry in Germany and Poland ». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 16, no. 2, p. 119-135.

BERNARD, Paul. 1993. « Cause perdue ? Le pouvoir heuristique de l'analyse causale ». *Sociologie et société*, vol. 25, no. 2, p. 171-189.

BERTHELOT, Jean-Michel. 2012. « Programmes, paradigmes, disciplines : pluralité et unité des sciences sociales ». Dans *Epistémologie des sciences sociales*, Jean-Michel Berthelot (dir.), Paris, Presses Universitaires de France, p. 457-520.

BÉTHOUX, Élodie, JOBERT, Annette, MACHU, Laure et Arnaud MIAS. 2008. « Introduction. Le dialogue social dans l'espace européen. Branches. Entreprises, territoires ». Dans *Les nouveaux cadres du dialogue social. Europe et territoires*, Annette Jobert (dir.), Bruxelles, PIE-Peter Lang, p. 13-24.

BLÖCKER, Antje et Ulrich JÜRGENS. 2008. « The Restructuring of Value Chains by Multinational Companies in the European Automotive Industry and its Impact on Labour ». Dans *Jobs on the Move. An Analytical Approach to 'Relocation' and its Impact on Employment*, Béla Galgoczi, Maarten Keune et Andrew Watt, Bruxelles, Peter Lang, p. 99-132.

BLUESTONE, Barry et Irving BLUESTONE. 1988. *Negotiating in the Future. A Labor Perspective on American Business*. New York, Basic Books, 352 p.

BORDENAVE, Gérard et Yannick Lung. 2003. « The Twin Internationalization Strategies of US Automakers : GM and Ford ». Dans *Globalization or Regionalization of the American and Asian Car Industry?*, Michel Freyssenet et GERPISA (dir.), New York, Palgrave Macmillan, p. 53-94.

BOURDIEU, Pierre. 1987. *Choses dites*. Paris, Les Éditions de Minuit, 229 p.

BOURQUE, Reynald. 2008. « Contribution des codes de conduite et des accords cadres internationaux à la responsabilité sociale de l'entreprise ». *La Revue de l'IRES*, vol. 57, no. 2, p. 23-53.

BRODY, David. 1993. *Workers in Industrial America. Essays on the 20th Century Struggle*. 2<sup>ème</sup> édition, Oxford, Oxford University Press, 288 p.

BRONFENBRENNER, Kate et Stephanie LUCE. 2004. « The Changing Nature of Corporate Global Restructuring: The Impact of Production Shifts on Jobs in the US, China, and Around the Globe ». *Faculty publications - ILR, Collective Bargaining, Labor Law and Labor History*, 96 p.

BUDD, John. W., GOMEZ, Rafael et Noah MELTZ. 2004. « Why a Balance is Best: The Pluralist Industrial Relations Paradigm of Balancing Competing Interests ». Dans *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Bruce E. Kaufman (dir.), Champaign, Industrial Relations Research Association, p. 195-228.

BURAWOY, Michael. 2009. *The Extended Case Method. Four Countries, Four Decades, Four Great Transformations and One Theoretical Tradition*. Berkeley, University of California Press, 338 p.

BURREL, Gibson et Garreth MORGAN. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, Heneman, 432 p.

CAW. 2009. *CAW-Canada/General Motors Bargaining Report*. Toronto, Canadian Auto Workers, 8 p.

CCFA, 2013. *L'industrie automobile française : Analyse et statistiques 2013*. Paris, Comité des constructeurs français d'automobiles, 88 p.

CHOMSKY, Noam et Michel FOUCAULT. 2006. *Chomsky vs Foucault : A Debate on Human Nature*. New York, The New Press, 128 p.

CLEGG, Hugh A. 1975. « Pluralism in Industrial Relations ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 13, no. 3, p. 309-316.

COLLING, Trevor, GUNNIGLE, Paddy, QUNITANILLA, Javier et Anne TEMPEL. 2006. « Collective Representation and Participation ». Dans *American Multinationals in Europe:*

Managing Employment Relations Across National Borders, Phil Almond et Anthony Ferner (dir.), Oxford, Oxford University Press, p. 95-118.

COLLINGS, David G. 2008. « Multinational Corporations and Industrial Relations Research: A Road Less Travelled ». *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, no. 2, p. 173-193.

COMPA, Lance. 2010. *A Strange Case. Violations of Workers' Freedom of Association in the United States by European Multinational Corporations*. New York, Human Right Watch, 132 p.

COMMONS, John R. 1909. « American Shoe Makers 1648–1895 ». *Quarterly Journal of Economics*, no. 26, p. 39–83.

COMMONS, John R. 1924. *Legal Foundations of Capitalism*. New York, Macmillan, 394 p.

COMMONS, John R. 1934. *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*. New York, Macmillan, 400 p.

CONFÉRENCES DES NATIONS UNIES SUR L'INVESTISSEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (CNUCED). 2009. *Rapport sur l'investissement dans le monde, 2009 : Sociétés transnationales, production agricole et développement*. New York/Genève, Nations Unies, 2009, 57 p.

CONTREPOIDS, Sylvie, DELTEIL, Violaine, DIEUAIDE, Patrick et Steve JEFFERYYS (dir.). 2011. *Globalising Employment Relations*. London, Palgrave Macmillan, 251 p.

COORDINATION SUD. 2012. *Fiche pratique : Les institutions représentatives du personnel*. Paris, Coordination SUD, 8 p.

COUTU, Michel. 2007. « Licenciements collectifs et fermetures d'entreprise au Québec: Le cas Wal-Mart », *Travail et emploi*, no. 109, p. 39-50.

COUTU, Michel et Julie BOURGAULT. 2010. « Le droit du travail et les restructurations industrielles au Canada : une pluralité normative ». Dans *L'entreprise en restructurations. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*. Claude Didry et Annette Jobert (dir.), Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 107-120.

COUTU, Michel et Julie BOURGAULT. 2015. « L'entreprise, les restructurations et le droit : une perspective sociojuridique ». Dans *Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations d'entreprise*, Patrice Jalette et Linda Rouleau (dir.), Québec, Les presses de l'Université Laval, p. 167-191.

COVARRUBIAS VALDENEBRO, Alex. 2014. *Explosión de la Industria Automotriz en México: De sus encadenamientos actuales a su potencial transformador*. Mexico, Friedrich Ebert Stiftung Mexico, no. 1, 39 p.

COX, Robert. 1987. *Production, Power and World Order. Social Forces in the Making of the History*. New York, Colombia University Press, 500 p.

CROUCH, Colin. 1982. *Trade Unions: The Logic of Collective Action*. London, Fontana, 251 p.

CROUCH, Colin. 2009. « La négociation collective et les sociétés transnationales dans l'économie mondiale: quelques considérations d'ordre théorique ». Dans *Les stratégies mondiales de gestion du capital et réponses syndicales : Négociation collective et coopération syndicale internationale*, Verena Schmidt, Maarten Keune et Kevin Skerett (dir.), Genève, Bureau International du Travail, p. 49-70.

DA COSTA, Isabel. 1990. « La théorie des relations industrielles aux États-Unis. De Dunlop au débat actuel. ». Dans *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*. Jean-Daniel Reynaud, François Eyraud, Catherine Paradeise et Jean Saglio (dir.), Paris, Éditions du CNRS, p. 25-42.

DA COSTA, Isabel et Udo REHFELDT. 2007. « European Works Councils and Transnational Bargaining about Restructuring in the Auto Industry ». *Transfer*, vol. 13, no. 2, p. 313-316.

DA COSTA, Isabel et Udo REHFELDT. 2009a. « Au-delà des frontières : l'action syndicale au niveau international ». *Sociologies Pratiques*, vol. 19, no. 2, p. 83-96.

DA COSTA, Isabel et Udo REHFELDT. 2009b. « Les Cee et la négociation collective transnationale : accords européens et mondiaux dans l'automobile ». *La Revue de l'IRES*, vol. 61, no. 2, p. 99-127.

DA COSTA, Isabel et Udo REHFELDT. 2010. « Restructurations et comités d'entreprise européens : une dynamique de négociation transnationales ». Dans *L'entreprise en restructurations. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*. Claude Didry et Annette Jobert (dir.), Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 249-262.

DA COSTA, Isabel et Udo REHFELDT. 2011. « Les négociations collectives transnationales : dynamiques des accords-cadres européens et mondiaux ». *La Revue de l'IRES*, vol. 71, no. 4, p. 115-146.

DA COSTA Isabel, PULIGNANO, Valeria, REHFELDT, Udo et Volker TELLJOHANN. 2011. « Transnational Negotiations on Employment: Successes and Failures of EWC-Union Coordinated Strategies ». Dans *Changing Labour Relations. Between Path Dependency and Global Trends*, Mirella Baglioni et Bernd Brandl (dir.), Frankfurt, Peter Lang, p. 193-213.

DA COSTA, Isabel, PULIGNANO, Valeria, REHFELDT, Udo et Volker TELLJOHANN. 2012. « Transnational Negotiations and the Europeanization of Industrial Relations: Potential and Obstacles ». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 18, no. 2, p. 123-137.

DAHL, Robert. 1957. « The Concept of Power ». *Behavioral Science*, vol. 2, no. 3, p. 201-215.

DALE, Garreth. 2010. Karl Polanyi : The Limits of the Market. London, Polity Press, 224 p.

DARES. 2001. Les institutions représentatives du personnel en 1999. Paris, Dares, no. 48.1, 7 p.

DE MUNCK, Jean et Isabelle FERRERAS. 2012. « The Democratic Exchange as the Combination of Deliberation, Bargaining and Experimentation », Dans *Renewing Democratic Deliberation in Europe. The Challenge of Social and Civil Dialogue*. Jean De Munck, Claude Didry, Isabelle Ferreras et Annette Jobert (dir.), Bruxelles, Peter Lang, p. 149-169.

DENK, Thomas. « Comparative Multilevel Analysis : Proposal for a Methodology ». *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 13, no.1, p. 29-39.

DICKEN, Peter. 2015. *Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy*. 7<sup>ème</sup> édition, New York, The Guilford Press, 619 p.

DICTIONNAIRE EUROPÉEN DES RELATIONS INDUSTRIELLES. 2010. « Restructuring ». [En ligne], page consultée le 3 avril 2013, URL : <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/RESTRUCTURING.htm>

DIDRY, Claude. 2012. « Institution ». Dans *Dictionnaire du travail*, Antoine Bevort, Annette Jobert, Michel Lallement et Arnaud Mias (dir.), Paris, Presses Universitaires de France, Quadrige Poche, p. 413-418.

DIDRY, Claude et Annette JOBERT. 2008. *Les accords de méthode en matière de restructurations : un nouveau champ de dialogue social*. Paris, Rapport pour la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi), IDHE, 78 p.

DIDRY, Claude et Annette JOBERT. 2010. « Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations ». Dans *L'entreprise en restructurations. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*. Claude Didry et Annette Jobert (dir.), Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 127-140.

DROUIN, Renée-Claude. 2010. « Responsabiliser l'entreprise transnationale: portrait d'une normativité du travail en évolution ». Dans *Droit international du travail : Perspectives canadiennes*. Pierre Verge (dir.), Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 287-340.

DROUIN, Renée-Claude et Isabelle DUPLESSIS. 2009. « La régulation internationale du travail de 1998 à 2008 : un Eldorado normatif ou un désert interprétatif? ». *Lex Electronica*, vol. 14, no. 2, p. 1-28.

DUFOUR, Christian et Adelheid HEGE. 2002. L'Europe syndicale au quotidien : La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie. Peter Lang, Bruxelles, 252 p.

DUFOUR, Christian et Adelheid HEGE. 2010. « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical ». La Revue de l'IRES, vol. 65, no. 2, p. 67-85.

DUFOUR-POIRIER, Mélanie et Marc-Antonin HENNEBERT. 2015. « The Transnationalization of Trade Union Action within Multinational Corporations: A Comparative Perspective ». Economic and Industrial Democracy, vol. 36, no. 1, p. 73-98.

DUFOUR-POIRIER, Mélanie et Mélanie LAROCHE. 2015. « Revitalizing Union Representation among Young Workers: A Comparative Analysis of Two Trade Union Organisations in Quebec ». Industrial Relations Journal, vol. 46, no. 5-6, p. 418-433,

DUNLOP, John T. 1956, 1993. Industrial Relations Systems. Boston, Harvard Business School Press, 416 p.

DUNNING, John H. 1980. « Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests ». Journal of International Business Studies, vol. 11, no. 1, p. 9-31.

DUNNING, John H. 1998. « Location in the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? ». Journal of International Business Studies, vol. 29, no. 1, p. 45-66.

EDWARDS, Paul K. 1986. Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations. Oxford, Basil Blackwell, 250 p.

EDWARDS, Paul K. 1992. « Industrial Conflict ». British Journal of Industrial Relations, vol. 3, no. 3, p. 361-404.

EDWARDS, Paul K. 2005. « The Challenging but Promising Future of Industrial Relations ». Industrial Relations Journal, vol. 36, no. 4, p. 264-282.

EDWARDS, Paul et Jacques BÉLANGER. 2009. « The MNC as a Contested Terrain ». Dans Images of the Multinational Firm, Simon Collinson et Glenn Morgan (dir.), Chichester, John Wiley & Sons, p. 193-216.

EDWARDS, Paul. 2014. Were the 40 Years of 'Radical Pluralism' a Waste of Time? A Response to Peter Ackers and Patrick McGovern. Warwick Papers in Industrial Relations, 99, 22 p.

EDWARDS, Tony, JALETTE, Patrice et Olga TREGASKIS. 2012. « To What Extent is There a Regional Logic in the Management of Labour in Multinational Companies? Evidence from Europe and North America », International Journal of Human Resource Management, vol. 23, no. 12, p. 2468-2490.

ELLEM, Bradon et John SHIELDS. 1999. « Rethinking 'Regional Industrial Relations': Space, Place and the Social Relations of Work ». *Journal of Industrial Relations*, vol. 41, no. 4, p. 536-560.

ESPING-ANDERSEN, Gosta. 1999. *Les trois mondes de l'État providence*. Paris, Presses Universitaires de France, 310 p.

ERM. 2014. *France : Staff Information and Consultation on Collective Dismissals*. Dublin, European Restructuring Monitor, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/legislation/france-staff-information-and-consultation-on-collective-dismissals>

EUROFOUND. 2008. *European and International Framework Agreements: Practical Experiences and Strategic Approaches*. Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 109 p.

EUROFOUND. 2012. « European Restructuring Monitor ». Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.htm>

FEM. 2005. *EMF Policy Approach Towards Socially Responsible Company Restructuring*. Bruxelles, Fédération européenne des métallurgistes.

FEM. 2007. *Internal EMF Procedure for Negotiations at Multinational Company Level*. Bruxelles, Fédération européenne des métallurgistes.

FERNER, Anthony et Paul K. EDWARDS. 1995. « Power and the Diffusion of Organisational Change in Multinationals Companies ». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 1, no. 2, p. 229-257.

FIEV. 2011. *Chiffres clés. Édition 2011*. Suresnes, Fédération des industries des équipements de véhicules, 20 p.

FLYVBJERG, Bent. 2001. *Making Social Science Matter*. Cambridge, Cambridge University Press, 204 p.

FLYVBJERG, Bent, LANDMAN, Todd et Sanford SCHRAM. 2012. *Real Social Science. Applied Phronesis*. Cambridge, Cambridge University Press, 308 p.

FOUCAULT, Michel. 1980. *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*. Colin Gordon (dir.), London, Harvester, 288 p.

FOX, Alan. 1977. « The Myths of Pluralism and a Radical Alternative ». Dans *Trade Unions under Capitalism*. Tom Clarke et Laurie Clements (dir.), Glasgow, Fontana/ Collins, p. 136–151.



FREGÉ, Carola M. 2008. « The History of Industrial Relations as a Field of Study », Dans *The Sage Handbook of Industrial Relations*, Paul Blyton, Nicolas Bacon, Jack Fiorito et Edmund Heery (dir.), Los Angeles/London/New Delhi/Singapore, Sage, p. 35-52.

FREYSSINET, Michel et GERPISA (dir.). 2009. *The Second Automobile Revolution. Trajectories of the World Carmakers in the 21st Century*. New York, Palgrave Macmillan, 450 p.

FREYSSINET, Michel. 2009a. « PSA: the Difficulties of a 'Volume and Diversity' Profit Strategy ». Dans *The Second Automobile Revolution. Trajectories of the World Carmakers in the 21st Century*. Michel Freyssenet et GERPISA (dir.), New York, Palgrave Macmillan,

FREYSSINET, Michel. 2009b. « Renault 1992-2007 : Globalization and Strategic Uncertainties ». Dans *The Second Automobile Revolution. Trajectories of the World Carmakers in the 21st Century*. Michel Freyssenet et GERPISA (dir.), New York, Palgrave Macmillan,

FRIEDMAN, Thomas. 2005. *The World is Flat : A Brief History of the Twenty-First Century*. New York, Farrar, Strauss and Giroux, 496 p.

FRIGANT, Vincent. 2009. « Quelles stratégies pour les équipementiers automobiles ? », *Problèmes économiques*, p. 20-23.

FRIGANT, Vincent et Jean-Bernard LAYAN. 2009. « Géographie d'une industrie automobile modulaire : le cas des équipementiers en Europe de l'est », *Revue d'économie régionale et urbaine*, no. 4, p. 711-738.

FROST, Ann. 2000. « Explaining Variations in Workplace Restructuring : the Role of Local Union Capabilities ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, no. 4, p.559-578.

FROST, Ann. 2001. « Reconceptualizing Local Union Responses to Workplace Restructuring in North America ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, no. 4, p. 539-64.

GALGOCZI, Béla. 2008. « Introduction ». Dans *Jobs on the Move. An Analytical Approach to 'Relocation' and its Impact on Employment*, Béla Galgoczi, Maarten Keune et Andrew Watt, Bruxelles, Peter Lang, p. 11-40

GALGOCZI, Béla, KEUNE, Maarten et Andrew WATT. 2008. *Jobs on the Move. An Analytical Approach to 'Relocation' and its Impact on Employment*. Bruxelles, Peter Lang, 243 p.

GALGOCZI, Béla, KEUNE, Maarten et Andrew WATT. 2006. « Relocation : Concepts, Facts and Policy Challenges ». *Transfer*, vol. 12, no. 4, p. 499-520.

GAUTHIER, Bernard. 2006. « La structure de la preuve ». Dans *Recherche Sociale, De la problématique à la collecte de données*, Bernard Gauthier (dir.), Québec, Presses de l'université du Québec, p. 129-158.

GÉLINAS, Jacques B. 2008. Dictionnaire critique de la globalisation. Les mots du pouvoir, le pouvoir des mots. Montréal, Éditions Écosociété, 304 p.

GEREFFI, Gary et Miguel KORZENIEWICZ. 1994. Commodity Chains and Global Capitalism. Westport, Praeger. 334 p.

GEREFFI, Gary, HUMPHREY, John et Timothy STURGEON. 2005. « The Governance of Global Value Chains ». *Review of International Political Economy*, vol. 12, no. 1, p. 78-104.

GIDDENS, Anthony. 1979. *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley, University of California Press, 294 p.

GIDDENS, Anthony. 1984. *The Constitution of Society*. Cambridge, Polity Press, 417 p.

GIDDENS, Anthony. 1987. *Social Theory and Modern Sociology*. Cambridge, Polity Press, 270 p.

GILES, Anthony. 2000. « Globalisation and Industrial Relations Theory ». *Journal of Industrial Relations*, vol. 42, no. 2, p. 173–194.

GILES, Anthony et Dalil MASCHINO. 1998. « L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles : défis de gestion, de représentation et de régulation ». Dans *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*, Rodrigue Blouin et Anthony Giles (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 3-38.

GILES, Anthony et Gregor MURRAY. 1988. « Towards an Historical Understanding of Industrial Relations Theory in Canada ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 43, no. 4, p. 780-812.

GILES, Anthony et Gregor MURRAY. 1996. « Trajectoires et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du Nord ». Dans *L'état des relations professionnelles*, Gregor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel Da Costa (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval/Octares, p. 64-92.

GILES, Anthony et Gregor MURRAY. 1997. « Industrial Relations Theory and Critical Political Economy ». Dans *Theorizing in Industrial Relations : Approaches and Applications*, Jack Barbash et Noah Meltz (dir.), Sydney, Australian Centre for Industrial Relations Research and Training, p. 77-120.

GINDIN, Sam. 1995. *The Canadian Auto Workers. The Birth and Transformation of a Union*. Toronto, Lorimer, 294 p.

GLASSNER, Vera (2009). « Coordination transnationale de la négociation collective au niveau sectoriel en Europe: grandes lignes et limites d'un système «européen» » Dans *Les stratégies*

mondiales de gestion du capital et réponses syndicales : Négociation collective et coopération syndicale internationale, Verena Schmidt, Maarten Keune et Kevin Skerett (dir.), Genève, Bureau International du Travail, p. 131-148.

GODARD, John. 2004. « The New Institutionalism, Capitalist Diversity, and Industrial Relations ». Dans *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Bruce E. Kaufman (dir.), Champaign, Industrial Relations Research Association, p. 229-264.

GODARD, John. 2009. « The Exceptional Decline of the American Labor Movement ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 63, no. 1, p. 82-108.

GRANOVETTER, Mark. 1985. « Economic Action, Social Structure, and Embeddedness ». *American Journal of Sociology*, vol. 91, no. 3, p. 481-510.

GREER, Ian et Marco HAUPTMEIER 2008. « Political Entrepreneurs and Co-Managers: Labour Transnationalism at Four Multinational Auto Companies ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 46, no. 1, p. 76-97.

GREER, Ian et Marco HAUPTMEIER. 2016. « Management Whipsawing: The Staging of Labor Competition Under Globalization ». *ILR Review*, vol. 69, no. 1, p. 29-52.

HALL, Peter A. et Daniel W. GINGERICH. 2009. « Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Political Economy: An Empirical Analysis ». *British Journal of Political Science*, vol. 39, no. 3, p. 449-482.

HALL, Peter A. et David SOSKICE. 2002. « Les variétés du capitalisme ». *L'Année de la Régulation*, no. 6, p. 47-124.

HAMANN, Kerstin et John KELLY. 2008. « Varieties of Capitalism and Industrial Relations ». Dans *The Sage Handbook of Industrial Relations*, Paul Blyton, Nicolas Bacon, Jack Fiorito et Edmund Heery (dir.), Los Angeles/London/New Delhi/Singapore, Sage, p. 129-148.

HAMMER, Nikolaus. 2005. « International Framework Agreements: Global Industrial Relations between Rights and Bargaining ». *Transfer*, vol. 11, no. 4, p. 511-530.

HARDY, Jane. 2006. « Bending Workplace Institutions in Transforming Economies: Foreign Investment in Poland ». *Review of International Political Economy*, vol. 13, no. 1, p. 129-151.

HARVEY, David. 2001. *Spaces of Capital. Towards a Critical Geography*. London, Routledge, 320 p.

HARVEY, David. 2006a. *Spaces of Global Capitalism. Towards a Theory of Uneven Geographical Development*. London, Verso, 140 p.

HARVEY, David. 1982, 2006b. *The Limits to Capital*. 2<sup>ème</sup> édition, London, Verso, 478 p.

- HARVEY, David. 2010. *Géographie et Capital. Vers un matérialisme historico-géographique*. Paris, Éditions Syllepse, 280 p.
- HARVEY, David. 2014. *Seventeen Contradictions and the End of Capitalism*. Oxford, Oxford University Press, 352 p.
- HENNEBERT, Marc-Antonin. 2009a. « Construire des solidarités transnationales dans une firme multinationale ». *Sociologies Pratiques*, vol. 19, no. 2, p. 97-109.
- HENNEBERT, Marc-Antonin. 2009b. « Entreprises multinationales et réagencement des territoires de l'action syndicale : bilan d'une expérience ». *La Revue de l'IRES*, vol. 61, no. 2, p. 75-98.
- HENNEBERT, Marc Antonin et Reynald BOURQUE. 2010. « Mondialisation et négociation sociale dans les entreprises multinationales : la négociation de l'accord mondial Quebecor World ». *Négociations*, vol. 14, no. 2, p. 5-20.
- HEROD, Andrew. 1997. « From a Geography of Labor to a Labor Geography : Labor's Spatial Fix and the Geography of Capitalism ». *Antipode*, vol. 29, no. 1, p. 1-31.
- HEROD, Andrew (dir.). 1998. *Organizing the Landscape: Geographical Perspectives on Labor Unionism*. Minneapolis and London, University of Minnesota Press, 392 p.
- HEROD, Andrew. 2001a. *Labor Geographies: Workers and the Landscapes of Capitalism*. New York, Guilford Press, 352 p.
- HEROD, Andrew. 2001b. « Labor Internationalism and the Contradictions of Globalization: Or, why the Local is Sometimes still Important in a Global Economy ». *Antipode*, vol. 33, no. 3, p. 407-426.
- HEROD, Andrew. 2002. « Towards a More Productive Engagement: Industrial Relations and Economic Geography Meet ». *Labour and Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, vol. 13, no. 2, p. 5-17.
- HEROD, Andrew. 2009. *Geographies of Globalization*. Oxford, Wiley-Blackwell, 278 p.
- HEROD, Andrew, PECK, Jamie et Jane WILLS. 2003. « Geography and Industrial Relations ». Dans *Understanding Work and Employment: Industrial Relations in Transition*, Peter Ackers et Adrian Wilkinson (dir.), Oxford, Oxford University Press, p. 176–192.
- HEROD, Andrew, RAINNIE, Al et Susan MCGRATH-CHAMP. 2007. « Working Space: Why Incorporating the Geographical is Central to Theorizing Work and Employment Practices ». *Work, Employment and Society*, vol. 21, no. 2, p. 247-264.

HESS, Martin et Neil M. COE. 2006. « Making Connections: Global Production Networks, Standards, and Embeddedness in the Mobile-Telecommunications Industry ». *Environment and Planning*, vol. 38, no. 7, p. 1205-1227.

HESS, Martin et Henry Wai-Chung YEUNG. 2006. « Whither global production networks in economic geography? ». *Environment and Planning*, vol. 38, no. 7, p. 1193-1204.

HOLMES, John. 2004. « Re-Scaling Collective Bargaining: Union Responses to Restructuring in the North American Auto Industry ». *Geoforum*, vol. 35, no. 1, p. 9-21.

HOULE, Jacques. 2014. *Il était une fois des usines. Essor, déclin et relance de l'industrie québécoise*. Montréal, Hurtubise, 144 p.

HUNYA, Gabor. 2008. « Increasing FDI in the New EU Members States – Increasing Relocation from the EU – 15? ». Dans *Jobs on the Move. An Analytical Approach to 'Relocation' and its Impact on Employment*, Béla Galgoczi, Maarten Keune et Andrew Watt, Bruxelles, Peter Lang, p. 71-98.

HYMAN, Richard. 1975. *Industrial Relations: A Marxist Introduction*. London, Macmillan Press, 230 p.

HYMAN, Richard. 1989. *The Political Economy of Industrial Relations*. London, Macmillan Press, 276 p.

HYMAN, Richard. 2001. *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society*. London, Sage, 208 p.

HYMAN, Richard. 2004. « Is Industrial Relations Theory Always Ethnocentric ? ». Dans *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Bruce E. Kaufman (dir.), Champaign, Industrial Relations Research Association, p. 265-292.

HYMAN, Richard. 2007. « How Can Trade Unions Act Strategically? ». *Transfer*, vol. 13, no. 2, p. 193-210.

HYMAN, Richard. 2016. « The Very Idea of Democracy at Work ». *Transfer*, vol. 22, no. 1, p. 11-24.

ILSOE, Anna. 2012. « The Flip-Side of Organized Decentralization: Company-Level Bargaining in Denmark ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 50, no. 4, p. 760-781.

INSEE, 2013. *L'industrie automobile : encore en difficulté en 2013*. Paris, Institut national de la statistique et des études économiques.

JALETTE, Patrice. 2011. « Relocation Threats and Actual Relocations in Canadian Manufacturing: The Role of Firm Capacity and Union Concessions ». *American Behavioral Scientist*, vol. 55, no. 7, p. 843-867.

JALLETTE, Patrice, ROULEAU, Linda et Annette HAYDEN. 2015. « Introduction : Appréhender les multiples dimensions des restructurations d'entreprise ». Dans *Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations d'entreprise*, Patrice Jalette et Linda Rouleau (dir.), Québec, Les presses de l'Université Laval, p. 1-10.

JEFFERYS, Steve. 2011. « Manufacturing and Services FDI Trajectories: Colonial Perceptions and Union Opportunities in Central and Eastern Europe ». Dans *Globalising Employment Relations*, Sylvie Contrepois, Violaine Delteil, Patrick Dieuaide, et Steve Jefferys, London, Palgrave Macmillan, p. 45-64.

JESSOP, Bob. 2002. *The Future of the Capitalist State*. Cambridge, Polity Press, 344 p.

JESSOP, Bob. 2011. « Rethinking the Diversity of Capitalism: Varieties of Capitalism, Variegated Capitalism, and the World Market », Dans *Capitalist Diversity and Diversity within Capitalism*. Christel Lane et Geoffrey Wood (dir.), London, Routledge, p. 209-237.

JOBERT, Annette. 2008a. « La négociations collective des restructurations en France : de la consultation des représentants du personnel à la négociation des accords de méthode », *Management International*, vol. 12, Hors série, p. 59-66.

JOBERT, Annette (dir.). 2008b. *Les nouveaux cadres du dialogue social. Europe et territoires*. Bruxelles, PIE-Peter Lang, 267 p.

JURAVICH, Tom. 2007. « Beating Global Capital: A Framework and Method for Union Strategic Corporate Research and Campaigns », Dans *Global Unions: Challenging Global Capital Through Cross-Border Campaigns*. Kate Bronfenbrenner (dir.), Ithaca, Cornell University Press, p. 16-39.

JÜRGENS, Ulrich et Martin KRZYWDZINSKI. 2008. « Relocation and East-West Competition: The Case of the European Automotive Industry ». *International Journal of Automotive, Technology and Management*, vol. 8, no. 2, p. 145-169.

JÜRGENS, Ulrich et Martin KRZYWDZINSKI. 2009. « Changing East-West Division of Labour in the European Automotive Industry ». *European Urban and Regional Studies*, vol. 16, no. 1, p. 27-42.

KATZ, Harry. 1988. « Policy Debates over Work Organization in North American Unions ». Dans *New Technology and Industrial Relations*, Richard Hyman et Wolfgang Streeck (dir.), Oxford, Basil Blackwell, p. 226-232.

KATZ, Harry C. et Owen DARBISHIRE. 2000. *Converging Divergences : Worldwide Changes in Employment Systems*. Ithaca and London : ILR Press and Cornell University Press, 336 p.

KAUFMAN, Bruce E. 1993. *The Origins & Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*. Ithaca, ILR Press, 286 p.

KAUFMAN, Bruce E. 2004. *The Global Evolution of Industrial Relations*. Genève, International Labour Office, 748 p.

KAY, Tamara. 2011. *NAFTA and the Politics of Labour Transnationalism*. New York, Cambridge University Press, 310 p.

KELLY, John. 1996. « Union Militancy and Social Partnership », Dans *The New Workplace and Trade Unionism. Critical Perspectives on Work and Organization*, Peter Ackers, Paul Smith et Chris Smith (dir.), London, Routledge, p. 77-109.

KEUCHEYAN, Razmig. 2010. *Hémisphère Gauche. Une cartographie des nouvelles pensées critiques*. Montréal, Lux Éditeur, 336 p.

KEUNE, Maarten et Verena SCHMIDT. 2009. « Stratégies mondiales du capital et réponses des syndicats: vers une négociation collective transnationale? ». Dans *Les stratégies mondiales de gestion du capital et réponses syndicales : Négociation collective et coopération syndicale internationale*, Verena Schmidt, Maarten Keune et Kevin Skerrett (dir.), Genève, Bureau International du Travail, p. 11-30.

KHANG, Nahee. 2006. « A Critique of the “Varieties of Capitalism” Approach », *International Centre for Corporate Social Responsibility, University of Nottingham, Research Paper Series*, no. 45, 31 p.

KLIER, Thomas et James RUBENSTEIN. 2010. « The Changing Geography of North American Motor Vehicle Production ». *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 3, no. 3, p. 335–347.

KLIER, Thomas et James RUBENSTEIN. 2013. « Restructuring of the U.S. Auto Industry in the 2008-2009 Recession ». *Economic Development Quarterly*, vol. 27, no. 2, p. 144-159.

KNORRINGA, Peter et Lee PEGLER. 2006. « Globalisation, Firm Upgrading and Impacts on Labour ». *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, vol. 97, no. 5, p. 470-479.

KOCHAN, Thomas A., MCKERSIE, Robert B. et Peter CAPPELLI. 1984. « Strategic Choice and Industrial Relations Theory. ». *Industrial Relations*, vol. 23, no. 1, p. 16-39.

KOCHAN, Thomas A., KATZ, Harry et Robert B. MCKERSIE 1991. « Strategic Choice and Industrial Relations Theory : An Elaboration ». Dans *The Future of Industrial Relations*, Harry Katz (dir.), Ithaca, ILR Press, p. 104-115.

KOCHAN, Thomas A., KATZ Harry et Robert B. MCKERSIE. 1994. *The Transformation of American Industrial Relations*. Ithaca, ILR Press, 287 pages.

- KORCZYNSKI, Marek, HODSON, Randy et Paul K. EDWARDS. 2006. « Introduction : Competing, Collaborating, and Reinforcing Theories ». Dans *Social Theory at Work*, Marek Korczynski, Randy Hodson et Paul K. Edwards (dir). Oxford, Oxford University Press, p. 1-25.
- KRZYWDZINSKI, Martin. 2011. « Exporting the German Work Model to Central and Eastern Europe ». Dans *Globalising employment relations*, Sylvie Contrepois, Violaine Delteil, Patrick Dieuaide, et Steve Jefferys, London, Palgrave Macmillan, p. 99-117.
- KRISTENSEN, Peer Hull et Jonathan ZEITLIN. 2005. *Local Players in Global Games: The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*. Oxford: Oxford University Press, 384 p.
- LAKHANI, Tashlin, KURUVILLA, Sarosh et Ariel AVGAR. 2013. « From the Firm to the Network: Global Value Chains and Employment Relations Theory ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, no. 3, p. 440-472.
- LEFEBVRE, Henri. 1973, 1976. *The Survival of Capitalism : Reproduction of the Relations of Production*. London, St. Martins Press, 132 p.
- LEFEBVRE, Henri. 1974, 1991. *The Production of Space*. Oxford, Basil Blackwell, 464 p.
- LE MONDE. 2012. « PSA sacrifie Aulnay et va supprimer 8000 postes en France », 12 juillet 2012, [http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/07/12/psa-doit-presenter-des-mesures-pour-sortir-de-la-crise\\_1732467\\_3234.html#](http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/07/12/psa-doit-presenter-des-mesures-pour-sortir-de-la-crise_1732467_3234.html#)
- LÉVESQUE, Christian. 2003. « La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux : le cas de l'industrie automobile au Mexique ». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 58, n. 1, p. 60-84.
- LÉVESQUE, Christian et Mélanie DUFOUR-POIRIER. 2005. « Building North-South International Union Alliances: Evidence from Mexico ». *Transfer*, vol. 11, no. 4, p. 531-547.
- LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 2002. « Local versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy ». *Labor Studies Journal*, vol. 27, no. 3, p. 39-65.
- LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 2003. « Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau ». *La Revue de l'IRES*, vol. 41, no.1, p. 149-176.
- LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 2005. « Union Involvement in Workplace Change: A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, no. 3, p. 489-514.
- LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 2010a. « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale ». *La Revue de l'IRES*, vol. 65, no. 2, p. 41-65.



LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 2010b. « Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: From Defensive Isolation to Proactive Solidarity ». *Labor Studies Journal*, vol. 35, no. 2, p. 222-245.

LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 2011. «Asymetric Integration and the Restructuring of Social Relations in Global Firms: Actors, Institutions and Norms». Dans *Social Regionalism in the Global Economy*, Adelle Blackett et Christian Lévesque (dir.), London/New York, Routledge, p. 31-47.

LEVY, David. 2008. « Political Contestation in Global Production Networks ». *Academy of Management Review*, vol. 33, no. 4, p. 943-963.

L'HUMANITÉ. 2013. «Renault menace de fermer deux usines», 23 janvier 2013, <http://www.humanite.fr/social-eco/renault-menace-de-fermer-deux-usines-513545>

LICHTENSTEIN, Nelson. 1997. *Walther Reuther. The Most Dangerous Man in Detroit*. Urbana, University of Illinois Press, 608 p.

LICHTENSTEIN, Nelson et Stephen MEYER. 1988. *On the line : Essays on the History of Auto Work*. Urbana, University of Illinois Press, 260 p.

LILLIE, Nathan et Miguel MARTINEZ LUCIO. 2004. «International trade union revitalization: The role of national union approaches ». Dans *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Carola M. Frege et John E. Kelly (dir.), Oxford, UK, Oxford University Press, p. 159–180.

LIPPERT, Inge, HUZARD, Tony, JÜRGENS, Ulrich et William LAZONICK. 2014. *Corporate Governance, Employee Voice, and Work Organization. Sustaining High-Road Jobs in the Automotive Supply Industry*. Oxford, Oxford University Press, 272 p.

LOCKE, Richard M. et Kathleen THELEN. 1995. « Apples and Oranges Revisited: Contextualized Comparisons and the Study of Comparative Labor Politics », *Politics and Society*, vol. 23, no. 3, p. 337-367.

LUKES, Steven. 2005. *Power: A Radical View*. 2<sup>ème</sup> édition, London, Palgrave MacMillan, 200 p.

L'USINE NOUVELLE. 2013. « Palmarès 2013 des équipementiers automobiles : place aux spécialistes », 27 novembre 2013, <http://www.usinenouvelle.com/article/palmares-2013-des-equipementiers-automobiles-place-aux-specialistes.N221207>

MACNEIL, Michael. 2010. « Freedom of Association in a Free Enterprise System: Wal-Mart in Jonquière », *Canadian Labour and Employment Law Journal*, vol. 15, p. 495-540.

MARGINSON, Paul. 2006. « Between Europeanisation and Regime Competition: labour market regulation following EU enlargement ». Warwick Paper in Industrial Relations, no. 79, 24 p.

MARGINSON, Paul et Keith SISSON. 2004. European Integration and Industrial Relations. Multi-level Governance in the Making. New York, Palgrave Macmillan, 360 p.

MARSH, Peter. 2012. The New Industrial Revolution, Consumers. Globalization and the End of Mass Production. New Haven, Yale University Press, 320 p.

MARTINEZ LUCIO, Miguel, JENKINS, Sarah et Mike NOON. 2000. « The Question of Teamwork and Union Identity in the Royal Mail: Beyond Negotiation? ». Dans Teamworking, Frank Mueller et Stephen Procter (dir.), London, Palgrave Macmillan, p. 262-279.

MASSEY, Doreen. 1984. Spatial Divisions of Labor : Social Structures and the Geography of Production. London, Palgrave MacMillan, 356 p.

MARX, Karl. 1939, 2005. Grundrisse, London, Penguin Classics, 912 p.

MEARDI, Guglielmo. 2002. « The Trojan Horse for the Americanization of Europe? Polish Industrial Relations towards the EU ». European Journal of Industrial Relations, vol. 8, no. 1, p. 77-99.

MEARDI, Guglielmo. 2012. Social Failures of EU Enlargement. A Case of Workers Voting with Their Feet. London, Routledge, 229 p.

MEARDI, Guglielmo, MARGINSON, Paul, FICHTER, Michael, FRYBES, Marcin, STANOJEVIC, Miroslav et Andras TOTH. 2009a. « The Complexity of Relocation and the Diversity of Trade Union Responses: Efficiency-Oriented Foreign Direct Investment in Central Europe ». European Journal of Industrial Relations, vol. 15, no. 1, p. 27-47.

MEARDI, Guglielmo, MARGINSON, Paul, FICHTER, Michael, FRYBES, Marcin, STANOJEVIC, Miroslav, et Andras TOTH. 2009b. « Varieties of Multinationals: Adapting Employment Practices in Central Eastern Europe ». Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, vol. 48, no. 3, p. 489-511.

MILES, Matthew B. et A. Michael HUBERMAN. 2003. Analyse des données qualitatives. 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, De Boeck, 381 p.

MILLS, Charles Wright. 1967, 2006. L'imagination sociologique. Sciences humaines et sociales, La Découverte/Poche, 230 p.

MINTZBERG, Henry. 1979. The Structuring of Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 512 p.

MOODY, Kim. 1997. Workers in a Lean World. Unions in the International Economy. London, Verso, 350 p.

MOODY, Kim. 2007. *US Labour in Trouble and Transition. The Failure of Reform from Above, The Promise of Revival from Below*. London, Verso, 287 p.

MOREAU, Marie-Ange. 2006a. *Normes sociales, Droit du travail et Mondialisation*. Paris, Dalloz, collection « A droit ouvert », 460 p.

MOREAU, Marie-Ange. 2006b. « Restructurations et comité d'entreprise européen », *Droit social, Working Paper IUE*, p.308-318.

MOREAU, Marie-Ange. 2008. *L'anticipation des restructurations dans l'Union européenne. Rapport final, AgiRe*, Florence, Institut Universitaire Européen, 384 p.

MORGAN, Glenn et Peer Hull KRISTENSEN. 2006. « The Contested Space of Multinationals: Varieties of Institutionalism, Varieties of Capitalism ». *Human Relations*, vol. 59, no. 11, p. 1467-1490.

MORGAN, Glenn et Marco HAUPTMEIER. 2014. « Varieties of Institutional Theory in Comparative Employment Relations », Dans *The Oxford Handbook of Employment Relations : Comparative Employment Systems*. Adrian Wilkinson, Geoffrey Wood et Richard Deeg (dir.), Oxford, Oxford University Press, p. 190-221.

MTRFSV, 2009. *Représentativité des syndicats : mode d'emploi*. Paris, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, 20 p.

MUNCK, Ronaldo. 2008. « Globalisation and trade unions: towards a multi-level strategy? », *Work Organisation, Labour & Globalisation*, vol. 2, no. 1, p. 11-23

MURRAY, Gregor. 2010a. « Framing Globalisation and Work: A Research Agenda ». *Journal of Industrial Relations*, vol. 52, no. 1, p. 11-26.

MURRAY, Gregor. 2010b. « La transnationalisation des modes de production et ses conséquences ». Dans *Droit international du travail : Perspectives canadiennes*, Pierre Verge (dir.), Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 5-32.

MURRAY, Gregor. 2012a. « Can Multiple Weak Ties Reverse the Social Regulation Deficit? Multinational Companies and Labor Regulation ». *Comparative Labor Law and Policy Journal*, vol. 33, no. 4, p. 715-748.

MURRAY, Gregor. 2012b. « Mondialisation ». Dans *Dictionnaire du travail*. Antoine Bevort, Annette Jobert, Michel Lallement et Arnaud Mias (dir.), Paris, Presses Universitaires de France, Quadrige Poche, p. 485-491.

MURRAY, Gregor et Pierre Verge. 1999. *La représentation syndicale. Visage juridique actuel et futur*. Québec, Les presses de l'Université Laval, 198 p.

MURRAY, Gregor et Gilles TRUDEAU. 2004. « Une régulation sociale de l'entreprise mondialisée ? Introduction ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, no. 1, p. 3-14.

MURRAY, Gregor, DUFOUR, Christian, HEGE, Adelheid et Christian LÉVESQUE. 2010. « Referential Unionisms and Globalization : A Comparative Study of Workplace Union Dynamics ». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 16, no. 4, p. 311-332.

NAFTANOW.ORG. « Fast Facts ». [En ligne], page consultée le 18 mai 2012, URL : [http://www.naftanow.org/facts/default\\_en.asp](http://www.naftanow.org/facts/default_en.asp),

NIZET, Jean. 2007. *La sociologie de Anthony Giddens*. Paris, La Découverte, Collection Repères, 117 p.

OCDE. 2009. « Chapitre 2: L'industrie automobile avant et après la crise ». *Perspective économiques de l'OCDE*, no. 86, p. 1-32.

PANITCH, Leo et Sam GINDIN. 2012. *The Making of Global Capitalism. The Political Economy of American Empire*. London, Verso, 368 p.

PATTON, Michael Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Beverly Hills, Sage, 536 p.

PERLMAN, Selig. 1928, 1949. *A Theory of the Labor Movement*. New York, Augustus M. Kelley, 333 p.

PIOTTE, Jean-Marc. 2010. *La pensée politique de Gramsci*. Montréal, Lux Éditeur, 284 p.

POLANYI, Karl. 1944, 2009. *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris, Gallimard, 476 p.

PULIGNANO, Valeria. 2006. « Still 'Regime Competition'? Trade Unions and Multinational Restructuring in Europe ». *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 61, no. 4, p. 615-638.

PULIGNANO, Valeria. 2010. « European Integration and Trans-national Employment Regulation: the Company-Level Experience of EFAs in the Metal Sector in Europe ». *European Labour Law Journal*, vol. 1, no. 1, p. 81-88.

PULIGNANO, Valeria et Paul STEWART. 2012. « The Management of Change. Local Union Responses to Company-Level Restructuring in France and Ireland – A Study between and within Countries ». *Transfer*, vol. 18, no. 4, p. 411-427.

PULIGNANO, Valeria et Vickie DEKOCKER. 2015. « La gestion des restructurations en Europe : Une analyse comparative des réponses des acteurs locaux aux changements dans les entreprises dans différents régimes nationaux du marché du travail ». Dans *Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations d'entreprise*, Patrice Jalette et Linda Rouleau (dir.), Québec, Les presses de l'Université Laval, p. 89-116.

RAINNIE, Al, HEROD, Andrew et Susan MCGRATH-CHAMP. 2007. « Spatialising Industrial Relations ». *Industrial Relations Journal*, vol. 38, no. 2, p. 102-118.

REICH, Robert. 2008. *Supercapitalisme : Le choc entre le système économique émergent et la démocratie*. Paris, Vuibert, 288 p.

RHODE, Wolfgang. 2009. « Chaînes de production mondiales, délocalisations et financement: évolution du contexte de la politique des syndicats en matière de redistribution ». Dans *Les stratégies mondiales de gestion du capital et réponses syndicales : Négociation collective et coopération syndicale internationale*, Verena Schmidt, Maarten Keune et Kevin Skerett (dir.), Genève, Bureau International du Travail, p. 115-130.

RINEHART, James, HUXLEY, Christopher et David ROBERTSON. 1997. *Just Another Car Factory? Lean Production and its Discontent*. Ithaca, Cornell University Press-ILR Press, 264 p.

ROBINSON, Ian. 2003. « The International Dimension of Labour Federation Economic Strategy in Canada and the United States 1947-2000 ». Dans *Global Unions? Theory and Strategies of Organized Labour in the Global Political Economy*, Jeffrey Harrod et Robert O'Brien (dir.), London: Routledge, 304 p.

ROCHER, Guy. 1988. « Les fondements de la société libérale, les relations industrielles et les Chartes ». Dans Rodrigue Blouin, Gilles Ferland, Gilles Laflamme, Alain Larocque et Claude Rondeau (dir.), *Les Chartes des droits et les relations industrielles*. Québec, Département des relations industrielles, Université Laval, Les Presses de l'Université Laval, p. 1-18.

ROULEAU, Linda. 2000. « Les restructurations d'entreprise : quelques points de repères ». *Management International*, vol. 5, no. 1, p. 1-8.

ROY, Simon N. 2006. « L'étude de cas ». Dans *Recherche Sociale, De la problématique à la collecte de données*, Bernard Gauthier (dir.), Québec, Presses de l'université du Québec, p. 159-184.

RUGMAN, Alan M. et Alain VERBEKE. 2008. « A Regional Solution to the Strategy and Structure of Multinationals ». *European Management Journal*, vol. 26, p. 305-313.

RUTHERFORD, Tod et John HOLMES. 2007a. « Entrepreneurship, Knowledge and Learning in Cluster Innovation: the Windsor Ontario Tool, Die and Mould Cluster ». *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 7, no. 2, p. 320-344.

RUTHERFORD, Tod et John HOLMES. 2007b. « 'We Simply Have to Do that Stuff for our Survival' Labour, Innovation and Cluster Governance in the Canadian Auto Industry ». *Antipode*, vol. 39, no. 1, p. 194-221.

RUTHERFORD, Tod. et John HOLMES. 2008. « The Flea on the Tail of the Dog': Power in Global Production Networks and the Restructuring of Canadian Automotive Clusters ». *Journal of Economic Geography*, vol. 8, no. 4, p. 519-544.

RUTHERFORD, Tod et John HOLMES. 2012. « (Small) Differences that (Still) Matter? Cross-Border Regions and Work Place Governance in the Southern Ontario and US Great Lakes Automotive Industry ». *Regional Studies*, vol. 47, no. 1, p. 116-127.

SAINCY, Bernard. 2006. « La négociation sociale dans un monde globalisé ». Dans *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Michel Descolonges et Bernard Saincy (dir.), Paris, La Découverte, p. 15-35.

SCHRAM, Sanford. 2012. « Phronetic Social Science : An Idea whose Time as Come ». Dans *Real Social Science. Applied Phronesis*, Bent Flyvbjerg, Todd Landman et Sanford Schram (dir.), Cambridge, Cambridge University Press, p. 15-26.

SCHUMPETER, Joseph. 1924, 2008. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York, Harper Collins, 448 p.

SCOTT, Robert E. 2003. *The High Price of 'Free' Trade. NAFTA's Failure Has Cost the United States Jobs across the Nation*. Washington, Economic Policy Institute, Report – Trade and Globalisation, 13 p.

SISSON, Keith. 2007. « Revitalising Industrial Relations : Making the Most of the 'Institutionalist Turn' ». *Warwick Papers in Industrial Relations*, no. 85, p. 1-76, <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wpir/>

SMIL, Vaclav. 2013. *Made in the USA. The Rise and Retreat of American Manufacturing*. Cambridge, MA., The MIT Press, 256 p.

STANFORD, Jim. 2010. « The Geography of Auto Globalisation and the Politics of Auto Bailout », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, no. 3, p. 383-405.

STATISTIQUE CANADA. BERNARD, André. 2009. « Tendances de l'emploi manufacturier », *Statistique Canada – Perspective*, Février, no. 75, 14 p.

STREECK, Wolfgang. 2014. *Buying Times : The Delayed Crisis of Democratic Capitalism*. London, Verso, 240 p.

STURGEON, Tim. 2008. « From Global Commodity Chains to Global Value Chains: Interdisciplinary Theory Building in an Age of Globalization ». Dans *Frontiers of Commodity Chain Research*, Jennifer Bair (dir.), Stanford, Stanford University Press p. 110-135.

TARROW, Sidney. 2005. *The New Transnational Activism*. Cambridge, Cambridge University Press, 278 p.

- TARROW, Sidney. 2011. *Power in Movement : Social Movements and Contentious Politics*. 3<sup>ème</sup> édition, Cambridge, Cambridge University Press, 352 p.
- TELLJOHANN, Volker. 2008. « Relocation Processes in the European Household Appliance Industry and Forms of Social Regulation ». Dans *Jobs on the Move. An Analytical Approach to 'Relocation' and its Impact on Employment*, Béla Galgoczi, Maarten Keune et Andrew Watt, Bruxelles, Peter Lang, p. 199-234.
- THELEN, Kathleen. 2005. *How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States and Japan*. Cambridge, Cambridge University Press, 352 p.
- THELEN, Kathleen. 2009. « Institutional Change in Advanced Political Economies ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 47, no. 3, p. 471-498.
- THOMPSON, Paul. 2003. « Disconnected Capitalism : Or Why Employers Can't Keep their Side of the Bargain », *Work, Employment and Society*, vol. 17, no. 2, p. 359-378.
- TILLY, Charles. 1986. *The Contentious French: Four Centuries of Popular Struggle*. Cambridge, MA, Harvard University Press, 456 p.
- TILLY, Charles. 2006. *Regimes and Repertoires*. Chicago, University of Chicago Press, 240 p.
- TILLY, Chris et Charles TILLY. 1998. *Work Under Capitalism*. Boulder, Westview Press, 326 p.
- TILLY, Charles et Sidney TARROW. 2008. *Politique(s) du conflit. De la grève à la révolution*. Paris, Sciences Po. Les Presses, 396 p.
- TRUDEAU, Gilles. 1998. « Les modes de régulation internationale du travail et de l'emploi : perspective internationale ». Dans *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*, Rodrigue Blouin et Anthony Giles (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 201-230.
- TUMAN, John P. (2003). *Reshaping the North American Automobile Industry : Restructuring, Corporatism and Union Democracy in Mexico*. London, Routledge, 194 p.
- UNIFOR, 2013. *Manufacturing : Auto sector*. Toronto, UNIFOR.
- VERGE, Pierre, avec la participation de Sophie DUFOUR. 2003 *Configuration diversifiée de l'entreprise et droit du travail*. Québec. Les Presses de l'Université Laval, 204 p.
- VERGE, Pierre. 2011. « Solidarity beyond Borders? Canadian Law and Trans-American Union Solidarity Action ». Dans *Social Regionalism in the Global Economy*, Adelle Blackett et Christian Lévesque (dir.), London/New York, Routledge, p. 129-139.

WADDINGTON, Jeremy. 2006. *European Works Councils : A Transnational Industrial Relations Institution in the Making*. London, Routledge, 271 p.

WALTON, Richard E., CUTCHER-GERSHENFELD, Joel E. et Robert B. McKERSIE. 1994. *Strategic Negotiations. A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Boston, Harvard Business School Press, 408 p.

WRIGHT, Erik O. 2000. « Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise ». *American Journal of Sociology*, vol. 105, no. 4, p. 957-1002.

YATES, Charlotte. 1993. *From Plant to Politics : The Autoworkers Union in Postwar Canada*. Philadelphia, Temple University Press, 305 p.

YIN, Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4<sup>ème</sup> édition, Thousand Oaks, Sage Publications, 219 p.

## **2. Lois et arrêts cités**

*A.I.E.S.T., local de scène no. 56 c. Société de la Place des Arts de Montréal*, 2004 CSC 2; [2004] 1 R.C.S. 43

*City Buick Pontiac (Montréal) Inc. c. Roy*, [1981] T.T. 22

*Code du travail* (France).

*Loi de 2000 sur les normes d'emploi*, L.O. 2000, c. 41

*Plourde c. Compagnie Wal-Mart du Canada Inc.* 2009 CSC 54; [2009] 3 R.C.S. 465

## **3. Banques de données statistiques mobilisées**

Bureau of Labor Statistics. États-Unis. <http://www.bls.gov/>

Comité des constructeurs français d'automobiles. France. <http://www.ccfa.fr/>

Eurostat. Commission Européenne. <http://ec.europa.eu/eurostat/fr/home>

Institut national de la statistique et des études économiques. France. <http://www.insee.fr/fr/>



Organisation internationale des constructeurs automobiles. <http://www.oica.net/>

Statistique Canada. <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-fra.html>



## **ANNEXES**

## **Annexe 1 : Grilles d'entretien**

### **A : GRILLE D'ENTRETIEN**

#### **Introduction**

1. Présentation de l'interviewer et objectifs de la recherche.
2. Présentation du formulaire de consentement et signature.
3. Présentation du participant : nom, titre et fonction occupée, ancienneté au sein du poste occupé.

#### **1. Contexte (l'acteur syndical, l'entreprise multinationale, l'historique du site/de la multinationale)**

##### **Présentation de l'organisation syndicale**

1. Pourriez-vous me présenter votre affiliation syndicale et sa composition? (Nombre de membres, nombre dans le secteur auto).
2. Combien de membres avez-vous au sein de votre site? Quelle est sa composition (hommes-femmes, âge, temps pleins/partiels/intérim)? Quels autres syndicats sont présents?
3. Existe-il des instances particulières de votre syndicat au niveau régional ou national pour le secteur automobile?
  - Comités permanents?
  - Comités *ad hoc*?

##### **Présentation de l'entreprise multinationale et du dialogue social au sein de la firme et du site en particulier**

1. Pourriez-vous me décrire la multinationale en question? (Produits, actionnariat, changement d'actionnariat, sites de production en Europe, nombre d'employés etc.).
2. Combien y a-t-il de salariés dans votre site? Y a-t-il eu des grandes variations lors des dernières années? Quelle est la composition approximative des salariés (CDD vs CDI, intérimaires)?
3. Quel est l'historique de cette multinationale dans votre région et dans le pays? (Depuis combien de temps est-elle présente?)

4. Pourriez-vous décrire l'historique du site en particulier? (Type de production, rôle dans la réseau de la multinationale, changement de mandat dans les dernières années?)

5. Quel a été historiquement l'état du dialogue social dans la firme et dans votre site en particulier?

- Conflit de travail?
- Coopération?
- Accords compétitifs?

## **2. Les restructurations**

1. Quel genre de restructurations (licenciements, sous-traitance, flexibilisation de la production, menace de fermeture) avez-vous subi dans les dernières années?

2. Décrivez-moi l'historique de la plus récente restructuration? Comment son annonce s'est passée? Où, d'après-vous, la décision a-t-elle été prise?

2. D'après-vous, quels ont été les principaux motifs de l'entreprise multinationale pour opérer ces restructurations?

- Cout?
- Surcapacité?
- Recherche de marché?
- Recherche de complémentarité fonctionnelle?

## **3. Les stratégies syndicales face aux restructurations**

1. Quels ont été les réactions syndicales face aux restructurations? Quelles stratégies avez-vous employées?

### **Ressources de pouvoir et aptitudes stratégiques**

1. Comment se sont traduites ces stratégies au niveau du site?

2. Y a-t-il eu des liens avec les autres niveaux syndicaux (national ou régional) dans l'élaboration de votre stratégie?

3. Comment avez-vous établi la communication avec les salariés pour l'élaboration de la stratégie?

4. Avez-vous élaboré des politiques, au préalable, face aux restructurations?

## **L'encastrement de l'acteur syndical**

1. Existe-il des institutions économiques et politiques dans votre région qui ont été un facteur dans l'élaboration de votre stratégie?

- Politiciens? Chambre de commerce? Organisation non gouvernementale?

2. Est-ce que la tradition en termes de négociation et du dialogue social a été un facteur dans l'élaboration de votre stratégie face à la restructuration?

3. Est-ce que la position de la partie managériale par rapport au dialogue social a influencé votre stratégie?

## **L'espace et les territoires**

1. Avez-vous subi des comparaisons avec d'autres sites dans le contexte de la restructuration? Est-ce que ces comparaisons ont eu un impact sur votre stratégie?

2. En l'occurrence, est-ce le déploiement de sites de production dans les pays de l'Europe de l'est a été un facteur lors de la restructuration?

3. Dans un autre ordre d'idées, est-ce que des alliances syndicales internationales ont été envisagées pour répondre aux restructurations?

- Alliance formelle
- CEE
- Réseautage

4. Quel est le rôle, en l'occurrence, des fédérations internationales sectorielles dans ce contexte? Peuvent-elles être des ressources dans le cas d'une restructuration?

5. Existe-il un accord-cadre international dans la multinationale? Si oui, peut-elle être un facteur lors de l'élaboration de votre stratégie face aux restructurations?

## **Les facteurs contingents**

1. Est-ce que le degré de concurrence internationale de votre site ou de votre firme en particulier a influencé la stratégie syndicale adoptée dans le contexte de la restructuration?

2. Est-ce que le lieu de prise de décision de la restructuration a influencé votre stratégie syndicale?

3. D'après-vous, est-ce que les motifs de la restructuration a influencé votre stratégie syndicale face à la restructuration?

- Coût?
- Surcapacité?
- Recherche de marché?

- Recherche de complémentarité fonctionnelle?

**Conclusion : analyse prospective**

1. Quelles sont les principaux défis pour l'action syndicale dans le site et dans la multinationale au cours des prochaines années?
- 2 ... face aux restructurations?
3. D'après-vous, quels ont été les principaux facteurs lors de l'élaboration de votre stratégie face à la restructuration?
4. Quelles voies entrevoyez-vous pour le secteur, pour la multinationale et pour le site dans les prochaines années?

## **B: INTERVIEW GRID**

### **Introduction**

1. Presentation of the interviewer and of the main objectives of the research
2. Presentation of the disclaimer and signature
3. Presentation of the participant: name, title, function, and seniority

### **1. Context (trade union actor, multinational corporation, sites/MNCs historic)**

#### **Presentation of the trade union organisation**

1. Could you present your affiliation and its composition (membership, membership in the auto part sector)?
2. What is the composition of your members? Male/female, age, full time/part time?
3. Is there special committees for the auto parts sector at the regional/national level in your organisation?
  - Permanent committees?
  - *Ad hoc* committees?

#### **Presentation of the MNCs and the labor relations in the sector and in the MNCs**

1. Could you describe me the major auto parts companies (« Tier 1 ») in the auto parts sector in Canada? (Type of products, type of ownership, change in the ownership, origin of the companies, number of employees)?
2. What is the historic of these companies in your region and in the country? ( For how many years that they are present)?
3. What has been the portrait of trade unions presence in these companies?
4. What is the state of labor relations within those major companies through the past and on a recent scope?
  - Major labor conflicts?
  - Cooperation?
  - Concession agreements?



## **2. The restructuring: general context**

1. Could you describe to me the restructuring trends in the past years in the auto parts sector? What were the main types of restructuring (closing, subcontracting, plant transfer etc.)?
2. What were the main reasons, main drivers to operate restructuring?
  - Cost?
  - Overcapacity?
  - Market seeking?
3. Is there specific companies or specific sites that were more hit? Are there specific types of production that were more likely to pass through the process of restructuring?

## **3. Trade unions strategies against restructuring**

### **Power resources and strategic aptitudes**

1. At the local level, are there some committees for consulting workers, to inform them and to elaborate strategies when there's a restructuring threat or an effective restructuring?
2. Again at the local level, are there some organisational resources, specific politics and structures to anticipate and to elaborate strategies against restructuring?
3. What is the level of intensity of implication of the national level when there's a restructuring? How do national level can help locals to deal with those processes?
4. How does internal democracy works at the local level? Do you have a shop stewards system in the auto parts plants? Do you regularly consult those stewards?

### **Institutions**

1. Is labour law can be a factor during a restructuring process? Can it helps to elaborate a strategy? Are there some protections that you can use?

### **The embeddedness of the union actor**

1. Are regional institutions exist (e.g. governmental agencies, municipal agencies) for the auto parts sector? Can it be a tool used by trade unions? If yes, are these institutions help to elaborate strategies?
2. Is networking with politicians/chambers of commerce is a factor during a restructuring? Does this networking can help trade unions to elaborate strategies?

3. Do you think the relationship with local manager at site level can help the local trade unions during a restructuring process? Do you think that a “good” relationship can be a factor?

### **Space and territories**

1. Is there a lot of comparisons with other sites (countries, other firms) during a restructuring or a restructuring threat? Is that kind of comparisons influence trade unions strategies?

2. In particular, are the expansion of capacity in US south or Mexico is an important factor? Do managers use that tool?

3. Do local or your national union use international networking with other unions in the context of restructuring?

4. Do you have any contacts with international trade unions federation in that context? Can it be a resource?

### **Contingent factors**

1. Is the degree of international competition of a firm or a site in particular influences trade unions strategies during a restructuring process?

2. Is the financial health of a site or a firm can be a factor in the context of a restructuring? Does this affect the trade unions strategies?

3. Is there a difference in the type of strategies you will use depending on the origin of the firm? For instance, is there a difference between a Canadian and a US management?

5. From your point of view, are the main justifications that managers use to operate a restructuring influencing your strategies? Is there a difference when the restructuring is driven by :

- Cost?
- Overcapacity?
- Market seeking?

### **Conclusion: prospective analysis**

1. What are the main challenges for trade union actions in the sector, at the company level and at the local level during the years to come?

2. ...in the context of restructuring?

3. From your point view, what are the main factors that help to elaborate a good strategy in the context of the restructuring?

4. What do you foresee for the sector in Canada in the coming years?

## **Annexe 2 : Formulaires de consentement**

### **A : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

**Titre de la recherche** : De la restructuration des entreprises multinationales et de son impact sur les stratégies syndicales : une étude comparative de l'industrie automobile en Europe et en Amérique du Nord

**Chercheur** : Mathieu Dupuis (Étudiant de doctorat, École de relations industrielles, Université de Montréal)

**Directeur de recherche** : Gregor Murray (Professeur titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal)

#### **A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS**

##### **Objectifs de la recherche.**

Ce projet tente comprendre comment les organisations syndicales répondent et élaborent des stratégies face aux processus de restructurations des entreprises multinationales dans le secteur de l'automobile. En outre, de par cette recherche, nous tentons à la fois de comprendre comment les syndicats sont en mesure de développer des ressources de pouvoir face à ces processus, tout en tentant de cerner les facteurs découlant de la mise en place de réseaux de production continentaux sur les postures adoptées par la partie syndicale. Ce projet compare ces stratégies sur deux continents, soit l'Amérique du Nord et l'Europe.

##### **Participation au projet et confidentialité**

La participation à cette recherche se fait sur une base volontaire. À chacune des phases de la recherche, l'anonymat des participants et la confidentialité des données seront assurés par les membres de l'équipe de recherche. Seul les membres de l'équipe de recherche auront accès aux informations collectées et à l'identité des participants. Dans nos publications (revues scientifiques, chapitres de livres, conférences, etc.), le nom des organisations et des participants demeureront confidentiels, à moins que ces derniers nous donnent explicitement l'autorisation de divulguer ces informations.

##### **Avantages et risques**

La participation à cette recherche n'implique aucun risque spécifique pour les organisations et les individus qui souhaitent y prendre part. Ils peuvent, au contraire, en tirer plusieurs avantages. En effet, cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche plus large s'intéressant à l'analyse des impacts de la mondialisation sur la régulation du travail dans divers pays. Les participants à cette étude auront évidemment accès à toutes les publications rattachées à ce projet de recherche.

**Droit de retrait**

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur, à l'adresse courriel indiquée à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels vous concernant et qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

**B) CONSENTEMENT** Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche. Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.


Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

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

Signature du chercheur \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Mathieu Dupuis, étudiant de doctorat à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, à l'adresse courriel suivante : 

**B: \*\*\*\*\* DISCLAIMER \*\*\*\*\***

**Research title:** Trade unions strategies against firm restructuring: a study of unions counter-powers in the auto parts sector in the European Union and NAFTA

**Researcher:** Mathieu Dupuis (Ph.D. candidate, School of Industrial Relations, Université de Montréal)

**Supervisor:** Gregor Murray (Full professor, School of Industrial Relations, Université de Montréal)

**A) INFORMATIONS TO THE PARTICIPANTS**

**Main objectives of the research**

This project tries to understand how trade union organisations respond and build strategies in face of multinational corporations restructuring processes in the auto parts sector. In addition, we try to understand how do trade unions can develop power resources against these processes and how do unions react to the establishment of continental networks of production. This project compares these strategies on two continents, North America and European Union, and between two countries, France and Canada.

**Participation to this project and confidentiality**

The participation in this project is on a voluntary basis. During every step of the research, the anonymity of the participants and the confidentiality of the data will be assured by the researchers team. Only the members of the research team will have access to the gathered information and to the identity of the participants. In our publication (scientific papers, book chapters, conferences etc.) the name of the organisations or the participants will remain confidential, except if those participants give us the authorization to disclose certain information.

**Advantages and risks**

The participation in this project implies no major risks for the organisations or for the individuals who want to take part. Quite the opposite, they can earn some advantages. This study is part of a broader research program that analyse the impacts of globalization on work regulation in many countries. The participants of this research will have access to all publications associated to this research program.

**Withdrawal**

Your participation is entirely voluntary. You are free to withdraw at any time by a verbal notice, without prejudice and without any justification. If you decide to withdraw from the research, you can communicate with the researcher by email (see the last of page of this document). If you withdraw yourself from the research, all personal information gathered or recorded will be destroyed.


**B) CONSENT:** I declare to have perused the information in this document, to obtain answers to my questions concerning my participation to this research and to understand the goal, the nature, the advantages, the risks and the disadvantages of this project. After reflection and with a reasonable amount of time, I freely consent to take part to this research. I know that I can withdraw myself without prejudice and without giving any justification.

Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Last name: \_\_\_\_\_ First name: \_\_\_\_\_

Research signature: \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Last name: \_\_\_\_\_ First name :  
\_\_\_\_\_

For any information related to this research, or to withdraw yourself from it, you can communicate with Mathieu Dupuis, Ph.D. candidate at the School of Industrial Relations, Université de Montréal, at the following email address: 

### Annexe 3 : Protocole d'entretiens par phase, par pays et par cas (n=44)

Numéro du participant	Poste occupé	Date	Durée
Europe/France : phase préliminaire			
42	Conseiller politique syndical	2012-02-24	Entretien préliminaire
43	Conseiller politique syndical	2012-02-24	Entretien préliminaire
44	Conseiller politique syndical	2012-02-28	Entretien préliminaire
Europe/France : première phase			
1	Professeur	2012-12-14	84 minutes 26 secondes
2	Professeur	2013-05-08	78 minutes 34 secondes
4	Conseiller politique syndical	2013-05-31	83 minutes et 16 secondes
5	Conseiller politique syndical	2013-06-05	64 minutes et 28 secondes
6	Élu CE- CFDT	2013-06-19	108 minutes et 18 secondes
7	Élu CE - CFDT	2013-06-19	105 minutes et 20 secondes
8	Élue CE - CGT	2013-06-20	104 minutes et 7 secondes
9	Élu CE - CGT	2013-06-20	104 minutes et 7 secondes
10	Élue CE - CGT	2013-06-20	104 minutes et 7 secondes
11	Élue CE - CGT	2013-06-20	104 minutes et 7 secondes
12	Élue CE – CFDT	2013-06-20	57 minutes et 42 secondes
13	Élu CE – CGC	2013-06-21	58 minutes et 46 secondes
14	Élu CE – CGT	2013-06-21	58 minutes 50 secondes



15	Secrétaire CE - CFDT	2013-06-21	52 minutes et 3 secondes
3	Secrétaire national	2013-05-28	82 minutes 30 secondes
Europe/France : deuxième phase			
16	Ex Secrétaire national	2013-07-17	54 minutes et 13 secondes
33	Expert économique	2014-04-09	64 minutes et 5 secondes
34	Secrétaire général - CE	2014-04-15	99 minutes et 1 seconde
France-2-Toulouse : première phase			
6	Élu CE- CFDT	2013-06-19	108 minutes et 18 secondes
7	Élu CE - CFDT	2013-06-19	105 minutes et 20 secondes
8	Élue CE - CGT	2013-06-20	104 minutes et 7 secondes
9	Élu CE - CGT	2013-06-20	104 minutes et 7 secondes
10	Élue CE - CGT	2013-06-20	104 minutes et 7 secondes
11	Élue CE - CGT	2013-06-20	104 minutes et 7 secondes
France-2-Toulouse: deuxième phase			
34	Secrétaire général - CE	2014-04-15	99 minutes et 1 seconde
France-1-Lyon: première phase			
13	Élu CE – CGC	2013-06-21	58 minutes et 46 secondes
14	Élu CE – CGT	2013-06-21	58 minutes 50 secondes

15	Secrétaire CE - CFDT	2013-06-21	52 minutes et 3 secondes
3	Secrétaire national	2013-05-28	82 minutes 30 secondes
France-1- Lyon: deuxième phase			
33	Expert économique	2014-04-09	64 minutes et 5 secondes
Canada : première phase			
17	Élu régional – Membre du conseil pour le secteur des fournisseurs	2014-02-17	74 minutes et 14 secondes
18	Service de l'éducation – ex-membre du conseil national et du conseil pour les fournisseurs	2014-02-18	87 minutes et 19 secondes
19	Président local	2014-02-20	61 minutes
20	Membre de comité de négociation retraité	2014-02-20	61 minutes
21	Membre de la recherche Unifor retraitée	2014-02-24	68 minutes et 53 secondes
22	Membre de la recherche Unifor	2014-02-24	68 minutes et 53 secondes
23	Membre de la recherche Unifor	2014-02-24	68 minutes et 53 secondes
32	Economiste syndical	Plusieurs dates (2013-14)	Échanges par courriel
24	Représentant national– Ex-président local	2014-02-25	101 minutes et 34 secondes
25	Président local	2014-02-25	101 minutes et 34 secondes
26	Organisateur	2014-02-25	Entretien informel
27	Délégué principal	2014-03-05	89 minutes et 57 secondes

28	Président local	2014-03-05	89 minutes et 57 secondes
29	Déléguée principale	2014-03-06	70 minutes et 32 secondes
30	Membre du comité de négociation	2014-03-06	70 minutes et 32 secondes
31	Membre du comité de négociation	2014-03-06	70 minutes et 32 secondes
Canada : deuxième phase			
40	Représentant national - Ex-Président local	2015-01-13	78 minutes et 39 secondes
41	Représentant national - Ex-président local	2015-01-13	16 minutes et 2 secondes
35	Représentant national	2014-11-27	56 et 33 secondes
36	Président du local	2014-12-17	75 minutes et 22 secondes
37	Nouveau délégué principal	2014-12-17	75 minutes et 22 secondes
38	Membre du comité de négociation	2014-12-17	75 minutes et 22 secondes
39	Ex représentant national	2015-01-12	65 minutes et 11 secondes
Canada-1-Kitchener : première phase			
24	Représentant national - Ex-président local	2014-02-25	101 minutes et 34 secondes
25	Président local	2014-02-25	101 minutes et 34 secondes
26	Organisateur	2014-02-25	Entretien informel
27	Délégué principal	2014-03-05	89 minutes et 57 secondes
28	Président local	2014-03-05	89 minutes et 57 secondes

Canada-1- Kitchener : deuxième phase			
40	Représentant national - Ex-Président local	2015-01-13	78 minutes et 39 secondes
41	Représentant national- Ex-président local	2015-01-13	16 minutes et 2 secondes
Canada-2- Guelph : première phase			
29	Déléguée principale	2014-03-06	70 minutes et 32 secondes
30	Membre du comité de négociation	2014-03-06	70 minutes et 32 secondes
31	Membre du comité de négociation	2014-03-06	70 minutes et 32 secondes
Canada-2- Guelph : deuxième phase			
35	Représentant national	2014-11-27	56 et 33 secondes
36	Président du local	2014-12-17	75 minutes et 22 secondes
37	Nouveau délégué principal	2014-12-17	75 minutes et 22 secondes
38	Membre du comité de négociation	2014-12-17	75 minutes et 22 secondes
39	Ex représentant national	2015-01-12	65 minutes et 11 secondes

### Annexe 4 : Protocole d'entretiens par participant (n=44)

<b>Numéro du participant</b>	<b>Cas/Pays</b>	<b>Poste occupé</b>	<b>Date</b>	<b>Durée</b>
1	Europe/Allemagne	Professeur	2012-12-14	84 minutes 26 secondes
2	Europe/Italie	Professeur	2013-05-08	78 minutes 34 secondes
3	France –1-Lyon	Secrétaire national	2013-05-28	82 minutes 30 secondes
4	Europe/France	Conseiller politique syndical	2013-05-31	83 minutes et 16 secondes
5	Europe/France	Conseiller politique syndical	2013-06-05	64 minutes et 28 secondes
6	France –2-Toulouse	Élu CE- CFDT	2013-06-19	108 minutes et 18 secondes
7	France –2-Toulouse	Élu CE - CFDT	2013-06-19	105 minutes et 20 secondes
8	France –2-Toulouse	Élue CE - CGT	2013-06-20	104 minutes et 7 secondes
9	France –2-Toulouse	Élu CE - CGT	2013-06-20	104 minutes et 7 secondes
10	France –2-Toulouse	Élue CE - CGT	2013-06-20	104 minutes et 7 secondes
11	France –2-Toulouse	Élue CE - CGT	2013-06-20	104 minutes et 7 secondes
12	France –2-Toulouse	Élue CE – CFDT	2013-06-20	57 minutes et 42 secondes

13	France –1-Lyon	Élu CE – CGC	2013-06-21	58 minutes et 46 secondes
14	France –1-Lyon	Élu CE – CGT	2013-06-21	58 minutes 50 secondes
15	France –1-Lyon	Secrétaire CE - CFDT	2013-06-21	52 minutes et 3 secondes
16	Europe/Belgique	Ex Secrétaire national	2013-07-17	54 minutes et 13 secondes
17	Ontario	Élu régional – Membre du conseil pour le secteur des fournisseurs	2014-02-17	74 minutes et 14 secondes
18	Ontario	Service de l'éducation – ex-membre du conseil national et du conseil pour les fournisseurs	2014-02-18	87 minutes et 19 secondes
19	Ontario	Président Local	2014-02-20	61 minutes
20	Ontario	Membre du comité de négociation retraité	2014-02-20	61 minutes
21	Ontario	Membre de la recherche Unifor retraitée	2014-02-24	68 minutes et 53 secondes
22	Ontario	Membre de la recherche Unifor	2014-02-24	68 minutes et 53 secondes
23	Ontario	Membre de la recherche Unifor	2014-02-24	68 minutes et 53 secondes
24	Ontario - Kitchener	Représentant national– Ex-président local	2014-02-25	101 minutes et 34 secondes

25	Ontario - Kitchener	Président local	2014-02-25	101 minutes et 34 secondes
26	Ontario - Kitchener	Organisateur	2014-02-25	Entretien informel
27	Ontario – Kitchener	Délégué principal	2014-03-05	89 minutes et 57 secondes
28	Ontario – Kitchener	Président local	2014-03-05	89 minutes et 57 secondes
29	Ontario – Guelph	Déléguée principale	2014-03-06	70 minutes et 32 secondes
30	Ontario - Guelph	Membre du comité de négociation	2014-03-06	70 minutes et 32 secondes
31	Ontario - Guelph	Membre du comité de négociation	2014-03-06	70 minutes et 32 secondes
32	Ontario	Economiste syndical	Plusieurs dates (2013-14)	Échanges par courriel
33	France –1-Lyon	Expert économique	2014-04-09	64 minutes et 5 secondes
34	France –2-Toulouse	Secrétaire général - CE	2014-04-15	99 minutes et 1 seconde
35	Ontario – Guelph	Représentant national	2014-11-27	56 et 33 secondes
36	Ontario – Guelph	Président du local	2014-12-17	75 minutes et 22 secondes
37	Ontario – Guelph	Nouveau délégué principal	2014-12-17	75 minutes et 22 secondes
38	Ontario – Guelph	Membre du comité de négociation	2014-12-17	75 minutes et 22 secondes

39	Ontario - Guelph	Ex représentant national	2015-01-12	65 minutes et 11 secondes
40	Ontario – Kitchener	Représentant national - Ex-Président local	2015-01-13	78 minutes et 39 secondes
41	Ontario – Kitchener	Représentant national– Ex-président local	2015-01-13	16 minutes et 2 secondes
42	Europe	Conseiller politique syndical	2012-02-24	Entretien préliminaire
43	Europe	Conseiller politique syndical	2012-02-24	Entretien préliminaire
44	Europe	Conseiller politique syndical	2012-02-28	Entretien préliminaire



## Annexe 5 : Grille d'analyse qualitative et codage

<b>Codes des variables descriptives/analytiques</b>	<b>Codes des sous-variables</b>	<b>Descriptions</b>
Caractéristiques		Caractéristiques générales du cas, de l'entreprise, du syndicat
	Nombrede travailleurs	Nombre de travailleurs dans l'entreprise
	Structuressyndicales	Structures syndicales locales
	Syndiqués	Combien de membres syndiqués/d'adhérents ?
	typedeproduction	Type de production au sein du site
TypesRestructuration		Variable indépendante: type de restructuration du cas
	Historiqueetévénements	Historique général de la restructuration ; principaux événements avant/durant la restructuration

Stratégies syndicales Types		Stratégies syndicales déployées ; description sommaire de la stratégie
Structures institutionnelles		Institutions mobilisées dans le cadre de la restructuration. Droit du travail. Réglementation. Pouvoir donné par l'État.
Ressources de pouvoir		Ressources de pouvoir mobilisées dans le cadre de la restructuration
	Solidarité interne	Type de relation à l'interne avec les membres et les travailleurs. Capacité à mobiliser. Type d'actions à l'interne. Réseau de militants/délégués
	Capacité stratégique	Politique face à la restructuration. Narratif. Cadre argumentatif. Apprentissage
	Solidarité externe	Alliances syndicales externes. Recherche de ressources dans les structures syndicales régionales/nationales. Liens avec autres niveaux syndicaux
Encastrement		Liens sociaux/politiques/régionaux
	Dialogue social	Historique des relations avec la partie managériale. Type de relations entretenues. Négative Positive?
	Régional	Liens politiques et institutionnels. Relations avec les politiciens.

EspacesTerritoires		Liens avec l'espace et les territoires. Alliances. Concurrence externe.
	Mise en relation des espaces	Quelle structure du réseau productif? Quelle mise en relation des sites? Impact sur les alliances, sur les relations entre syndicats?
	ConcurrenceComparaisonscoercitives	Concurrence entre les sites. Concurrence avec d'autres groupes. Comparaisons coercitives utilisées par l'EMN.
Facteurscontingents		Facteurs contingents de l'EMN. Structure de l'EMN.
	Décisionderestructuration	D'où provient la décision? Site? Filiale nationale? Groupe? Groupe étranger au pays d'origine?
	SantéfinancièrePerformanceséconomiques	Données économiques. Santé financière et économique du site/de l'EMN. Contrats et production.
	SegmentationStandardisation	Position dans la chaîne. Fournisseur vertical ou horizontal ? Degré d'autonomie. Standardisation du produit?
	Typedecapital	Type de capital: privé, firme d'investissement, public? EMN en bourse? Liens avec les investisseurs

	MotifsRestructurations	Coûts ? Déplacement des capacités ? Surproduction ?
--	------------------------	---

