

**ÉCOLE DES AUTES ÉTUDES COMMERCIALES  
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

**Les stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail : quatre études de cas dans l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles**

**Par Marc-Antonin Hennebert Faulkner**

**Sciences de la gestion**

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès science (M.Sc.) en gestion des ressource humaines**

**Janvier 2003**

*©Marc-Antonin Hennebert Faulkner, 2003*

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait été possible sans le support de plusieurs personnes que je tiens à remercier chaleureusement.

Mes premiers remerciements s'adressent à mes parents qui n'ont jamais cessé de m'encourager et de m'appuyer tout au long de mon cheminement académique. Leur soutien, à la fois moral et matériel, m'aura donné la force et le courage d'atteindre mes buts et objectifs.

Je voudrais également témoigner ma reconnaissance à M. Alejandro Rangel, membre de l'exécutif du *Sindicato de trabajadores de la industria metal-mecanica, automotriz, similares y conexos de la republica mexicana* (SITIMM), sans qui la réalisation de cette recherche n'aurait pas été possible. Je remercie de même l'ensemble des personnes, travailleurs, membres de la direction et syndicalistes, qui ont accepté de participer à cette étude. Je conserve un vif et excellent souvenir de leur accueil chaleureux et de leur collaboration.

Je tiens aussi à remercier très particulièrement Angélica Luna, étudiante au doctorat à la *Universidad Autonoma de Mexico*, pour les facilités matérielles mises à ma disposition lors de mon séjour au Mexique et plus encore pour m'avoir permis de découvrir différentes facettes de la culture mexicaine.

Finalement, mes derniers remerciements, mais non les moindres, s'adressent à M. Christian Lévesque, professeur agrégé à l'école des HEC Montréal et directeur de ce mémoire. En plus de m'avoir permis de vivre une expérience de recherche à l'étranger, M. Lévesque aura joué un rôle déterminant tout au long de mes études universitaires. Ses précieux conseils et son support inconditionnel m'auront permis de croire en mes capacités et de mener à terme mes projets. Les nombreuses discussions que nous avons eues, en particulier lors de notre séjour au Mexique, auront été pour moi une source inestimable d'enseignements auxquels j'espère, dans le futur, pouvoir rendre justice.

## SOMMAIRE

Cette recherche s'intéresse aux stratégies syndicales à l'égard des changements en cours dans les lieux de travail. Elle s'inscrit dans un courant de recherche substantielle consacré à l'étude de la capacité d'action et de l'évolution du pouvoir des syndicats dans un contexte de mondialisation. Cette étude vise, dans un premier temps, à identifier les stratégies poursuivies par différents syndicats locaux face aux pressions qui conduisent désormais les entreprises à effectuer des changements impliquant notamment une révision des modes traditionnels d'organisation de la production et du travail. Dans un deuxième temps, cette recherche tente de cerner les facteurs jouant un rôle déterminant dans les choix stratégiques effectués par les syndicats. En définitive, l'ambition de ce mémoire est de parvenir à une meilleure compréhension des conditions incitant un syndicat à adopter une stratégie qui lui permettra d'influencer les processus de changements en cours dans les entreprises.

Nous avons choisi de mener notre étude au Mexique. Évidemment, le choix de notre terrain de recherche revêt ici une importance fondamentale. Le système mexicain de relations industrielles traverse actuellement une période de transition majeure. Dans la foulée de la mondialisation, ce système de relations industrielles est secoué par différentes pressions d'ordre institutionnel et conjoncturel impliquant une redéfinition des règles qui régissaient jusqu'ici les rapports entre acteurs et, du même coup, une fragilisation des ressorts traditionnels de l'action syndicale. Partant d'un tel contexte, l'objectif devient dès lors celui de démontrer que, malgré les pressions auxquelles sont confrontés les syndicats mexicains, ces derniers possèdent toujours une marge de liberté leur permettant de choisir la stratégie qu'ils poursuivront à l'égard des changements en cours dans les milieux de travail.

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à l'ensemble de nos interrogations, nous avons mené une enquête auprès de quatre usines et syndicats locaux œuvrant dans l'industrie de fabrication de pièces automobiles au Mexique. Depuis le printemps 1999, et jusqu'au mois de novembre 2001, les différents représentants des syndicats et des directions de ces usines ont été sondé et interrogé par voie de questionnaire et d'entrevues. Plusieurs constats majeurs se dégagent de l'analyse des données recueillies auprès de ces divers intervenants.

En premier lieu, on observe que le renouveau syndical, dans les quatre cas à l'étude, semble animer par une logique participative. À cet égard, nous avons pu constater dans l'ensemble des usines visitées la mise en application d'une nouvelle philosophie de relations de travail davantage axées vers la coopération entre les parties ainsi que l'existence d'une sensibilité particulière des représentants syndicaux par rapport aux exigences de compétitivité et de productivité, caractéristiques de la nouvelle économie mondialisée, auxquelles sont confrontées les directions d'établissement. Au Mexique, cette logique participative est d'ailleurs soutenue par d'importantes ententes tripartites cherchant à mettre de l'avant une nouvelle culture de travail et à promouvoir une communauté d'intérêts entre les différents acteurs sociaux.

En second lieu, on constate qu'il existe bel et bien une pluralité de réponses syndicales à l'égard des changements qui ont cours dans les lieux de travail. Force est d'ailleurs de constater que la modernisation ainsi que la participation syndicale peuvent revêtir différentes formes. Se dégage alors non pas un modèle unique mais bien une pluralité d'options stratégiques parmi lesquelles les syndicats doivent faire un choix.

En troisième lieu, les résultats de notre recherche démontrent que les choix stratégiques effectués par les syndicats sont conditionnés à la fois par le type de stratégie utilisé par l'employeur à l'égard des travailleurs et de leurs représentants ainsi que par les ressources de pouvoir mobilisées par les syndicats. En d'autres termes, si les syndicats demeurent libres de leur choix et de leur action, les ressources de pouvoir mobilisées et les stratégies employées par les directions d'usines à leur égard délimitent tout de même l'éventail des options stratégiques ouvertes aux représentants syndicaux.

Finalement, l'analyse de nos données nous pousse à endosser la posture théorique suggérant que les dynamiques sociales locales et les stratégies des acteurs aient toujours un effet structurant considérable sur la capacité du syndicat d'influencer les processus de changement. Certes, les différentes pressions contenues dans l'environnement des syndicats, dont l'importance apparaît particulièrement significative au Mexique, provoquent une redéfinition des règles du jeu. Toutefois, elles ne suppriment pas pour autant la marge de manœuvre des acteurs au plan local.

Appliqué au débat qui a cours actuellement au Mexique concernant la capacité d'action des syndicats officiels, cette posture rejette toute forme de déterminisme dans l'appréhension des stratégies adoptées par ces syndicats et invite à accorder une attention plus importante aux dynamiques locales qui caractérisent les contextes de changement.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	I
SOMMAIRE .....	II
TABLE DES MATIÈRES .....	V
LISTES DES TABLEAUX ET SCHÉMAS .....	X
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1

### PARTIE I

#### LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 1 : DÉLIMITATION DE L'OBJET DE RECHERCHE .....	6
1.1- La remise en cause des modes traditionnels d'action syndicale .....	7
1.1.1- Les logiques traditionnelles de la représentation dans l'entreprise .....	8
1.1.2- Nouveau paradigme technico-productif et obsolescence des modes traditionnelles d'action syndicale .....	11
1.2- Le renouvellement des modes de représentation syndicale dans l'entreprise .....	22
1.2.1- Le dilemme syndical : participer ou s'opposer aux changements en cours dans les milieux de travail ? .....	23
1.2.2- Typologie des options stratégiques ouvertes à l'acteur syndical .....	26
1.3- Résumé .....	30
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE ET MODÈLE D'ANALYSE .....	32
2.1- L'option théorique .....	33
2.1.1- Les fondements de l'analyse stratégique .....	33
2.1.2- L'articulation générale de l'analyse stratégique .....	35
2.1.3- Le pouvoir comme fondement des stratégies syndicales .....	38
2.2- Modèle d'analyse .....	39
2.2.1- Les stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail.....	40
2.2.2- Les stratégies patronales à l'égard des travailleurs et du syndicat .....	44
2.2.3- Les ressources de pouvoir des syndicats locaux .....	49

2.3- Hypothèses de recherche .....	53
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>55</b>
3.1- Les méthodes de recherche .....	55
3.1.1- Le contexte de la recherche .....	56
3.1.2- Justifications épistémologiques de l'emploi de la méthode des études de cas .....	56
3.1.2- Valeurs heuristiques de la recherche exploratoire .....	58
3.1.4- Le champ d'analyse .....	59
3.1.5- Sélection des syndicats locaux et des entreprises .....	60
3.1.6- Les matériaux .....	61
3.1.7- La séquence de collecte de données .....	62
3.1.8- Présentation de la technique d'analyse utilisée dans le traitement des données .....	65
3.1.9- Limites et aléas de l'approche méthodologique .....	67

## **PARTIE II**

### **PRÉSENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE**

<b>CHAPITRE 4 : LE SYSTÈME MEXICAIN DE RELATIONS INDUSTRIELLES .....</b>	<b>70</b>
4.1- Émergence et caractéristiques du système post-révolutionnaire de relations industrielles .....	71
4.1.1- Interventionnisme étatique et mécanismes de contrôle syndical .....	71
4.1.2- Un syndicalisme mexicain marqué par l'hégémonie d'une confédération alliée à l'État ...	74
4.1.3- Le visage juridique du système mexicain de relations industrielles .....	77
4.2- Le virage micro-corporatiste de la dynamique du système de relations industrielles .....	85
4.3- Situation de l'emploi, des salaires et de la productivité au Mexique .....	89
4.4- Résumé .....	92
<b>CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DE L'INDUSTRIE MEXICAINE DE FABRICATION DE PIÈCES AUTOMOBILES ET DES USINES À L'ÉTUDE .....</b>	<b>95</b>
5.1- Le contexte de l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles .....	95

5.1.1- Une revue historique des différentes phases d'évolution de l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles .....	96
5.1.2- Caractéristiques structurelles de l'industrie de fabrication de pièces automobiles .....	99
5.2- Le contexte des usines .....	105
5.2.1- Le groupe DESC et ses filiales .....	106
5.2.2- La division Unik .....	108
5.2.3- Présentation des caractéristiques générales des usines .....	109
5.3- Résumé .....	111

### **PARTIE III**

#### **PRÉSENTATION DES DONNÉES ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

CHAPITRE 6 : LES STRATÉGIES SYNDICALES À L'ÉGARD DES CHANGEMENTS EN MILIEU DE TRAVAIL .....	115
---	-----

6.1- Le champ normatif .....	116
6.1.1- Les perceptions des syndicats à l'égard des changements .....	116
6.1.2- Les positions des syndicats à l'égard des changements .....	118
6.1.3- Les revendications et les propositions des syndicats à l'égard des changements.....	120
6.2- Le processus de régulation .....	123
6.3- Les règles assurant la protection des travailleurs .....	126
6.3.1- Les règles contraignant la flexibilité patronale au niveau de l'emploi .....	126
6.3.2- Les règles contraignant la flexibilité patronale au niveau de l'organisation du travail .....	128
6.4- Synthèse .....	130

CHAPITRE 7 : LES STRATÉGIES PATRONALES À L'ÉGARD DES TRAVAILLEURS ET DES SYNDICATS .....	133
--	-----

7.1- Les stratégies patronales à l'égard des travailleurs .....	133
7.1.1- Organisation du travail et implication des travailleurs .....	134
7.1.2- Pratiques de gestion des ressources humaines et individualisation de la relation d'emploi.....	137
7.1.3- Culture d'entreprise et identité collective .....	141



7.2- Les stratégies patronales à l'égard des syndicats .....	144
7.2.1- Conception patronale des rapports sociaux dans l'entreprise .....	144
7.2.2- Légitimité accordée au syndicat dans l'entreprise .....	146
7.3- Synthèse .....	150
 CHAPITRE 8 : LES RESSOURCES DE POUVOIR DES SYNDICATS LOCAUX .....	154
 8.1- La solidarité interne .....	154
8.1.1- Participation et cohésion syndicale .....	155
8.1.1.1- La structure locale des syndicats .....	155
8.1.1.2- Les libérations syndicales .....	160
8.1.2- La démocratie interne .....	161
8.1.2.1- Les assemblées syndicales .....	162
8.1.2.2- Les élections syndicales .....	164
8.1.2.3- Les commissions syndicales de surveillance .....	166
8.2- La solidarité externe .....	167
8.2.1- Les liens verticaux .....	168
8.2.2- Les liens horizontaux .....	171
8.3- Synthèse .....	172
 CHAPITRE 9 : ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION THÉORIQUE .....	175
 9.1- Analyse des logiques de structuration des stratégies syndicales .....	175
9.1.1- Le cas du syndicat C : une stratégie de retrait .....	175
9.1.2- Le cas des syndicats B et D : une stratégie d'appui .....	177
9.1.3- Le cas du syndicat A : une stratégie de proposition .....	178
9.2- Discussion théorique .....	182
9.2.1- Vers une reconceptualisation de l'action syndicale dans l'entreprise .....	182
9.2.1.1- La réorganisation productive et sociale des entreprises .....	182
9.2.1.2- Un dilemme résolu .....	186
9.2.1.3- Apports et limites de l'appréhension typologique des stratégies syndicales .....	187
9.2.1.4- Les déterminants des stratégies syndicales .....	191

9.2.2- Réponses des syndicats mexicains au processus de changement .....	194
9.2.2.1- Une thèse dominante : la stratégie micro-corporatiste des syndicats officiels ...	195
9.2.2.2- Les logiques de structuration du pouvoir des syndicats locaux au Mexique.....	196
9.2.2.3- La position du chercheur face à son terrain de recherche : les leçons de la démarche stratégique .....	200
9.3- Résumé .....	201
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	203
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	208

## LISTE DES TABLEAUX ET SCHÉMAS

Tableau 1.1	Nouveau modèle productif : la productivité organisationnelle .....	14
Tableau 1.2	Typologie des options stratégiques ouvertes à l'acteur syndical .....	29
Tableau 2.1	Opérationnalisation du concept de stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail .....	43
Tableau 2.2	Opérationnalisation du concept de stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats .....	48
Tableau 2.3	Opérationnalisation du concept de pouvoir des syndicats locaux .....	52
Tableau 4.1	L'expansion de la législation fédérale du travail au Mexique de 1929 à 1990 .....	73
Tableau 4.2	Pourcentage des syndiqués par centrale syndicale, dans l'industrie manufacturière.....	75
Encadré 4.3	Motifs valables de congédiement en droit du travail mexicain .....	78
Encadré 4.4	Types de syndicats au Mexique .....	80
Tableau 4.5	Visage juridique des cadres de relations industrielles : une comparaison Canada – Mexique .....	83-84
Tableau 4.6	Caractère conflictuel du travail (1981-1997) .....	86
Tableau 5.1	Évolution de l'emploi dans l'industrie maquiladora de fabrication de pièces automobiles 1980-1989 .....	98
Tableau 5.2	Valeur des exportations de l'industrie automobile par produit, 1985-1996 (en milliers de dollars) .....	100
Tableau 5.3	Indice de productivité de l'industrie automobile par secteur d'activité, 1988-1996, (1993 = 100) .....	102
Tableau 5.4	Rémunération mensuelle moyenne dans le secteur automobile .....	103
Tableau 5.5	Personnel occupé dans l'industrie automobile par secteur d'activité, 1988-1996..	104
Tableau 5.6	Mission du groupe DESC .....	107
Schéma 5.7	Structure organisationnelle du groupe DESC .....	109
Tableau 8.1	Libérations des représentants syndicaux .....	161
Tableau 9.1	Les logiques de structuration des stratégies syndicales .....	181
Schéma 9.2	Articulation des liens entre nos variables.....	193

# Introduction générale

Au cours des années 1980, les systèmes syndicaux à l'échelle mondiale ont été exposés à de nombreux défis et tensions, de sorte qu'il est aujourd'hui convenu de parler de crise des syndicats et de leur rôle. Sous le joug de la mondialisation des marchés, de l'ouverture économique et de l'intensification de la concurrence, de nombreuses entreprises, pour s'adapter à cette nouvelle conjoncture et répondre aux pressions de leur environnement externe, ont entrepris plusieurs changements impliquant une transformation plus ou moins radicale de l'organisation du travail et de la production ainsi qu'une modification parfois substantielle des pratiques de gestion de la main-d'œuvre. Ces changements sont venus rompre en quelque sorte l'ordre social qui prévalait dans les entreprises à l'époque où régnait le modèle productif fordien au sein duquel le syndicalisme avait d'ailleurs réussi à acquérir sa pleine légitimité.

Dans un tel contexte, plusieurs observateurs dépeignaient un avenir plutôt sombre pour l'acteur syndical présumant sa perte de capacité de représenter les travailleurs (Regalia 1991 : 105). Certains prévoyaient même un déclin inéluctable du syndicalisme au profit d'une augmentation progressive de l'initiative autonome des directions d'entreprises dans la gestion des processus d'innovation et de réorganisation. Toutefois, les études disponibles sur les relations industrielles en milieu de travail et sur les modalités selon lesquelles s'est déroulé le processus de transformation du compromis productif ne semblent pas confirmer pleinement ces prévisions (Boyer 1996 : 235; Milelli 1996 : 91-94; Regalia 1991 : 105). Elles dessinent plutôt les contours d'un scénario beaucoup plus nuancé, caractérisé par une grande variété de modèles de relations entre les parties et où les syndicats remplissent parfois, de façon inédite eu égard au passé, un rôle important dans la gestion des processus de changement.

En fait, l'hétérogénéité des expériences de changements qui prennent place au sein des entreprises semble avoir donné lieu à diverses réactions de la part des syndicats. En effet, comme le révèlent plusieurs études empiriques récentes effectuées dans différents contextes nationaux,

les syndicats semblent avoir fourni une pluralité de réponses, parfois divergentes, au nouvel enjeu que représente pour eux la modernisation des entreprises (Ortiz 1999 : 49; Kumar 1995a : 11; Carr 1994 : 207; Thompson et al. 1994 : 53; Wells 1993 : 81-82; Martínez Lucio et Weston 1992 : 77). L'objet de ce mémoire est d'ailleurs, dans un premier temps, d'identifier les types de stratégies poursuivies par les syndicats à l'égard des changements en milieu de travail pour ensuite tenter de cerner les facteurs influençant les choix stratégiques effectués par ces derniers.

Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser l'analyse stratégique, développée à l'origine par Crozier et Friedberg (1977), comme fondement théorique de notre recherche. En bref, cette théorie suggère de se référer aux ressources de pouvoir et aux stratégies des acteurs afin de comprendre les régulations d'ensemble du système d'action étudié et d'en rendre compte. Appliqué au domaine des relations industrielles, l'analyse stratégique a servi de cadre de référence à un important courant de recherche contemporain portant sur les stratégies et le pouvoir des syndicats duquel d'ailleurs s'inspire grandement notre modèle d'analyse ainsi que les hypothèses de travail qui guideront cette étude (Lévesque et Murray 2002a; Lévesque et Murray 2002b; Murray 2001 : 241; Lévesque et Murray 1998; Lapointe et Bélanger 1995 : 6). Plus concrètement, ce courant de recherche suggère que les dynamiques locales ont un effet structurant considérable sur la capacité d'action des syndicats (Lévesque et al. 2002 : 1). À une époque où la mondialisation, par le biais de l'internationalisation des échanges commerciaux et de l'intensification de la concurrence internationale, impose aux économies nationales et aux entreprises de nouvelles exigences de productivité et de compétitivité, certains chercheurs affirment que ces pressions ne suppriment pas pour autant la marge de manœuvre des acteurs au plan local (Lévesque et Murray 2001 : 200). En somme, l'approche préconisée conduit à rejeter toute forme de déterminisme dans l'appréhension des stratégies d'action utilisées par les différents acteurs sociaux.

Notre étude terrain s'est déroulée dans quatre usines de l'industrie de fabrication de pièces automobiles au Mexique. Évidemment, le choix du Mexique comme terrain de recherche revêt une importance fondamentale dans cette étude. Ce pays représente un cas exemplaire afin de vérifier la pertinence de notre posture théorique. Comme nous le verrons ultérieurement, le Mexique vit à l'heure actuelle une période de transition majeure. Les transformations qui ont

modifié radicalement la situation économique, politique et sociale de ce pays au cours des dernières années, ont par le fait même provoqué un virage important dans l'évolution de son système de relations industrielles. Partant d'un système corporatiste dominé par l'État et par une centrale syndicale qui lui est assujettie, on se réfère aujourd'hui au virage «micro-corporatiste» de la dynamique de ce système de relations industrielles impliquant notamment un desserrement des liens entre le gouvernement et les syndicats officiels et une refonte des relations de travail. Les nouvelles exigences de flexibilité, à l'origine de la mutation du système mexicain de relations industrielles, auraient aussi poussé les syndicats à accepter des concessions plus ou moins étendues dans les conventions collectives notamment en matière d'organisation de la production et du travail (Bensusán 1998 : 48). Dans ce cadre, l'acteur syndical est confronté à un environnement plus hostile qui déstabilise les fondements traditionnels sur lesquels il a acquis sa légitimité et son pouvoir régulateur. Notre objectif est donc celui de démontrer que, même dans un tel contexte, les pressions auxquelles sont confrontées les syndicats ne surdéterminent pas les stratégies qu'ils poursuivent à l'égard des changements en cours dans les milieux de travail.

Ce mémoire se divise en trois parties incluant au total neuf chapitres. La première partie porte sur la problématique de la recherche et comporte trois chapitres. Les deux premiers chapitres servent à délimiter de manière globale l'objet de notre recherche et présenter le fondement théorique ainsi que le cadre d'analyse de cette étude. En outre, ils permettent d'établir notre problématique de recherche tout en précisant la conceptualisation et l'opérationnalisation des variables analysées. Le troisième chapitre décrit la méthode de recherche utilisée et les limites méthodologiques de la démarche.

Dans la deuxième partie formée des chapitres 4 et 5 nous présentons plus spécifiquement le terrain dans lequel a été menée cette recherche. Le chapitre 4 présente le système de relations industrielles au Mexique, d'une part, en exposant ses principales caractéristiques et, d'autre part, en tentant d'identifier la logique qui semble guider à l'heure actuelle son évolution. Le chapitre 5 brosse un portrait de l'économie politique de l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles. Sans chercher à effectuer une présentation exhaustive de ce secteur industriel, l'objectif est de parvenir à une meilleure compréhension de l'environnement qui entoure les usines étudiées.

Enfin, la deuxième partie de ce chapitre présente quelques unes des principales caractéristiques de ces usines.

La troisième et dernière partie de ce mémoire est consacrée à l'exposé et à l'analyse des données recueillies. Le chapitre six présente les stratégies utilisées à l'égard des changements dans les milieux de travail par les quatre différents syndicats locaux. Le chapitre sept cherche à cerner les différentes stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats. Le chapitre huit s'intéresse aux différentes ressources de pouvoir ayant été mobilisées par chacun des quatre syndicats locaux. Enfin, le chapitre neuf propose une analyse de la nature des liens existants entre nos variables et un retour vers les fondements théoriques de notre recherche. Finalement, la conclusion expose les constats majeurs de cette étude et présente certaines voies de recherches ultérieures.

## **Partie I**

### **La problématique de la recherche**



# Chapitre 1

## Délimitation de l'objet de recherche

Même s'il peut être rendu répétitif de l'entendre dire, il n'en demeure pas moins vrai que l'avènement de nouvelles technologies de l'information, l'ouverture des économies nationales aux marchés mondiaux, la financiarisation de l'économie et l'intensification de la concurrence entre firmes ont radicalement transformé les relations professionnelles dans l'entreprise et ont ouvert la voie à la reconstruction d'un compromis productif. Ces mouvements, que plusieurs jugent fondamentaux et irréversibles, ont eu plusieurs conséquences pour l'acteur syndical. Selon plusieurs auteurs, les nombreux changements qui se sont opérés dans les milieux de travail ont déstabilisé le principe d'ordre qui régissait autrefois la division sociale du travail dans les entreprises et, par conséquent, la matrice dans laquelle toute stratégie syndicale forgeait son sens et sa cohérence (Borzeix 1980 : 333). Face à un environnement en pleine mutation, on semble d'ailleurs s'entendre à l'effet que les fonctions traditionnellement dévolues aux syndicats doivent être réinventées dans leurs formes autant que dans leurs objectifs.

Après avoir fait état des principales caractéristiques du nouveau modèle productif et de la remise en cause des logiques traditionnelles d'action syndicale, nous nous attarderons plus particulièrement au processus de réorientation stratégique qui s'impose à l'acteur syndical comme nouvel enjeu de taille. Pour tenter de comprendre davantage ce processus, nous effectuerons un bref survol des nombreuses études ayant été conduites dans différents pays afin d'identifier quelles stratégies ont été adoptées par les syndicats à l'égard des changements en milieu de travail. En définitive, cette démarche nous permettra d'identifier les principales options stratégiques ouvertes aux syndicats et, en guise de problématique, de se questionner sur le mode d'élaboration de ces stratégies.

### **1.1- La remise en cause des modes traditionnels d'action syndicale**

L'émergence du syndicalisme est étroitement liée au triomphe de la division technique du travail et du taylorisme qui ont remplacé les artisans de jadis par une masse indifférenciée d'opérateurs non qualifiés, exécutant des tâches parcellaires (Pichault et De Coster 1994: 165; Boyer et Freyssenet 2000: 3). Dans un tel contexte, l'action syndicale ne s'exprimait qu'au travers de procédures formelles de négociation visant à éliminer toute trace d'arbitraire patronal dans la gestion sociale des organisations et aboutissant généralement à la formulation de règles strictes dont l'application était rigoureusement prescrite dans les conventions collectives. Ce système traditionnel de représentation dans l'entreprise dissimulait une méfiance réciproque entre patronat et syndicat et conduisait fréquemment à d'importants conflits de travail (Tchobanian 1996: 262). Mais voilà, de nouvelles formes d'organisation du travail, basées notamment sur la flexibilité du rapport salarial et sur l'individualisation des pratiques de gestion de ressources humaines ont fait leur apparition secouant de manière inédite les fondements des méthodes d'«organisation scientifique du travail». Ces transformations majeures ont entraîné l'émergence d'un nouveau paradigme technico-productif où le rôle et les modes d'actions traditionnels des syndicats, construits sur une gestion bureaucratique des conflits et reposant sur une logique de mobilisation des masses, sont profondément remis en question. À cet égard, un certain consensus s'affiche à l'effet que les syndicats, si ces derniers désirent se ressourcer dans l'évolution de la société actuelle et être associés à la conduite des changements dans les milieux de travail, doivent redéfinir leur rôle dans les organisations et revoir en profondeur leur stratégie d'action, l'heure étant à l'émergence de nouvelles logiques participatives (Pichault et De Coster 1994: 166; Lapointe 2001: 250).

Sans entrer dans les détails de l'histoire industrielle, nos propos appellent tout de même une évocation sommaire des principes de base qui animaient l'action syndicale dans l'entreprise à l'époque où l'organisation dite scientifique du travail représentait le modèle productif dominant. Ensuite, nous tenterons de démontrer en quoi l'apparition d'un nouveau paradigme productif tend à rendre obsolète les stratégies revendicatives qui autrefois orientaient les actions de l'acteur syndical dans les milieux de travail.

### **1.1.1- Les logiques traditionnelles de la représentation dans l'entreprise**

Cherchant à limiter le caractère aléatoire de l'apprentissage des gestes et des méthodes de travail dans les ateliers et à réduire les connaissances de l'ouvrier à un ensemble systématisé de règles, lois et procédures, le taylorisme innova en proposant une organisation rationnelle de production fondée sur des principes de systématisation du travail et de séparation radicale entre conception et exécution (Prat 1997: 8; Scharf 1990: 134-135). L'organisation taylorienne du travail représentait en fait un système de production complet divisé en différentes activités à leur tour fragmenté en tâches élémentaires, non qualifiées et répétitives.

En systématisant le processus de travail, le taylorisme poursuivait un objectif fondamental, celui de soustraire l'entreprise à un problème typique de production, ce que Taylor appelait lui même la «flânerie ouvrière» (Boyer et Freyssenet 2000: 41; Prat 1997: 8). Bien que certains jugent dangereux d'épiloguer trop longuement sur le processus de déqualification associé au système de production taylorien, ce modèle productif a sans l'ombre d'un doute donné à la direction des entreprises le contrôle du processus de travail réduisant de ce fait indéniablement l'autonomie des travailleurs et les espaces disponibles à l'expression de leur créativité (Scharf 1990: 136).

L'apparition de la chaîne de montage semi-automatique au début du siècle a, selon certains, poussé encore plus loin l'intégration et l'intensification du processus de production (Scharf 1990: 136). Les innovations liées à la chaîne de montage et à la production en série ont permis d'abréger encore davantage les pauses et les temps morts qui existaient auparavant dans les systèmes de travail taylorisés. En définitive, cette chaîne de montage fordienne a permis une standardisation plus rigoureuse des normes de production et une fragmentation plus poussée du processus de travail, le travailleur étant dorénavant soumis au rythme coordonné des machines.

Ainsi, le système taylorien-fordien a révolutionné les processus de production et l'organisation du travail en créant un nouveau paradigme productif qui, évidemment, a eu son lot de répercussions sur les rapports sociaux dans l'entreprise (Bagaoui et Lévesque 1994: 123). Pour plusieurs auteurs, de la dernière guerre à la fin des années 1970, les règles du jeu qui prévalaient dans les entreprises, et qui résultaient du compromis social fordien, étaient relativement claires: «d'un côté le patron s'occupait de l'entreprise et de l'autre les syndicats s'occupaient du

bonheur» (Boyer 1996: 233). Malgré cette vision éminemment simpliste et caricaturale des rapports sociaux qui prévalaient dans les entreprises sous l'aune du compromis fordien, on semble effectivement s'entendre sur la définition des rôles que jouaient les acteurs patronaux et syndicaux dans les organisations à cette époque. Les relations de travail n'étaient peut être pas au beau fixe mais les statuts des acteurs étaient bien différenciés.

Du côté des directions d'entreprise, l'objectif était d'obtenir des gains de productivité élevés pour assurer la rentabilité de l'entreprise dans un contexte de croissance continue des salaires réels (Bagaoui et Lévesque 1994: 123). D'ailleurs, en échange de l'augmentation de leur pouvoir d'achat, les travailleurs acceptaient des conditions physiques de travail parfois exténuantes et, plus fondamentalement, reconnaissaient l'exclusivité patronale des droits de gérance, faisant de l'employeur le seul responsable de la gestion de la production et de l'organisation du travail dans l'entreprise (Bélanger et Lévesque 1994: 31). Il n'est pas sans intérêt de noter que la contribution du salarié à l'activité de production ou encore son implication dans certains processus de prises de décisions ne représentait pas, à proprement parler, un enjeu de négociation entre les parties. En ce sens, tout le problème de l'organisation du travail, de la productivité et de l'efficience reposait sur les épaules de l'employeur (Bélanger et Thuderoz 1998: 472).

L'attitude de l'employeur était principalement caractérisée par la méfiance à l'égard de la représentation syndicale dans l'entreprise (Tchobanian 1996: 262). Cherchant à assurer l'autonomie de la gestion, le patronat voyait d'un mauvais œil toute forme d'intervention syndicale dans l'entreprise et, de ce fait, essayait d'en limiter la portée. Le développement d'une organisation du travail faisant peu de place à la qualification et les nombreux conflits de travail qui ont marqué cette époque reflétaient d'ailleurs pertinemment bien ce désir de tenir loin les travailleurs des sphères décisionnelles de l'organisation et d'exclure toute forme d'intervention syndicale directe dans la vie de l'entreprise. Les relations patronales-syndicales se limitaient souvent aux pourparlers officiels entrepris dans le cadre de la négociation collective et les interactions entre employeur et salariés étaient aussi généralement réduites à la communication de directives formelles (Boyer 1996: 233).

Dans ce contexte, les syndicats apparaissent comme des «courtiers en assurance imposés par le système», seuls détenteurs des compétences nécessaires pour comprendre la sensibilité et la psychologie des «gens de la base» et, ainsi, entretenir une réelle communication avec les travailleurs (Boyer 1996: 233). D'ailleurs, à l'époque du compromis fordien, les réseaux de communication établis entre travailleurs et syndicats, la collectivisation des pratiques sociales et l'homogénéité du monde ouvrier sont autant d'éléments ayant favorisé l'émergence d'une identité ouvrière de classe et le développement par les syndicats d'un important pouvoir de mobilisation (Boyer 1996: 233; Lapointe 1998: 8; Terry 1994 : 225). En plus de venir légitimer le syndicalisme, ce pouvoir de mobilisation sera mis à profit dans l'établissement de stratégies revendicatives à l'égard des directions d'entreprises fusionnant dans l'hostilité envers le patronat. Dans ce modèle, les acquis, négociés ou obtenus par la grève, ne sont que des «armistices sociaux» marquant une trêve temporaire dans la conflictualité des rapports patronaux-syndicaux (Tchobanian 1996: 264).

L'approche syndicale de l'entreprise et du travail, dans ce paradigme fordien, découle largement de ce mode d'action et de cette stratégie revendicative. L'organisation du travail et la gestion des processus de production sont appréhendées comme des fiefs patronaux que les syndicats ne cherchent pas véritablement à investir. En fait, au lieu d'essayer d'agir sur les choix organisationnels des entreprises, les syndicats tentent plutôt d'en contrôler les conséquences sur les travailleurs et d'obtenir des améliorations graduelles et cumulatives des termes et conditions d'emploi (Tchobanian 1996: 264; Lapointe 1998: 8). Cette situation a engendré un syndicalisme s'inscrivant, lors de son émergence, comme une forme de résistance au capital et se dressant comme une force mobilisatrice capable de contraindre les employeurs tout en maintenant une cohésion sociale primordiale à l'évitement de luttes fratricides entre travailleurs (Boyer 1996: 233; Rozenblatt 1996: 300).

Pour résumer nos premières observations, il ressort assez clairement que l'émergence du compromis fordien s'est accompagnée d'un partage strict des rôles et des responsabilités dans les entreprises entre les acteurs patronaux et syndicaux (Bélanger et Thuderoz 1998: 475). L'observation ne fait aucun doute, la relation d'échange entre les acteurs, même si elle a souvent arboré un caractère conflictuel, a toujours été clairement définie. D'un côté, les directions

d'entreprises s'employaient à protéger jalousement leur «droit de gérer» tandis que de l'autre, les syndicats cherchaient, à travers l'utilisation d'une stratégie revendicative et l'emploi de moyens de pression, à maximiser les gains de pouvoir d'achat des travailleurs. En outre, le compromis social fordien a provoqué l'apparition d'une forme syndicale particulière qui a longtemps su conserver son efficacité puisque représentant le vecteur de solidarité d'un milieu dont elle assurait la cohésion sociale (Rozenblatt 1996: 305). C'est d'ailleurs sous l'égide de ce compromis fordien que les identités ouvrières et syndicales se sont réellement définies et que le syndicalisme a acquis toute sa légitimité.

### **1.1.2- Nouveau paradigme technico-productif et obsolescence des modes traditionnels d'action syndicale**

Si le modèle fordien a permis un développement industriel et une prospérité indiscutable en ne suscitant qu'une participation purement instrumentale des travailleurs, il finira néanmoins par montrer certains signes d'essoufflement à partir du milieu des années 1970 (Prat 1997: 12; Durand 1996: 21). Certes, il existe diverses interprétations quant aux origines et aux conséquences de la crise qui a secoué ce modèle productif (Scharf 1990: 142). Néanmoins, il semble clair que cette crise soit la résultante d'une évolution à la fois technico-économique et culturelle (Tixier 1988 : 19).

Sous l'impulsion initiale du Mouvement des Relations Humaines, porté par les travaux d'Elton Mayo, un facteur dominant de la remise en cause du modèle productif fordien fut certainement le développement de la revendication d'autonomie dans le travail face à des modèles d'organisation à dominante autoritaire (Tixier 1988: 19-20; Prat 1997: 12). S'opposant aux conceptions traditionnelles dérivées des théories de Taylor, les acteurs sociaux, issus de la croissance et jouissant d'une éducation sensiblement plus importante que lors de l'avènement des méthodes dites scientifiques d'organisation du travail, montrèrent leurs aspirations vers des formes d'organisation qui reconnaîtraient leur autonomie et permettraient davantage l'expression de leur créativité. Ainsi, graduellement, on vit se modifier l'objet de revendications des travailleurs et s'effondrer les rapports salariaux institutionnalisés sous le dynamisme de la croissance fordienne. De revendications essentiellement basées sur la rémunération salariale, des questions portant sur

la satisfaction professionnelle, la santé et sécurité au travail et le souci d'une meilleure qualité de vie devinrent des priorités dans l'agenda des travailleurs (Piore et Sabel 1984: 167-170; Scharf 1990: 143).

Les tentatives de restructuration qui suivirent la période de déstabilisation du modèle fordien eurent pour conséquence la mise en place de nombreux changements dans les entreprises tant sur le plan organisationnel et productif que sur celui des rapports sociaux et de la dynamique des relations de travail. Soulignons d'ailleurs que les transformations qui ont affecté les processus de production et l'organisation du travail ont été, du moins en grande partie, issues de l'importation de techniques organisationnelles japonaises (Durand 1996: 25; Boyer et Freyssenet 2000: 78; Linhart 1994: 25-26). En effet, on ne peut négliger l'influence qu'ont eu les entreprises nippones sur la diffusion de certaines méthodes de production à l'échelle mondiale, le succès de ces firmes sur les marchés internationaux ayant démontré l'efficacité de leur mode de fonctionnement. Dans nombre d'écrits d'experts ou de consultants, dont le plus célèbre demeure l'ouvrage *The Machine That Changed the World* (Womack et al. 1992), nombreuses sont les références aux performances des entreprises japonaises et à leur capacité de s'organiser en équipes de travail à la fois autonomes et polyfonctionnelles. L'influence japonaise peut d'ailleurs être saisie par l'analyse des objectifs prioritaires qui sous-tendent les projets de restructuration des entreprises et qui portent essentiellement sur l'accroissement de la polyvalence des travailleurs, de la qualité des produits et de la flexibilité de l'organisation interne de la production. C'est donc sous l'influence du modèle productif japonais, qui sera plus tard théorisé sous le terme de *lean production*, que s'ouvre une période de profonds changements dans les entreprises au niveau mondial (Boyer et Freyssenet 2000: 78).

En premier lieu, de nouvelles formes d'organisation du travail sont introduites dans les entreprises permettant à ces dernières de profiter d'une plus grande souplesse organisationnelle que celle qu'offraient les modèles d'organisation rationnels (Tixier 1988: 20). Les nombreux écrits s'étant intéressés aux modifications apportées à l'organisation du travail dans les entreprises au cours des dernières années semblent démontrer que l'efficacité organisationnelle repose désormais sur une organisation du travail moins prescriptive et plus collective, reconnaissant les capacités des individus à dépasser le cadre d'un mode opératoire rigide pour

intégrer leurs activités dans un système organisationnel plus souple dont ils sont partie prenante<sup>1</sup> (Prat 1997: 20-21). Cette flexibilité organisationnelle est d'ailleurs accentuée par le développement de technologies intégrant des structures informatiques (Tixier 1988: 20). Plus spécifiquement, l'arrivée de la robotique, de la commande assistée par ordinateur et des contrôleurs programmables ont eu un impact important sur les modes de fonctionnement des entreprises en donnant au processus de production une nouvelle dimension qualitative de flexibilité et de contrôle (Scharf 1990: 145-146; Linhart 1994: 28). Concrètement, l'informatisation de la gestion de la production a permis d'accroître considérablement les possibilités de contrôle du processus de production en permettant un suivi en temps réel d'une multitude de paramètres de régulation (Lapointe 2001: 250).

Par ailleurs, la qualité étant devenue la véritable clé de voûte du nouveau modèle de référence, très vite les organisations ont procédé à la formalisation de l'ensemble de leurs procédures de travail et de production afin de respecter les exigences des agences internationales de certification (Lapointe 2001: 250). Les nouveaux modes d'organisation et de production ont d'ailleurs conduit à une gestion plus serrée des inventaires et parfois même à une mise en concurrence des différents établissements appartenant à une même entreprise (Murray et Verge 1993: 25). Les objectifs de qualité et de flexibilité, devenus aujourd'hui des impératifs, ont aussi obligé les entreprises à une refonte de leur fonctionnement interne qui intègre le réseau de fournisseurs et des sous-traitants (Linhart 1994: 26). Pour certains, ces objectifs auraient conduit les entreprises à accentuer les processus d'extériorisation de la production et à tenter d'introduire des relations plus coopératives avec les entreprises extérieures concourant à la production du produit final (Murray et Verge 1993: 27; Linhart 1994: 26). Encore une fois, on reconnaît en toile de fond l'influence du modèle japonais qui repose, rappelons-le, sur une utilisation systématique de la

---

<sup>1</sup> Ici, il faut souligner que nombreux sont les auteurs venant relativiser l'ampleur des changements qui s'opèrent au niveau de l'organisation du travail. En effet, même si tous reconnaissent l'apparition d'un nouveau modèle productif, plusieurs se montrent prudents, voire incrédules, quant au réel dépassement de la division taylorienne du travail dans les entreprises (Durand 1996: 26; Gagnon 1994: 97). Pour ces auteurs, si le langage a changé, il ne faut pas pour autant exagérer l'importance des changements qui s'opèrent au niveau des processus de production et de l'organisation du travail. Les hypothèses fondées sur la disparition simultanée du fordisme et de la production en série et leur remplacement par un autre paradigme basé sur «l'humanisation du travail» ne résisteraient pas à l'analyse empirique (Jefferys 1996: 278). Ainsi derrière plusieurs innovations organisationnelles tel que la création de groupe de travail ou le développement de la polyvalence des travailleurs, continueraient de se cacher les mêmes vieux principes rigides de la division taylorienne du travail (Linhart 1996: 68-69).



sous-traitance et sur des méthodes de production «juste-à-temps», appelées aussi *kan-ban*, où les inventaires sont réduits au strict minimum.

Ainsi, au taylorisme, centré sur le poste individuel de travail, se substitue un mode de production guidé par une recherche de flexibilité et reposant sur l'emploi de technologies de pointe et de nouvelles formes d'organisation du travail (voir tableau 1.1). Toutefois, aux frontières de ce nouveau mode de production s'additionnent une réorganisation sociale de l'entreprise. En effet, bien que la restructuration post-fordienne ait reposé dans un premier temps sur la mutation du paradigme technico-productif, celle-ci ne fut pas pour autant sans conséquence sur les rapports sociaux dans les entreprises et sur les stratégies poursuivies par les différents acteurs.

**Tableau 1.1: Nouveau modèle productif: la productivité organisationnelle**

Les nouveaux principes productifs	Les changements induits sur l'organisation et les contenus du travail	Les modes de gestion du travail
Production par petits lots Pilotage par l'aval Juste-à-temps Travail en continu Démarche de qualité totale (ou ISO 9000) Maintenance préventive Fiabilisation permanente (Kaizen) Changement rapide de production (SMED) c'est à dire flexibilité de l'appareil productif	Travail en groupe Polyvalence Responsabilité collective Accroissement des qualifications Réduction de la ligne hiérarchique MAIS dans la plupart des cas: - interchangeabilité maintenue des salariés (d'exécution) - maintien ou reproduction de la nature fordienne du travail (fluidification, procédures simples et standards imposés, etc.) - maintien de la division entre conception-organisation du travail et exécution (peu d'autonomie réelle des exécutants, voire de la maîtrise)	1. La rationalisation du travail (et le recours aux TI) réduit notablement l'emploi (réduction surdéterminée par la crise longue et structurelle) 2. Réduction des coûts du travail (en raison de l'exacerbation de la concurrence liée à la crise) 3. Flexibilisation du temps de travail (volume) et de sa qualité (polyvalence) 4. Formalisation-objectivisation des savoirs (liés aux besoins de la rationalisation du travail et des TI) 5. Mobilisation de la subjectivité des salariés 6. Évaluation individuelle (bilans de compétence) et implication contrainte

Tiré de Durand, *Le compromis productif change de nature!*, Syros, Alternative sociologique, 1996, page 28.

La réorganisation sociale des entreprises a, avant toute chose, été marquée par une modification des stratégies patronales sur le plan de la gestion du personnel et de la culture d'entreprise (Mispelblom 1996: 347). L'évolution du système productif, marqué notamment par les contestations véhémentes des travailleurs quant au contenu répétitif du travail et leur désir de transformer des formes de commandement souvent humiliantes, a rapidement confronté les directions d'entreprises à la double nécessité de combattre la démotivation des travailleurs, provoquée par la division taylorienne du travail, et de mieux exploiter leur potentiel productif et créatif (Mispelblom 1996: 347). En ce sens, la réorientation des pratiques de gestion des ressources humaines a tout d'abord été guidée par la recherche d'une plus grande souplesse dans l'utilisation de la main-d'œuvre et une diminution des temps morts engendrés par le cloisonnement des postes de travail (Lapointe 2001: 250). Les catégories rigides des qualifications qui caractérisaient le mode de production de masse ont tout simplement disparu, le post-fordisme réclamant dorénavant des travailleurs polyvalents et multiquifiés (Piore et Sabel 1984: 258). Cette nouvelle donne a entraîné un élargissement des tâches et une réduction substantielle des classifications dans les entreprises, tant dans la production que dans les métiers (Scharf 1990: 147). Les cloisonnements entre la production et l'entretien sont devenus d'ailleurs plus perméables du fait que les opérateurs de fabrication ont été invités de plus en plus fréquemment à effectuer des travaux d'entretien, de maintenance, de contrôle de la qualité et de suivi de production (Lapointe 2001: 250; Linhart 1994: 59). Enfin, on attend maintenant des travailleurs qu'ils partagent des philosophies directoriales de participation et de responsabilisation provoquant l'allégement de la supervision directe et un aplatissement des structures hiérarchiques.

La réorientation des pratiques de gestion des ressources humaines dans ce nouveau modèle productif passe aussi par une individualisation importante des carrières et une personnalisation du contrat salarial (Durand 1996: 32). Certains observateurs de terrain ont en effet observé une mise en place généralisée de politiques d'individualisation de la rémunération ainsi que de pratiques de mobilité systématique des salariés (Linhart 1996: 60). Les pratiques d'individualisation des rémunérations, autrefois restreintes aux cadres des niveaux hiérarchiques supérieurs, semblent donc aujourd'hui s'étendre à l'ensemble des catégories d'employés. De plus, ces pratiques sont accompagnées généralement de projet de développement de carrière individualisé reposant sur

des programmes de formation dans lesquels les travailleurs sont appelés à cheminer tout au long de leur carrière (Linhart 1996: 60). Finalement, parallèlement à l'individualisation des salaires et à l'importance accordée à la formation du personnel, les directions d'entreprises misent de plus en plus sur la mobilisation de leur personnel afin d'atteindre de nouveaux standards de productivité et de compétitivité. Pour Durand, «La grande innovation du nouveau modèle productif est ici: si F.W. Taylor recommandait, à travers sa Direction scientifique des entreprises, que la subjectivité des ouvriers reste à la porte de l'usine, aujourd'hui les mêmes ouvriers sont priés de montrer combien ils la mobilisent, au sein de l'atelier, au bénéfice de l'entreprise» (1996: 27). Ainsi, ce n'est plus seulement aux employés appartenant aux hautes sphères hiérarchiques des organisations que l'on demande mobilisation et implication mais également aux ouvriers de la base. Là réside un changement fondamental sur le plan sociologique puisque cette recherche d'une mobilisation accrue du personnel appelle une modification substantielle des liens sociaux dans les organisations et plus spécifiquement du rapport entre l'individu et l'entreprise.

Sur le plan de la culture d'entreprise, des dispositifs de toute nature ont été conçus dans le but d'opérer un changement des mentalités au sein du personnel (Mispelblom 1996: 347-348). Que l'on parle de management participatif, de cercles de qualité, d'équipes d'amélioration continue, de services de communication ou de création d'équipes sportives, on ne peut que constater l'ampleur des efforts fournis par les directions d'entreprises afin de créer de nouveaux collectifs de travail et susciter une plus grande identification des travailleurs à l'égard de leur organisation. Nombre d'auteurs ont souligné l'émergence d'une gestion plus participative dans les organisations et le développement de micro-collectifs de travail orchestrés autour du projet de l'entreprise, de son identité, de sa culture, de ses valeurs (Linhart 1996: 59; Linhart 1994: 29-30; Murray et Verge 1993: 26; Tixier 1988: 20-21). Ces nouveaux collectifs jumelés aux stratégies patronales de mobilisation et d'intégration du personnel ont pour but de reconstruire des rapports culturels à l'intérieur de l'entreprise, l'adhésion des employés et leur implication dans l'organisation étant dorénavant perçue comme source de flexibilité, de qualité et de productivité (Murray et Verge 1993: 26).

Toujours dans l'optique de faire de l'entreprise un nouveau lieu d'identification sociale, les directions d'entreprise ont opéré, du moins pour la majorité, un changement substantiel dans leur

approche face aux revendications des salariés et celles de leurs représentants. Aux politiques frontales et rapports conflictuels qui constituaient jadis la réponse des employeurs aux requêtes syndicales, la stratégie patronale en matière de relation de travail semble désormais orientée vers la recherche de consensus et le partage d'objectifs communs. Pour Durand, ce changement radical dans la stratégie patronale se justifierait par deux principales raisons (1996: 35). Premièrement, la multiplication des conflits de travail aurait fini par avoir un coût économique et social non négligeable sur la gestion des entreprises (pertes de journées de travail, absentéisme chronique, grève du zèle, etc). Deuxièmement, à l'inverse, certains cas d'entreprises, élevés rapidement par une abondante littérature au statut d'exemple à suivre, voire même d'idéal type, auraient démontré qu'une politique d'intégration sociale peut avoir des effets bénéfiques à la fois sur la qualité de vie des travailleurs et sur la productivité du travail. Ces constats auraient poussé les employeurs à redéfinir leurs stratégies à l'égard des salariés et de leurs représentants en fonction de nouveaux objectifs d'intégration sociale et de coopération venant ainsi mettre un terme au développement de la culture du conflit qui orientait jusqu'ici les relations de travail dans l'entreprise.

Le discours a donc sensiblement changé. D'une profonde fracture sociale, idéologique et culturelle qui séparait les «concepteurs» des «exécutants» à l'heure du compromis fordien, nous voilà aujourd'hui à une époque où une nouvelle culture managériale cherche à faire de l'entreprise un espace d'adhésion culturelle plus inclusif en préconisant la participation, la mobilisation et l'implication de l'ensemble des employés (Linhart 1994: 38-39). En fait, de nouveaux systèmes relationnels se construisent moins référés aux logiques antagonistes traditionnellement en vigueur dans les entreprises que basés sur la coopération et la recherche de solutions mutuellement bénéfiques à des problèmes auxquels les différents acteurs prêtent désormais conjointement attention (Kochan et Osterman 1994: 213-225). Toutefois, ce qui pourrait être considéré comme les premiers signes d'émergence d'un nouvel ordre social dans les entreprises a provoqué une profonde remise en cause des modes traditionnels d'action syndicale, certains auteurs n'hésitant pas à parler de «contexte fort contraignant pour le syndicalisme» (Lapointe 1998: 13) ou même de véritable «crise de la représentation syndicale» (Durand 1996: 9).

Le diagnostic établi par ces auteurs repose sur plusieurs constats. Dans un premier temps, les effets des modèles d'organisation post-rationnels auraient remis sérieusement en question la représentation classiste du rapport social de travail, fondement des modes traditionnels d'action syndicale, par l'intermédiaire notamment de l'individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines et l'apparition de nouveaux collectifs dans l'entreprise (Tixier 1988: 22). Dans cette optique, la diffusion des pratiques d'individualisation des rémunérations aurait contribué à instaurer un esprit d'émulation au sein des groupes de travailleurs rendant beaucoup plus complexe l'organisation d'actions collectives (Durand 1996: 33). De plus, parallèlement à l'individualisation des salaires, la mise en place de démarches participatives et la multiplication des groupes officiels (cercles de qualité, groupe ad hoc de résolution de problème, etc), dont les activités sont généralement contrôlées par les directions d'entreprises, auraient provoqué un éclatement du collectif traditionnel de travail (Linhart 1996: 63). En fait, selon plusieurs auteurs, les nouveaux collectifs de travail institués dans les entreprises répondraient à un profil relativement hétéroclite et ne seraient très souvent que provisoires contrastant ainsi avec la stabilité et l'homogénéité des anciens collectifs qui avaient autrefois permis l'émergence d'une identité ouvrière et syndicale (Linhart 1996: 63).

Ces mesures participatives et ces différents programmes d'implication et de gestion des ressources humaines auraient contribué à créer un univers social fragmenté où les individus se retrouvent seuls et sans attache permettant ainsi au projet d'entreprise et aux valeurs managériales de développer une emprise toute particulière sur les travailleurs en proposant de nouveaux référents (Tixier 1988: 22). Émergerait alors une nouvelle identité collective, qualifiée par certains «d'identité entrepreneuriale», fondée sur une identification des travailleurs à l'entreprise et impliquant l'intériorisation des normes de production et l'acceptation des finalités économiques des organisations (Lapointe 1998: 11). Pour certains, cette identification accrue des salariés envers les objectifs de l'entreprise se traduirait par une perte d'allégeance des ouvriers envers leur syndicat, voire même une crise du militantisme syndical (Gagnon 1994: 88). En d'autres termes, l'identification du travailleur à l'entreprise se ferait au détriment d'une identification au syndicalisme<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Sur ce point, même si la thèse de l'apparition d'une nouvelle identité collective concurrente à l'identité ouvrière traditionnelle est partagée par plusieurs auteurs, il convient de mentionner l'existence de certaines voix discordantes (Tixier 1988: 24-25; Lapointe 1998: 11-12). En effet, quelques auteurs remettent en cause l'existence d'une nouvelle

Parallèlement à ce phénomène de recomposition des identités collectives, les transformations économiques qui se sont opérées au cours des dernières années ont elles aussi contribué à affaiblir les bases sur lesquelles reposait l'efficacité des modes traditionnels d'action syndicale. N'oublions pas que les transformations que vivent les entreprises à l'heure actuelle s'inscrivent plus globalement dans le cadre du processus d'adaptation et de restructuration de l'économie mondiale. Ainsi, la mondialisation des marchés, l'intensification de la concurrence internationale et l'accélération des modes de communication nous apprennent que les entreprises et les syndicats ne connaîtront plus la sécurité et la stabilité à laquelle les années fastes des trente glorieuses les avaient habitués (Grant 1996: 312). Les pressions concurrentielles étant dorénavant une réalité avec laquelle les entreprises doivent impérativement apprendre à conjuguer, les tactiques syndicales traditionnelles fondées sur la logique distributive, sur les conflits d'intérêts et sur la confrontation ne se présentent plus comme les plus appropriées et les plus efficaces (Grant 1996: 313). En fait, on reconnaît généralement que les modes traditionnels d'action syndicale s'étant forgés dans le cadre du compromis fordien et caractérisés par l'emploi de stratégies revendicatives, ne présentent plus les mêmes attraits lorsque les entreprises et leur environnement subissent des transformations aussi majeures (Tchobanian 1996: 277).

Ainsi, non seulement les modes traditionnels d'action syndicale ne semblent plus collés à la nouvelle réalité des entreprises et de leur environnement mais l'important pouvoir de mobilisation que détenaient les syndicats sur les masses ouvrières, véritable ressort de l'action syndicale, semble aujourd'hui, du moins en partie, s'être dissipé. En effet, le phénomène de recomposition des identités collectives et l'apparition de nouvelles approches managériales de nature plus inclusive définissent les contours d'un nouvel ordre social dans l'entreprise au sein de laquelle les syndicats semblent exclus, ou pour le moins, concurrencés. Ébranlés dans leurs fondements, les syndicats sont donc confrontés à la nécessité de repenser leur représentativité dans l'entreprise et doivent absolument trouver des avenues alternatives qui leur permettraient de

---

identité entrepreneuriale affirmant plutôt que la crise du militantisme syndical est le résultat d'un comportement rationnel des salariés qui, dans un contexte de fragilisation de l'emploi et de récession économique, craignent pour leur situation professionnelle. Finalement, d'autres auteurs affirment que l'individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines et l'apparition de nouveaux collectifs dans l'entreprise n'ont pas réellement créé une nouvelle identité collective «étant donné les incohérences entre les politiques introduites et l'écart entre le discours et les pratiques réelles» (Lapointe 1998: 12).

raviver un dynamisme qui jadis leur avait permis de légitimer leur existence (Raynaud 1996: 264).

Tout n'est cependant pas perdu pour l'acteur syndical. Si nous avons dépeint jusqu'à maintenant l'apparition d'un nouveau système productif et les transformations de l'environnement économique comme source d'affaiblissement de la représentation syndicale dans l'entreprise, il convient tout de même de préciser que la modernisation des organisations ouvre aussi certaines opportunités d'action pour les syndicats (Durand 1996: 30). N'oublions pas que le nouveau modèle productif qui semble s'imposer dans les entreprises ne demeure qu'à un stade préliminaire d'émergence ce qui permet à l'acteur syndical de pouvoir encore espérer influencer réellement son modelage définitif. La remise en cause des principes tayloriens, l'élargissement des tâches des travailleurs et l'augmentation de leur autonomie soulèvent des enjeux et ouvrent de nouveaux espaces de débats pouvant servir à alimenter l'action syndicale et à fonder une nouvelle légitimité au syndicalisme (Lapointe 1998: 12; Raynaud 1996: 263). D'ailleurs, selon Linhart, «il devient nécessaire que des instances collectives animées par des valeurs échappant à la rationalité à visée hégémonique des directions soient présentes et actives dans l'entreprise pour préserver une certaine forme du lien social, et pour recréer les conditions de la négociation du changement» (1996: 71-72).

En investissant ces nouveaux espaces de débats sociaux dans l'entreprise, un nouveau rôle se présente à l'acteur syndical consistant à protéger les travailleurs face aux inconvénients potentiels pouvant accompagner l'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail (Tixier 1988: 24). En effet, bien que les nouveaux modes d'organisation soient souvent présentés *a priori* comme moyen d'accroître la productivité du travail et la flexibilité des processus de production, il ne faut pas pour autant sous-estimer les effets négatifs qu'ils peuvent entraîner sur les travailleurs. Certaines études rapportent d'ailleurs que l'implantation de ces nouvelles formes d'organisation ont eu pour corollaire l'exclusion et la déqualification de certains postes de travail, l'augmentation de la charge de travail des employés et l'élévation du niveau de stress généré par les nouvelles formes d'implication en plus d'être parfois accompagnées de mesures de *downsizing* (Gagnon 1994: 98; Lévesque et al. 1996: 42-43; Lapointe 1998: 13).

Certains auteurs ont remarqué aussi que les innovations organisationnelles contenues dans le nouveau système productif (par exemple la diffusion du juste-à-temps avec pour objectif la forte diminution des stocks et le contrôle plus serré de la qualité) fragilise l'entreprise en ce sens qu'elle devient plus dépendante de la qualité et de l'intensité des contributions des salariés (Linhart 1996: 74; Lapointe 1998: 10). Ce nouveau pouvoir des salariés dans la production peut devenir source de pouvoir syndical dans la mesure où le syndicat se montre capable d'unifier les travailleurs et de les mobiliser autour d'objectifs communs (Lapointe 1998: 12). Finalement, dans un contexte où les nouvelles pratiques de gestion favorisent la concurrence entre travailleurs, il apparaît fort difficile pour les salariés, individuellement, d'améliorer leur sort. Si l'aspiration de plusieurs jeunes travailleurs est de gravir le plus rapidement possible les échelons hiérarchiques de leur organisation, force est de constater que la structure actuelle des entreprises ne permettra qu'à un nombre limité d'entre eux d'assouvir leurs aspirations professionnelles et d'obtenir un des postes tant convoités. La déception aura donc forcément emprise sur le plus grand nombre. S'ouvre donc un grand espace, qui n'est pour l'instant véritablement investi par aucun mouvement collectif, représentant une alternative de choix pour les syndicats cherchant à renouveler leurs modes d'actions dans les entreprises (Linhart 1996: 75-76).

Ainsi, face à un environnement en pleine transformation qui leur pose plusieurs contraintes mais qui, peut-être, leur offre aussi certaines opportunités, les syndicats ne peuvent se payer le luxe de l'indifférence et de l'inaction. Il apparaît d'ailleurs assez clairement, à l'échelle mondiale, qu'à l'heure du management participatif et des nouvelles formes d'organisation du travail l'institution syndicale ne pourra survivre sans modifier profondément ses modes d'action traditionnels et repenser sa représentativité au plus proche des espaces où les changements sont en cours, c'est-à-dire dans les entreprises (Pichault et De Coster 1994: 166; Milelli 1996: 91; Raynaud 1996: 264). L'apparition d'un nouveau modèle productif et la modernisation des entreprises qu'elle a impliqué confrontent le syndicalisme à de nouveaux défis et dilemmes fondamentaux qui ne peuvent rester sans réponse et, comme le souligne Grant, «interpelle le syndicalisme dans le sens d'un réalignement stratégique, tant au niveau de la formulation de ses priorités revendicatives que des moyens à mettre en œuvre pour les réaliser» (1996: 313).



## **1.2- Le renouvellement des modes de représentation syndicale dans l'entreprise**

Comme nous en avons fait état, la modernisation de l'entreprise et du travail marquée par l'émergence de nouveaux modes d'organisation du travail, l'implantation de nouvelles technologies et l'introduction de nouvelles philosophies de relations de travail conduisent au renouvellement des relations sociales et des logiques d'action des différents acteurs au sein des organisations. Il a été démontré que la représentation classiste, qui permettait autrefois une homogénéisation des stratégies syndicales autour de la défense de la masse ouvrière, ne peut plus guère être mise en pratique dans le contexte actuel marqué par la multiplicité des formes de travail et d'emploi (Regalia 1991 : 109; Tixier 1988: 30). Mais voilà, même si on reconnaît la nécessité pour les syndicats de réorienter leurs stratégies et réviser leur rôle dans les entreprises, les choix à cet égard restent largement ouverts: s'agit-il de se convertir à la logique directoriale de compétitivité, d'adopter un rôle de cogestionnaire, de freiner la diffusion des valeurs managériales en créant de nouvelles structures participatives véhiculant le discours syndical ?

Plusieurs études récentes démontrent que les syndicats n'ont pas répondu uniformément au défi que leur pose la modernisation des entreprises (Ortiz 1999 : 49; Kumar 1995a: 11; Lapointe 1995: 32; Carr 1994 : 207; Thompson et al. 1994 : 53; Wells 1993: 81-82; Martínez Lucio et Weston 1992 : 77; Drache et Glasbeek 1990: 245). En fait, même si la logique participative s'impose de plus en plus comme guide du renouveau syndical, les syndicats auraient offert jusqu'ici une pluralité de réponses, parfois divergentes, au défi que représente l'adaptation à la modernisation des entreprises et aux nombreux changements organisationnels et productifs qui l'accompagnent (Raynaud 1996: 263; Lapointe 1995: 32). Ainsi, d'une stratégie univoque reposant sur une logique antagoniste et rébarbative aux changements, l'éventail des positions adoptées par les représentants syndicaux se serait élargi, conséquence directe de la variété extrême des modifications introduites dans les milieux de travail (Borzeix 1980: 87). D'ailleurs, pour Borzeix, «il est clair qu'il ne peut y avoir une réaction syndicale, et une seule, face à l'hétérogénéité des expériences. La multiplicité des stratégies est inscrite dans la diversité même des projets (de modernisation des entreprises)» (1980: 87).

Dans la section suivante, nous tenterons d'identifier et présenter les principales options stratégiques qui semblent le plus souvent employées par les syndicats. Cependant, avant d'établir une typologie de ces différentes stratégies syndicales, nous ferons état du dilemme qui a marqué la réflexion syndicale au cours des dernières années concernant leur participation à la gestion des entreprises et leur association à la conduite des changements dans les entreprises.

### **1.2.1- Le dilemme du syndicalisme: participer ou s'opposer aux changements qui ont cours dans les milieux de travail ?**

L'ensemble des changements qui ont affecté les entreprises au cours des dernières années et qui ont miné l'efficacité des modes traditionnels d'action syndicale ont placé les syndicats devant un dilemme fondamental: doivent-ils participer ou plutôt s'opposer aux changements qui, généralement à l'initiative patronale, sont implantés dans les entreprises ? Plus qu'une simple révision de leur rôle, la participation des syndicats à la gestion des entreprises implique une transformation sans précédent de leurs comportements, de leur logique d'action et même, dans la mesure où elle implique parfois un rapprochement avec l'acteur patronal, de l'idéologie et des valeurs sur lesquelles s'est fondé le syndicalisme. Pas étonnant alors de constater que ce dilemme, vu l'ampleur des changements qu'il implique pour l'acteur syndical, a fait l'objet de plusieurs débats et a longtemps divisé en deux camps les syndicalistes entre les adversaires et les adeptes de la participation à la modernisation (Lapointe et Bélanger 1995 : 3).

Les syndicats ont toujours historiquement déploré la déshumanisation et l'aliénation du travail et l'impossibilité pour les travailleurs d'y trouver un sens et une dignité (Gagnon 1994: 97). De ce fait, plusieurs syndicats ont vu dans l'ouverture patronale à modifier l'organisation du travail une façon de faire aboutir des revendications et d'assouvir les désirs de leurs membres, longtemps refoulés, d'occuper un emploi dans lequel ils pourraient exprimer leur créativité, briser la monotonie d'un travail routinier et acquérir une plus grande autonomie (Ortiz 1999 : 55; Borzeix 1980: 88). Dans cette optique, la participation syndicale à la réorganisation du travail peut être présentée comme un moyen de faire avancer des revendications syndicales qui n'avaient jusqu'ici jamais véritablement reçu d'échos. Les partisans de la participation syndicale défendent aussi leur point de vue en faisant référence au caractère dorénavant incontournable de la modernisation des

entreprises (Bourque et Rioux 2001: 338). La logique est simple et pragmatique : la modernisation s'effectuera avec ou sans l'implication des syndicats et le fait de rester à l'écart ne peut qu'affaiblir le syndicalisme (Lapointe et Bélanger 1995: 3). En outre, ils soulignent que les effets négatifs de la modernisation pourraient être éliminés par une implication syndicale appropriée qui pourrait permettre, de surcroît, une avancée vers la démocratie industrielle (Katz 1988 : 226).

Toutefois, plusieurs syndicats sont demeurés sceptiques et critiques quant aux effets bénéfiques de ces innovations organisationnelles sur les travailleurs et quant à la pertinence de s'impliquer dans la gestion des entreprises et l'implantation des changements. En fait, même s'ils reconnaissent que les nouvelles structures participatives peuvent être source de progrès potentiels, certains syndicats craignent que les avantages qu'apportent aux travailleurs l'introduction de nouvelles méthodes de production flexibles soient largement compensés par les pertes et les inconvénients éventuels (Ortiz 1999 : 55-56; Gagnon 1994: 98; Drache et Glasbeek 1990: 245-246; Borzeix 1980: 87). Selon Drache et Glasbeek, ces pertes potentielles incluent:

- a- «l'incapacité des travailleurs de résister à la logique des réductions de main-d'œuvre une fois qu'ils auront accepté l'idée que leur employeur a besoin de flexibilité pour rester compétitif au niveau international;
- b- le fait qu'en l'absence de profits, situation qui est susceptible de se produire souvent, les travailleurs jouiront vraisemblablement de bénéfices moindre que ceux qu'ils auraient pu obtenir par une négociation «antagoniste» traditionnelle: les gains des travailleurs sont donc moins protégés maintenant que lorsque ces derniers n'assumaient aucune responsabilité dans le mieux-être de l'entreprise et de la population dans son ensemble;
- c- un des attrait des méthodes de travail flexibles est l'amenuisement de l'autorité de l'employeur quant aux pratiques quotidiennes sur le lieu du travail. Cependant, ce surcroît de contrôle sur les pratiques de production dont jouissent les employés ne change rien au fait que le pouvoir sur l'investissement reste entre les mains de l'employeur» (1990: 246).

Outre ces contre coûts de la réorganisation du travail dont les travailleurs pourraient assumer les frais, les opposants à la participation syndicale prévoient que l'adoption d'une position

d'ouverture aux changements et de coopération à l'égard des employeurs peut représenter une véritable menace pour l'avenir du syndicalisme. Pour ces derniers, le fait d'adopter une position participative confronte les syndicats à de multiples obstacles et dangers. Il y a d'abord la difficulté de développer et de maintenir un projet syndical indépendant dans le cadre de pourparlers centrés sur l'entreprise et sur les pressions auxquelles elle est confrontée (Gagnon 1994: 100). Il y a ensuite le danger d'accentuer la distance entre les dirigeants syndicaux et leur base au point d'en arriver à une rupture décisive et irrémédiable. En effet, l'augmentation de la fréquence des rencontres patronales-syndicales qui, là où l'organisation du travail fait l'objet d'une démarche conjointe, peut contribuer à donner l'impression que les représentants syndicaux sont devenus de simples courroies de transmissions du discours patronal (Gagnon 1994: 100).

En outre, les nouvelles méthodes de production et de travail peuvent rendre plus futile aux yeux des travailleurs la représentation syndicale. Avec les nouvelles formes d'organisation du travail, les salariés jouissent généralement d'une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leur travail et les confrontations entre les rapports hiérarchiques sont, généralement, moins nombreuses rendant ainsi beaucoup moins utile le rôle de médiateur qu'étaient appelés à jouer les syndicats dans les situations de conflits (Drache et Glasbeek 1990: 246). Finalement, à ceux qui justifient la nécessité de s'impliquer dans la réorganisation du travail par le constat de l'irréversibilité des changements organisationnels et productifs, certains syndicalistes répondent par la remise en cause de cette soit disant fatalité qu'est devenue la modernisation des entreprises allant même parfois jusqu'à prétendre que le partenariat n'est rien d'autre qu'une manipulation des élites politiques et économiques visant à affaiblir le pouvoir revendicateur du mouvement syndical: «Il n'y a pas de crise économique... Je hais les élites économiques et politiques qui demandent à ceux du bas de penser comme eux et de vénérer la productivité, la concurrence, la rigueur financière et *tutti quanti*. Je me méfie de l'engouement partenarial que véhiculent les centrales syndicales dans le secteur privé, au grand plaisir des patrons et de notre bon gouvernement» (Piotte 1998: 202).

L'impact des nouvelles structures organisationnelles et des nouveaux modes de production sur les conditions de l'action syndicale dans l'entreprise demeure encore difficile à cerner. Bien que l'on s'entende sur le fait que les processus de changements ouvrent certaines opportunités d'action

pour l'acteur syndical, il n'en demeure pas moins qu'ils sont aussi responsables de l'existence de certains dangers. Il ne s'agit d'ailleurs pas de dangers plus ou moins mythiques imaginés par quelques syndicalistes en mal de confrontation mais bien d'obstacles réels devant lesquels les représentants syndicaux peuvent parfois sembler désemparés (Borzeix 1980: 87). Pris entre la menace de leur propre marginalisation et la conscience que les nouvelles formules participatives peuvent aider à renforcer la représentation syndicale dans l'entreprise, les syndicats ont élaboré différentes stratégies afin de répondre aux défis de la modernisation. Ainsi, même si la participation à la modernisation s'impose un peu partout, quoique à des rythmes différents, il faut garder à l'esprit que les réactions syndicales peuvent varier et obéir à différentes orientations (Ortiz 1999 : 49; Carr 1994 : 207; Thompson et al. 1994 : 58; Kumar et Holmes 1993: 18; Martínez Lucio et Weston 1992 : 77; Drache et Glasbeek 1990: 245).

### **1.2.2- Typologie des options stratégiques ouvertes à l'acteur syndical**

Comme nous l'avons déjà mentionné, la variété des changements expérimentés a au moins eu une conséquence directe sur les syndicats dans l'entreprise soit celle de les avoir contraint à s'adapter aux spécificités des changements introduits dans chaque milieu de travail et par le fait même d'avoir diversifié leurs stratégies d'action. Toutefois, malgré l'élargissement de l'éventail des stratégies et des positions syndicales à l'égard des changements, il est possible, en s'appuyant sur les recherches pertinentes, d'esquisser une typologie de ces stratégies. D'ailleurs, précisons qu'il est étonnant de voir jusqu'à quel point les différentes typologies proposées par plusieurs chercheurs semblent finalement se rejoindre. En effet, au-delà des appellations qui peuvent diverger, sur le fond, on semble s'entendre sur une certaine catégorisation des stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail allant de l'opposition catégorique à une implication proactive en passant par la soumission, la réserve ou la neutralité.

En premier lieu, la stratégie «défensive» ou d'opposition, caractéristique du syndicalisme militant, peut être associée à une perspective défensive reprenant dans ses grandes lignes l'ancienne stratégie syndicale du compromis fordien (Mispelblom 1996: 356). S'opposant à la logique du capital, cette stratégie syndicale préconise un refus fondamental d'établir des dialogues ouverts avec les directions d'entreprise et prévoit l'emploi d'une lutte revendicative

comme principal moyen d'action (Mouriaux 1998). En dressant un portrait caricatural de ce type de stratégie, Mispelblom affirme que cette dernière repose sur la prémisse «que tout ce qui vient de la direction est par définition mauvais et à rejeter» (1996: 356). Cette stratégie d'opposition est donc caractérisée par la méfiance envers les initiatives patronales de réorganisation du travail considérées comme autant de manœuvres pour s'assurer la soumission des salariés (Boucher et Favreau 1994: 263). En fait, les changements organisationnels et technologiques sont perçus comme «susceptibles de réduire l'importance de la convention collective, d'affaiblir les syndicats en cooptant ses dirigeants et en altérant l'identité de ses membres, de renforcer la domination de la direction sur les salariés, d'intensifier considérablement le travail, et enfin d'entraîner une détérioration générale des conditions de travail ainsi qu'une réduction massive des emplois» (Lapointe et Bélanger 1995:3).

Ancré sur un refus fondamental et une lutte revendicative visant à protéger les acquis des travailleurs, plusieurs chercheurs considèrent que, dans le contexte actuel, l'emploi d'une stratégie d'opposition ne peut qu'être vouée à l'échec (Lapointe 2001: 267; Jefferys 1996: 290). En revenant aux relations de travail caractéristiques du fordisme, on crée inévitablement certaines tensions avec les formes de participation organisationnelle qui n'en persistent pas moins et qui viennent redéfinir les règles du travail. À défaut d'une participation syndicale aux nouvelles instances susceptibles d'orienter ces nouvelles règles de travail et de contrôler la mise en application des innovations organisationnelles, l'employeur pourra s'adresser directement aux salariés et ainsi court-circuiter le syndicat qui se retrouvera rapidement isolé et coupé de sa base. Toutefois, bien que l'emploi d'une telle stratégie présente sans aucun doute des dangers importants pour l'acteur syndical, certains auteurs affirment que, dans certains cas, cette stratégie n'est pas forcément suicidaire. Il ne faut d'ailleurs pas oublier que parfois «la résistance et la défense des acquis sociaux semblent être la seule alternative face aux offensives des stratégies patronales, et peuvent même s'avérer payantes à moyen terme» (Mispelblom 1996: 356).

À l'opposé de cette stratégie, plusieurs auteurs nous présentent une nouvelle stratégie qu'ils définissent de manière consensuelle comme la voie ou l'alternative la plus prometteuse pour l'avenir du mouvement syndical (Payeur 1986: 19). Cette stratégie dite «offensive», ou de proposition, implique un éloignement significatif de l'approche syndicale traditionnelle et

s'appuie sur un programme syndical autonome et indépendant formulant des contre-propositions de modernisation. Au refus de dialoguer et à une vision manichéenne des entreprises, on semble privilégier des rapports plus ouverts avec les directions d'entreprise et préconiser une conscientisation face à la réalité des organisations et des contraintes qui se posent à elles. Par l'utilisation d'une telle stratégie, les syndicats cherchent à se garantir un espace de contrôle dans l'orientation des politiques des entreprises afin d'assurer aux salariés de meilleures conditions de travail et d'emploi tout en cherchant à protéger les travailleurs face aux nouveaux aspects d'aliénation des nouvelles formes organisationnelles (Boucher et Favreau 1994: 263). Pour arriver à leurs fins, les syndicats se retrouvent dans l'obligation de «s'approprier les nouveaux dispositifs culturels et idéologiques qui se développent dans les entreprises, d'étudier de près le marketing, le management, le contrôle de gestion, les démarches qualité, la sociologie du travail et des organisations, les modèles fordien et ohniste, pour en définir les enjeux réels spécifiques» (Mispelblom 1996: 357).

Toutefois, adopter une stratégie offensive n'implique pas une identification aveugle aux intérêts et aux valeurs des directions d'entreprise. Au contraire, cette stratégie consiste à faire remonter les revendications concernant notamment le contenu du travail, son organisation, les styles de gestion et de supervision et à développer un programme syndical autonome et indépendant (Lapointe et Bélanger 1995: ; Mispelblom 1996: 357). Ici, les changements ne sont pas perçus comme fondamentalement négatifs mais plutôt comme une réalité à appréhender. D'ailleurs, l'objectif principal d'une telle stratégie est justement d'étendre la portée du champ d'action syndicale au processus de changement et de conduire le patronat «à une gestion conjointe de la transition vers une meilleure compétitivité de manière à s'assurer que l'humanisation du travail et les autres améliorations possibles soient maximisées» (Jefferys 1996: 290).

Outre ces types de stratégies, plusieurs auteurs démontrent que les syndicats peuvent aussi employer des stratégies mitoyennes se situant quelque part entre les deux pôles que forment les stratégies «offensive» et «défensive» (Payeur 1986: 19; Borzeix 1980: 59-60). Par exemple, plusieurs auteurs font mention d'une stratégie dite de «neutralité ambivalente» ou de «laisser faire» dans laquelle le syndicat évite de prendre position quant aux changements qui s'opèrent dans les entreprises et témoigne d'une grande prudence dans l'élaboration de ses plans d'action

(Boucher et Favreau 1994: 263). Ici, les rapports entre syndicat et employeur peuvent être variables. Dans cette approche stratégique, les syndicats évitent de prendre position face aux changements que vivent les entreprises comme si ces innovations organisationnelles ne concernaient pas l'action syndicale. En fait, le rôle du syndicat apparaît davantage comme celui d'un observateur qui attend de constater les impacts concrets des changements avant de prendre position et de définir une stratégie qui guidera ses actions.

**Tableau 1.2 : Typologie des options stratégiques ouvertes à l'acteur syndical**

	Attitude des syndicats à l'égard des directions d'entreprises	Perception entretenue par les syndicats à l'égard des changements	Moyens d'actions utilisés par les syndicats
<b>Stratégie défensive ou d'opposition</b>	Le syndicat cultive une vision manichéenne des entreprises refusant d'établir un dialogue avec l'acteur patronal.	Les changements sont perçus comme autant de manœuvres patronales pour s'assurer de la soumission des salariés. Les changements sont donc considérés comme une menace pour l'action syndicale.	L'action syndicale s'articule essentiellement autour d'une lutte revendicative visant à protéger les acquis des travailleurs.
<b>Stratégie offensive ou de proposition</b>	Les syndicats cherchent à établir un rapport à la fois honnête et transparent avec les directions d'établissements.	Les changements sont perçus comme une réalité à appréhender. Les syndicats sont conscients de la réalité des organisations et des contraintes qui se posent à elles. Les changements représentent en fait une opportunité d'élargir le champ d'action syndicale.	Les syndicats veulent se garantir un espace de contrôle dans l'orientation des politiques des entreprises afin d'assurer aux salariés de meilleures conditions de travail et d'emploi. L'action syndicale s'articule autour du développement d'un programme syndical autonome et indépendant formulant des contre-propositions de modernisation.
<b>Stratégie de neutralité ambivalente ou de «laisser faire»</b>	Les rapports avec l'employeur peuvent être de différentes nature.	Les syndicats évitent de prendre position à l'égard des changements qui ont cours dans les milieux de travail. Les innovations organisationnelles ne semblent pas concerner l'action syndicale.	Les syndicats font preuve d'une grande prudence dans l'élaboration de leurs plans d'action. Les syndicats se confinent à un rôle d'observateur attendant de constater les impacts concrets des changements avant de prendre position et de définir une stratégie qui guidera leurs actions.
<b>Stratégie de participation subordonnée ou de compétitivité</b>	Les syndicats cherchent à se faire l'allié des directions d'entreprises. Les syndicats se soumettent au projet patronal et entretiennent un rapport docile avec l'employeur.	Les changements sont perçus comme essentiel à la simple survie des organisations qui se doivent d'affronter un environnement de plus en plus concurrentiel.	Les syndicats embrassent une logique de compétitivité. Les syndicats font corps avec le patronat dans sa recherche d'une plus grande efficacité productive et acceptent des concessions plus ou moins étendues.



Pour terminer la présentation de notre typologie des stratégies syndicales, une dernière stratégie mitoyenne doit être présentée. Il s'agit de la stratégie de participation subordonnée, appelée aussi «stratégie de compétitivité», qui implique, en caricaturant, que le syndicat se fasse l'allié des directions des entreprises et devienne le support des réformes organisationnelles dont les contreparties sont négociées au sommet (Mispelblom 1996: 356-357; Bensusán 1998: 54). L'adoption d'une stratégie de compétitivité implique que le syndicat se soumette au projet patronal et entretienne un rapport docile avec l'employeur. Afin de préserver les emplois menacés par les nouvelles conditions de concurrence, les syndicats embrasseraient une logique de compétitivité faisant ainsi corps avec le patronat dans sa recherche d'une plus grande efficacité productive et acceptant des concessions plus ou moins étendues (Lapointe et Bélanger 1995: 7). Les changements sont perçus comme essentiels à la survie des entreprises qui se doivent d'affronter un environnement de plus en plus compétitif. L'adoption d'une telle stratégie demeure toutefois risquée pour les représentants syndicaux qui peuvent être accusés par leurs membres d'avoir changé de camp et d'être devenus les porte-parole de la direction, perdant ainsi une partie importante de leur crédibilité.

### **1.3- Résumé**

Comme nous l'avons vu dans ce premier chapitre, de nombreux changements sont venus déstabiliser, au cours des dernières années, l'environnement dans lequel l'acteur syndical avait réussi à acquérir sa pleine légitimité. Que l'on fasse référence aux changements apportés à l'organisation du travail et de la production, au remplacement des anciens collectifs de travail stables et homogènes par de nouveaux collectifs beaucoup plus labiles freinant l'établissement d'une identité collective des groupes ou encore aux nouvelles approches managériales cherchant à mobiliser la subjectivité des salariés et à favoriser l'émergence d'une nouvelle culture managériale cultivant une vision unitaire des organisations, force est de constater que l'entreprise d'aujourd'hui s'est profondément transformé. Même si ces transformations n'affectent pas uniformément l'ensemble des lieux de travail, le diagnostic de l'apparition d'un nouveau modèle productif ne peut que de plus en plus difficilement être remis en cause (Durand 1996 : 23; Raynaud 1996 : 255).

Face à cette mutation profonde des organisations et de leur fonctionnement interne, un certain consensus se dégage à l'effet que les syndicats doivent impérativement revoir leurs stratégies et la finalité de leurs actions afin de s'adapter au mieux à cette nouvelle réalité. Déstabilisé dans ses fondements, l'acteur syndical se retrouve en effet plongé dans un environnement en pleine mouvance auquel il doit apprendre à s'adapter. De nombreuses études effectuées au cours des dernières années se sont d'ailleurs intéressées au thème des stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail ou encore au rapport du syndicalisme à l'organisation du travail (Ortiz 1999; Carr 1994; Terry 1994; Thompson et al. 1994; Martínez Lucio et Weston 1992). Malgré la diversité des contextes nationaux dans lesquelles ont été effectué ces études, toutes semblent démontrer que les syndicats ont employés une grande diversité de stratégies allant de l'opposition ferme avec refus de s'intégrer dans les nouvelles structures participatives jusqu'au soutien et à l'accord de principe donné par le syndicat au projet de changement. Plusieurs typologies, qui finissent d'ailleurs par se rejoindre, ont aussi été esquissées afin de parvenir à une meilleure représentation de l'éventail des options stratégiques dorénavant ouvertes à l'acteur syndical.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, nous nous proposons d'analyser les stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail. Toutefois, au delà de la simple identification des stratégies employées par les syndicats, nous nous intéresserons à la question fondamentale du mode d'élaboration de ces stratégies et aux facteurs influençant les choix stratégiques des syndicats locaux. Autrement dit, l'interrogation centrale portera sur le parcours qui mène un syndicat à privilégier une option stratégique particulière.

## **Chapitre 2**

### **Cadre théorique et modèle d'analyse**

Dans ce chapitre nous proposerons un cadre théorique et un modèle d'analyse afin de rassembler les instruments nécessaires à l'étude de la problématique soulevée dans la revue de littérature. Étudiant les stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail, nous avons besoin d'une approche synthétique nous permettant de comprendre la diversité des stratégies employées par les syndicats sans pour autant nous égarer parmi les nombreux facteurs susceptibles d'influencer de manière plus ou moins directe les réponses fournies par les syndicats au défi que représente la modernisation des entreprises.

L'analyse stratégique développée principalement par Michel Crozier, semble être le cadre théorique de référence permettant de répondre aux besoins d'une analyse en terme de pouvoir. Plus qu'une simple proposition théorique, l'analyse stratégique est d'abord, et avant tout, une démarche de recherche hypothético-inductive qui suggère de se référer à la structuration des relations de pouvoir liant les divers acteurs les uns aux autres pour comprendre les régulations d'ensemble du système d'action étudié et, ainsi, les choix de stratégies effectués par les acteurs (Crozier et Friedberg 1977: 477-478).

Après avoir présenté les principaux rouages de l'analyse stratégique, nous procéderons à la conceptualisation des variables qui, selon cette théorie, nous permettra de comprendre la diversité des stratégies syndicales. D'emblée, mentionnons que le travail de conceptualisation de ces variables reposera sur diverses études mettant l'accent sur les ressources de pouvoir des syndicats et représentant un courant de recherche de plus en plus important dans le domaine des relations industrielles (Lévesque et Murray 1998; Hege et Dufour 1998; Frost 2000; Frost 2001).

## **2.1- L'option théorique**

Pour débiter, nous passerons en revue un certain nombre d'outils conceptuels et méthodologiques de l'analyse stratégique pour nous aider à parvenir à une meilleure compréhension globale de cette théorie. Nous introduirons de façon générale notre cadre théorique en présentant les origines et le développement des hypothèses, postulats et prémisses ayant guidé l'articulation de ce cadre d'analyse. Deuxièmement, nous présenterons brièvement les concepts de base situés au cœur de l'analyse stratégique, soit les stratégies des acteurs et leur pouvoir. Troisièmement, nous inspirant de notre lecture des travaux fondateurs de cette théorie, nous tenterons de justifier pourquoi ce cadre théorique peut être appliqué à notre projet de recherche et, plus généralement, à l'ensemble des études abordant le thème des stratégies et du pouvoir syndical.

### **2.1.1- Les fondements de l'analyse stratégique**

Les premiers fondements de l'analyse stratégique sont apparus dans *«L'acteur et le système»*. Pour employer les termes de Crozier, «la méthode de l'analyse stratégique consiste à se servir des données recueillies lors des entretiens pour définir les stratégies que les acteurs poursuivent les uns à l'égard des autres et pour remonter, à partir de là, aux jeux auxquels correspondent et dans lesquels s'insèrent ces stratégies. Ces jeux, à leur tour, et les solutions auxquelles ils aboutissent généralement, renvoient à la structuration des relations de pouvoir qui lient les divers acteurs les uns aux autres et qu'il s'agit justement de faire apparaître pour comprendre les régulations d'ensemble du système d'action étudié et en rendre compte».

Ainsi, dans l'analyse stratégique, c'est à travers les stratégies, les jeux et les relations de pouvoir que l'on peut comprendre l'organisation. La thèse principale soutenue dans l'analyse stratégique est qu'une organisation est toujours un construit social qui existe et se transforme seulement si, d'une part, elle peut s'appuyer sur des jeux permettant d'intégrer les stratégies de ses participants et si, d'autre part, elle assure à ceux-ci leur autonomie d'agents libres et coopératifs. Il est d'ailleurs important de saisir que l'organisation est définie ici de manière simple et assez générale, c'est-à-dire en tant «qu'ensemble humain formalisé et hiérarchisé en vue d'assurer la

coopération et la coordination de leurs membres dans l'accomplissement de buts donnés» (Friedberg 1992: 351). Par organisation, les auteurs ne font donc pas uniquement référence aux entreprises et au construit social qu'elles représentent mais, en fait, à tout regroupement d'individus organisés partageant des objectifs communs. En ce sens, nul doute que l'organisation syndicale puisse être considérée comme une organisation au sens où l'entend l'analyse stratégique.

Le but de l'approche organisationnelle n'est pas de fournir des recettes ou de formuler des lois facilement généralisables mais plutôt de permettre aux acteurs concernés de mieux se situer dans leur champ d'action et de mieux en mesurer les contraintes et les réactions apparemment irrationnelles ainsi que leur propre contribution à la construction de ces contraintes. L'approche organisationnelle implique pour le chercheur de partir du vécu des acteurs non pas pour reconstruire la structure sociale dans laquelle il s'intègre mais plutôt pour comprendre la logique d'action à laquelle ils obéissent, c'est-à-dire la structuration de la situation ou de l'espace d'action considéré en termes d'acteurs, d'enjeux, d'intérêts, de jeux et de règles du jeu qui donnent sens et cohérence à ce vécu. L'adoption d'une telle approche implique nécessairement que le chercheur s'immisce dans l'espace particulier où se nouent les relations entre les acteurs. À partir des informations que lui fournit cette analyse, le chercheur sera en mesure de cerner les stratégies des acteurs ainsi que la nature des modes de régulation qui structurent tout système d'action concret.

Finalement, mentionnons que les auteurs cherchent à démontrer le caractère concret de leur approche en nous indiquant que «l'analyse stratégique et l'analyse systémique ne sont pas seulement des propositions théoriques. Elles sont d'abord et avant tout des pratiques de recherche» (Crozier et Friedberg 1977: 451). Les annexes méthodologiques que l'on retrouve à la fin de l'ouvrage *«L'acteur et le système»*, présentent au lecteur, de manière plus détaillée, «la justification théorique des principaux postulats sur lesquels elle repose» (idem 1977: 451).

### 2.1.2- L'articulation générale de l'analyse stratégique

Comme nous venons de le voir, le point de départ de l'analyse stratégique concerne d'abord et avant tout les comportements organisationnels. Pour Crozier, tout comportement humain est complexe et ne peut être appréhendé par l'intermédiaire d'un cadre d'analyse basé sur un déterminisme simple ou mécanique. En fait, les auteurs de l'analyse stratégique s'opposent aux raisonnements *a priori* dans l'analyse des comportements. Crozier affirme d'ailleurs qu'il est illusoire de chercher l'explication des comportements uniquement dans la rationalité de l'organisation, de ses objectifs, de ses fonctions et de ses structures, et qu'il est tout aussi inutile de se restreindre à une analyse de l'acteur, de ses objectifs et de sa logique d'action. Le premier modèle ne tient pas compte de la liberté des acteurs alors qu'à l'inverse, le deuxième méconnaît le caractère pré-déterminé de leurs comportements (Morin 1988: 25).

Le problème fondamental devient donc celui de la «démarche de recherche qui permettra de découvrir les conditions matérielles, structurelles, humaines du contexte qui limitent et définissent cette liberté et cette rationalité, et, partant le sens des comportements empiriquement observables» (Crozier et Friedberg 1977: 39). À la poursuite de cet objectif, Crozier propose une interprétation du comportement humain comme l'expression d'une stratégie dans un jeu. La première étape de la démarche analytique proposée par Crozier et Friedberg peut d'ailleurs être définie autour du concept central de stratégie. Pour comprendre le concept et l'usage qu'en font les auteurs, il apparaît nécessaire de partir des observations empiriques suivantes (Crozier et Friedberg 1977) :

- 1- L'acteur n'a pas toujours un comportement réfléchi. Il n'obéit que rarement à des objectifs clairs et son comportement peut changer, suite aux conséquences imprévues et imprévisibles de son action qui l'obligent à reconsidérer sa position et à réajuster son tir;
- 2- Le comportement de l'acteur est actif en ce sens qu'il n'est jamais directement déterminé. Comme le mentionne Crozier, «même la passivité est toujours d'une certaine manière le résultat d'un choix»(1977 : 55-56);
- 3- Le comportement de l'acteur a toujours un sens. «Au lieu d'être rationnel par rapport à des objectifs, il l'est d'une part, par rapport à des opportunités et à travers celles-ci au contexte

qui les définit et d'autre part, par rapport au comportement des autres acteurs, à la partie à laquelle ils s'allient et au jeu qui s'est établi entre eux» (1977 : 57);

- 4- En dernier lieu, le comportement de l'acteur a toujours deux aspects : un aspect offensif, la saisie d'opportunités en vue d'améliorer sa situation, et un aspect défensif, le maintien et l'élargissement de sa marge de liberté donc de sa capacité d'agir.

À la lumière de ces constats, les attitudes et les comportements des acteurs seront considérés comme des indicateurs révélateurs d'un choix et d'une orientation d'action, bref de ce que les auteurs appellent «une stratégie». Autrement dit, le concept de stratégie peut être défini très généralement comme l'orientation d'action d'un acteur visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses gains à travers sa participation à l'organisation.

De plus, si la première étape de l'analyse stratégique peut être définie autour du concept central de stratégie, c'est la notion de pouvoir qui occupera une place prédominante dans l'analyse des facteurs déterminants des stratégies adoptées par les acteurs. Il faut comprendre que dans le modèle d'analyse proposé par Crozier et Friedberg, l'organisation correspond à un ensemble de données structurelles et techniques mais aussi, et surtout, à un ensemble de relations qui forment le vécu des acteurs, témoignent des stratégies qu'ils poursuivent et renvoient aux relations de pouvoir sur lesquelles se fonde le construit organisationnel. Autrement dit, dans le cadre de l'analyse stratégique, le fondement des relations qui constitue le contexte organisationnel est le pouvoir.

«Si donc la réflexion sur la stratégie de l'acteur constitue le point de départ indispensable de la démarche, car c'est l'acteur seul qui est le porteur et le témoin du construit organisationnel, c'est la réflexion sur le pouvoir qui va nous permettre d'analyser ce construit car, en tant que mécanisme fondamental de stabilisation du comportement humain, c'est le pouvoir qui est le fondement de l'ensemble de relations qu'il constitue» (Crozier et Friedberg 1977: 64).

Le pouvoir se manifeste comme la possibilité de certains individus ou groupes d'agir et/ou de faire agir d'autres individus ou groupes. C'est avant tout une relation d'échange dont les termes

sont plus favorables à l'une des parties en présence qu'à l'autre. En d'autres mots, le pouvoir existe parce que la relation existe. Pour Crozier, «c'est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais ou également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. (...) Le pouvoir de A sur B correspond à la capacité de A d'obtenir que dans sa négociation avec B les termes de l'échange lui soient favorables» (Crozier et Friedberg 1977: 69).

Si le pouvoir semble être le fondement de toute relation organisationnelle, le fondement du pouvoir réside, quant à lui, dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir, c'est sa possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande. Ainsi, tous les éléments qui assurent une liberté plus ou moins grande à l'acteur pourront être considérés comme des sources de pouvoir. Pour Crozier, «les fondements du pouvoir sont tout naturellement les atouts, les ressources et les forces de chacune des parties en présence, bref, leur puissance respective qui détermineront le résultat d'une relation de pouvoir» (Crozier et Friedberg 1977: 69). En se basant sur une telle définition, l'inventaire des ressources des acteurs permettra au chercheur d'identifier les inégalités existantes entre acteurs et l'aidera à déterminer les niveaux de pouvoir détenus par ces derniers au sein des organisations.

Il ne suffit cependant pas pour les acteurs d'avoir des ressources à leur disposition pour profiter d'un pouvoir important, il faut d'abord que ces derniers possèdent les capacités de percevoir ces ressources et de les utiliser et ensuite que ces ressources soient pertinentes à l'égard du contexte organisationnel dans lequel l'acteur est amené à interagir (Morin 1988 : 27). En effet, les ressources et les capacités des acteurs ne servent pas dans le vide ou dans un champ non-structuré mais bien à l'intérieur de structures organisationnelles qui déterminent la pertinence des ressources à mobiliser. Le deuxième temps dans l'analyse d'une relation de pouvoir consiste donc à déterminer «quels sont les critères qui définissent la pertinence de ces ressources et leur caractère plus ou moins mobilisable c'est-à-dire quel est l'enjeu de la relation et quelles sont les contraintes structurelles dans lesquelles elle s'inscrit» (Crozier et Friedberg 1977: 63).

Le contexte organisationnel est donc fondamental. Premièrement, ce contexte va être déterminant dans le choix de stratégie effectué par les acteurs. En effet, l'acteur ne peut employer n'importe quelle stratégie, il se doit de tenir compte des règles organisationnelles et des stratégies des autres



acteurs qui constituent en fait des contraintes à l'action. Deuxièmement, l'organisation possède des «zones d'incertitude», c'est-à-dire des espaces où l'action est moins prévisible, offrant aux acteurs des opportunités de mobiliser leurs ressources et leurs capacités en vue de renforcer leur situation de pouvoir. Troisièmement, par ses objectifs et la nature de ses activités, l'organisation fixe des enjeux autour desquels les différents acteurs sont amenés à entretenir une relation de pouvoir dont ils peuvent sortir gagnant ou perdant. «Ainsi, par exemple, l'organisation valorisant certaines ressources plus que d'autres, ces dernières deviennent des moyens dont plusieurs acteurs peuvent avoir simultanément besoin pour maintenir ou améliorer leur situation. Ces ressources deviennent alors des enjeux, des objectifs, autour desquels s'organisent les stratégies.» (Morin 1988: 28-29). Finalement, mentionnons que ces stratégies ne se développent pas de manière tous azimuts. Elles s'exercent à propos de quelque chose c'est-à-dire en fonction d'un sujet qui peut être plus ou moins défini.

La démarche stratégique consiste donc à partir du vécu des acteurs organisationnels pour en arriver d'une part, à découvrir les stratégies en présence, et d'autre part, à les expliquer par les ressources et les capacités des acteurs, par le contexte organisationnel et par les «jeux» qui les coordonnent pour finalement en arriver au système d'action interne de l'organisation.

### **2.1.3- Le pouvoir comme fondement des stratégies syndicales**

L'analyse stratégique est un instrument théorique qui peut être utilisé dans l'étude des modes d'action syndicale dans la mesure où les syndicats sont considérés comme des acteurs. En considérant les syndicats en tant qu'acteur de la vie organisationnelle on leur reconnaît la capacité d'agir et de déterminer l'orientation de leurs actions rejetant donc simultanément les approches plus déterministes suggérant une adaptation passive et unique des syndicats face aux transformations de leur environnement (Morissette 2000: 38). D'ailleurs, plusieurs études ayant été menées sur les stratégies syndicales et le pouvoir des syndicats empruntent un raisonnement semblable à celui suggéré par l'analyse stratégique (Lévesque et Murray 2002a; Lévesque et Murray 2002b; Murray 2001 : 241; Lévesque et Murray 1998; Lapointe et Bélanger 1995 : 6). À titre d'exemple, Murray écrivait dans une étude récente que «notre analyse part d'un postulat fondamental: le sort des travailleurs et des travailleuses dans le cadre de la réorganisation de leur

travail dépend, avant tout, du pouvoir, et ce pouvoir est fonction, entre autres, des ressources qu'ils peuvent mobiliser» (2001: 241). Ici, nous retrouvons de manière assez évidente les jalons de l'analyse stratégique qui suggère au chercheur de s'intéresser au pouvoir des acteurs, défini en termes de ressources, afin d'expliquer les choix stratégiques qu'ils effectuent et les actions qu'ils entreprennent.

Plus précisément, l'objet de notre recherche consiste à utiliser le modèle de l'analyse stratégique pour en arriver à comprendre les stratégies adoptées par les syndicats locaux. Il s'agit de considérer les attitudes et les comportements des syndicats locaux à l'étude comme l'expression d'une stratégie, c'est-à-dire comme un ensemble structuré qui s'articule autour des notions d'objectifs et de moyens d'action. N'oublions cependant pas que les syndicats locaux font face à une direction d'entreprise qui poursuit ses propres objectifs économiques, techniques et humains. Une relation de pouvoir s'établit donc entre ces deux acteurs. La nature de cette relation sera d'ailleurs relative aux moyens d'action qui sont à la disposition des acteurs (syndicat et employeur) et dont ils veulent et/ou peuvent se servir dans un certain contexte organisationnel qui est à la fois contraignant et source d'opportunité (Morin 1988: 30). La stratégie de l'acteur patronal à l'égard du syndicat et des travailleurs fait donc partie de ces «jeux» qui influencent les choix stratégiques effectués par les organisations syndicales.

## **2.2- Modèle d'analyse**

Dans la présentation de notre cadre théorique, nous avons fourni certaines informations jetant les bases conceptuelles des notions de pouvoir et de stratégie qui se retrouvent au cœur de l'analyse stratégique. Pour en arriver à constituer notre modèle d'analyse, il convient maintenant de superposer à ces bases conceptuelles l'approche que nous avons retenue afin de conceptualiser les variables qui seront analysées dans le cadre de cette recherche, soit les stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail, les stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats et, finalement, le pouvoir des syndicats locaux. Ces trois concepts clés de notre recherche seront donc définis pour ensuite être décomposés en leurs dimensions et indicateurs respectifs.

### 2.2.1- Les stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail

En utilisant l'analyse stratégique comme cadre théorique de référence, nous avons défini la notion de stratégie comme «l'orientation d'action» d'un acteur visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses gains à travers sa participation à l'organisation. La définition du concept de stratégie incluse dans la démarche de Crozier et Friedberg rejoint sous plusieurs aspects celle avancée par Mintzberg qui, lui, conçoit la stratégie comme «un pattern qui se définit dans un ensemble d'actions» (1994 : 40-41). Précisons d'ailleurs que pour Mintzberg, les stratégies peuvent être à la fois délibérées, c'est-à-dire faisant l'objet d'une analyse *a priori* qui débouche sur des actions prédéterminées, ou encore émergentes, c'est-à-dire qui seraient le résultat d'actions ayant été entreprises une à la fois et qui auraient convergé au fil du temps vers une sorte de cohérence ou de forme. On peut alors envisager que toute stratégie officielle se résume à la combinaison des intentions délibérées et planifiées et à la programmation des stratégies émergentes retenues. Ces définitions s'opposent d'ailleurs toutes aux raisonnements *a priori* dans l'analyse des comportements et rejettent de surcroît la thèse voulant que les stratégies des acteurs soient basées sur une rationalité universelle. En regard à ces définitions, il semble davantage pertinent de se référer à une rationalité qui se veut intimement liée au contexte organisationnel et au sein duquel les acteurs disposent d'une certaine marge de liberté.

Notre conceptualisation des stratégies syndicales à l'égard des changements dans les milieux de travail part des fondements conceptuels que nous fournit l'analyse stratégique et s'articule essentiellement autour de trois principales composantes. Tout d'abord, nous examinerons les perceptions qu'entretiennent les syndicats à l'égard des changements dans les lieux de travail ainsi que les revendications formulées par ces derniers. Dans un deuxième temps, nous tenterons d'identifier les moyens utilisés par les syndicats afin de défendre leurs revendications et jouer un rôle déterminant dans le processus de régulation des changements. Troisièmement, nous porterons une attention particulière aux règles formelles existant au sein de l'entreprise et protégeant les travailleurs face aux effets néfastes des changements. Ces règles peuvent être instituées au sein des conventions collectives ou encore faire l'objet d'ententes bipartites conclues en marge de ces conventions.

Afin d'évaluer les perceptions entretenues par l'acteur syndical à l'égard des changements qui prennent place dans les entreprises, nous tenterons, premièrement, d'identifier les impacts positifs que les syndicats associent au changement (ex : plus grande autonomie des travailleurs, enrichissement des tâches, amélioration des rapports avec l'employeur, etc) pour ensuite s'intéresser aux impacts négatifs (ex : augmentation du niveau de stress des employés, intensification du travail, plus grande instabilité dans la relation d'emploi, etc). Suite à ces observations, nous nous attarderons à l'opinion qu'ont les syndicats quant à l'importance d'effectuer des changements dans les milieux de travail et à éliminer le plus grand nombre d'obstacles à la flexibilité afin d'assurer la rentabilité financière et la pérennité des entreprises. Plus concrètement, nous chercherons ici à savoir si les syndicats adhèrent à une logique de compétitivité, souvent portée par le patronat, faisant des changements une nécessité absolue à laquelle on ne peut s'opposer au risque de compromettre la survie même de l'entreprise (Lapointe et Bélanger 1995 : 8). Finalement, nous tenterons d'évaluer jusqu'à quel point les changements en milieu de travail représentent un thème prioritaire dans l'agenda des syndicats. En d'autres mots, nous essaierons de distinguer les syndicats qui s'intéressent aux processus de changements de ceux qui ne leur accordent que peu d'intérêt.

Après avoir évalué globalement les perceptions qu'entretiennent les syndicats à l'égard des changements, nous nous intéresserons aux revendications et aux propositions qu'ils formulent afin de participer à la régulation de ces changements et minimiser les conséquences néfastes de leur implantation pour les travailleurs. Pour ce faire, nous examinerons la nature des principales revendications formulées par les syndicats pour ensuite évaluer en quoi ces revendications, dans la mesure où elles existent, se veulent complémentaires des projets patronaux de modernisation des entreprises.

La deuxième composante à laquelle nous nous attarderons concerne le processus de régulation. Dans cette partie, nous tenterons d'évaluer les moyens concrets pris par les syndicats afin de faire valoir leurs revendications auprès de l'employeur et de participer à la programmation des changements. Dans un premier temps, nous identifierons le type de mécanismes de régulation privilégié par le syndicat. En d'autres mots, nous chercherons à savoir si les syndicats privilégient davantage des mécanismes de régulation unilatéraux, tel que les comités strictement syndicaux,

ou bilatéraux, tel que la négociation collective ou encore les comités paritaires, afin de mettre sur pied un programme concernant les changements en milieu de travail. Dans le cas où le syndicat privilégie des mécanismes bilatéraux et semble avoir établi certains dialogues avec l'employeur dans le but d'en arriver à un programme conjoint, nous examinerons plus attentivement la proportion de représentants syndicaux présents au sein des différents comités paritaires ainsi que les liens existants entre ces représentants syndicaux et l'exécutif du syndicat local. L'objectif ici est de saisir l'influence réelle du syndicat dans les différentes instances de régulation au sein desquelles il est appelé à siéger en compagnie des représentants patronaux. En terminant, nous analyserons la portée des recommandations et des décisions prises par les différentes instances de régulation auxquelles participent les syndicats afin d'évaluer si les décisions qui auront fait l'objet d'une entente conjointe entre les parties seront mises en application et pourront réellement assurer une régulation conjointe des changements.

La dernière composante des stratégies syndicales à l'égard des changements à laquelle nous nous attarderons concerne les règles instituées au sein des entreprises assurant une certaine protection des travailleurs face au processus de changement qui affecte leur milieu de travail. Pour cerner l'ensemble des règles existantes, nous aurons recours, dans un premier temps, à l'analyse des conventions collectives. Cette analyse aura pour but, d'une part, d'identifier le type de protection dont bénéficient les travailleurs et, d'autre part, d'identifier les contraintes qui se posent à l'acteur patronal concernant l'implantation de certains changements dans l'entreprise. À titre d'exemple, on pourrait retrouver dans certaines conventions collectives des clauses assurant la prédominance des règles d'ancienneté lors des déplacements de main d'œuvre ou encore l'existence de contraintes en ce qui a trait à l'embauche d'employés occasionnels. Finalement, nous étudierons la liste des garanties offertes par l'employeur aux travailleurs ou au syndicat. Parmi ces garanties, qui occasionnellement sont négociées en marge de la convention collective, celles que l'on retrouve le plus fréquemment concernent la formation du personnel, les mises à pied, les nouveaux investissements et le recours à la sous-traitance.

**Tableau 2.1 : Opérationnalisation du concept de stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail**

Dimension	Composantes	Sous composantes	Indicateurs
Orientation d'action	Champ normatif	Perceptions syndicales	Évaluation selon le syndicat des impacts positifs des changements (ex: plus grande autonomie des travailleurs, enrichissement des tâches, amélioration des rapports avec l'employeur, etc)
			Évaluation selon le syndicat des impacts négatifs des changements (ex: augmentation du niveau de stress des employés, intensification du travail, plus grande instabilité dans la relation d'emploi, etc)
			Évaluation selon le syndicat quant à la nécessité d'implanter des changements afin d'assurer la survie de l'entreprise
			Aspect prioritaire des changements dans l'agenda syndical
		Revendications et propositions des syndicats	Adhésion aux changements et nature des propositions syndicales
			Portée des revendications syndicales et évaluation de leur complémentarité par rapport au projet patronal
	Processus de régulation		Types de mécanismes de régulation privilégiés par le syndicat (ex: négociation collective, comités paritaires, comités strictement syndicaux, etc)
			Proportion de représentants syndicaux présents dans ces différentes instances
			Liens existant entre les représentants du syndicat siégeant dans les différentes instances de régulation et l'exécutif du syndicat local
			Portée des recommandations et des décisions prises par ces instances de régulation
	Règles assurant la protection des travailleurs		Types de protection des travailleurs inclus dans la convention collective
			Clauses contenues dans la convention collective contraignant l'implantation de certains changements dans l'entreprise
			Liste des garanties offertes par l'employeur au syndicat ou aux travailleurs (ex: garantie contre le recours à la sous-traitance, garantie de nouveaux investissements dans l'usine, garantie contre les mises à pied, garantie concernant la formation des employés, etc)

### **2.2.2- Les stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats**

On ne peut passer outre les stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats lorsque l'on cherche à identifier les facteurs qui influencent les choix stratégiques effectués par les organisations syndicales à l'égard des changements dans les lieux de travail. Plusieurs auteurs considèrent d'ailleurs que la stratégie des directions d'entreprises face aux travailleurs et aux syndicats est un facteur qui influence grandement l'acteur syndical dans les choix stratégiques qu'il est appelé à effectuer (Bourque 1999 : 162; Clarke et Haiven 1999 : 188-189; Hyman 1997 : 322; Walton et al. 1994 : 28).

Comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, les stratégies patronales ont subi de profondes modifications sous le joug de la réorganisation sociale des entreprises. C'est d'ailleurs forcés de sortir du compromis fordien et amenés à vivre dans un environnement de plus en plus compétitif que les dirigeants des entreprises ont, pour la plupart, redéfinis les objectifs de leurs stratégies à l'égard des travailleurs et des syndicats dans le but de parvenir à une exploitation optimisée de l'intelligence et du sens des responsabilités de l'ensemble du personnel jusqu'au plus bas de l'échelle hiérarchique (Mispelblom 1996 : 346-347). Toutefois, à l'instar des stratégies syndicales, les stratégies adoptées par l'acteur patronal ne répondent pas à un modèle unique et ne vont pas sans contradiction.

À ce propos, Mispelblom note que les directions d'entreprise sont parfois fortement divisées quant aux attitudes à adopter vis-à-vis du personnel, «les unes penchant plus pour le maintien des anciennes formes des rapports de force et de contrainte, les autres, plus modernistes, penchant plus pour les campagnes de séduction et la négociation de nouveaux terrains de compromis» (1996 : 349). Les recherches de Walton et al. font aussi état d'une certaine diversité quant aux orientations pouvant être prises par les stratégies patronales, mais cette fois à l'égard des syndicats (1994 : 48-49-50). Selon ces chercheurs, les directions d'entreprises adopteraient différentes stratégies à l'égard des syndicats allant d'une attitude de coopération à une attitude plus conflictuelle (Walton et al. 1994 : 48; Jean 1999 : 19). En somme, ces études révèlent que plusieurs options stratégiques semblent être ouvertes à l'acteur patronal tant au niveau de la

relation qu'il désire entretenir avec son personnel que celle qu'il souhaite développer avec le syndicat présent dans son entreprise.

Pour appréhender convenablement ces stratégies patronales nous avons développé un modèle d'analyse dont les fondements se veulent toujours en lien avec la théorie de l'analyse stratégique. En ce sens, la notion de stratégie est encore définie comme «l'orientation d'action» d'un acteur ou encore comme «un pattern» qui s'articule autour de notion d'objectifs et de moyens d'action. Par ailleurs, la conceptualisation de notre variable repose cette fois sur une distinction fondamentale entre les stratégies patronales à l'égard du personnel et les stratégies patronales à l'égard des syndicats. Une telle distinction se justifie de part les approches nettement différentes que peuvent adopter les directions d'entreprises à l'égard de leurs travailleurs comparativement à celles qu'elles peuvent entretenir à l'égard du syndicat avec lequel elles ont l'obligation de négocier. L'objectif principal de l'analyse est donc, d'une part, d'évaluer le genre de rapport que tente d'établir les directions d'établissement à la fois avec leurs employés et leur syndicat et, d'autre part, de prendre la mesure des différences ou des similitudes existant entre les approches adoptées par ces directions à l'égard, d'un côté, de leurs employés, et de l'autre, du syndicat qui représente leurs employés.

En ce qui a trait aux stratégies patronales à l'égard des travailleurs, nous distinguerons trois principaux plans sur lesquels peuvent s'articuler les actions prises par les directions d'établissements. Le premier plan étudié sera celui concernant l'implication des travailleurs. À ce niveau, on cherche à savoir si les dirigeants d'entreprise ont modifié l'organisation du travail dans leur usine afin de susciter une implication accrue de la part de leurs employés. Comme nous le savons, les tentatives d'organiser autrement le travail ne viennent pas systématiquement rompre avec le taylorisme. Plus souvent qu'autrement, les transformations apportées à l'organisation du travail ne représentent que de timides esquisses se satisfaisant toujours d'une contribution purement instrumentale des travailleurs. Ainsi, afin de saisir avec précision l'ampleur des modifications apportées à l'organisation du travail dans les usines qui seront étudiées, plusieurs indicateurs seront utilisés. Parmi eux, nous apporterons une attention particulière à l'existence d'équipes de travail semi-autonomes, à l'application des principes de



*lean production* et de juste-à-temps, à l'évaluation de la démarcation existant entre les employés de production et ceux de maintenance et, enfin, à l'étendue de la ligne hiérarchique.

Le second plan sur lequel nous mènerons notre étude des stratégies patronales à l'égard des travailleurs concerne l'aspect individuel de la relation d'emploi. Comme nous le savons, la gestion des ressources humaines est un concept très vaste qui couvre une large gamme de politiques de personnel adoptées par l'employeur et visant à accroître le rendement du personnel grâce à des politiques judicieuses de sélection, de formation, d'évaluation, de rémunération et de mobilisation (Kane et Mardsen 1988 : 125-126). Cherchant une alternative à un style de gestion orienté vers la confrontation, les directions d'entreprise auraient aujourd'hui, en grande majorité, intégré un discours suggérant «que l'entreprise ne peut que gagner en performance et compétitivité lorsque ses salariés, mieux formés, s'épanouissent dans un travail où ils peuvent déployer leur intelligence, leur sens de l'initiative, leur inventivité» (Linhart 1994 : 39). De nouvelles pratiques de gestion du personnel auraient donc fait leur apparition permettant aux directions d'entreprise de promouvoir une certaine individualisation des carrières tout en se rapprochant de leur personnel. Devant l'implantation politiques d'individualisation des rémunérations ou de pratiques de mobilité systématique des salariés, les syndicats, avant tout nés pour l'action collective, peuvent être quelque peu déboussolés (Durand 1996 : 32). Ainsi, dans le cadre de notre étude, nous nous intéresserons à l'ensemble de ces pratiques de gestion de la main-d'œuvre mises en place dans les entreprises afin d'évaluer jusqu'à quel point celles-ci tentent de renforcer les dimensions individuelles de la relation d'emploi (Storey et Bacon 1993 : 665). Pour le dire autrement, nous essaierons d'évaluer la propension qu'ont les directions d'entreprise à chercher à «gagner les cœurs et les esprits» de leurs employés et à amenuiser l'identification des travailleurs à leur syndicat par la mise en place de pratiques individualisantes de gestion des ressources humaines.

Afin de compléter notre analyse des stratégies patronales à l'égard des travailleurs, nous nous attarderons aux initiatives patronales en matière de culture d'entreprise et d'identité collective. Force est d'ailleurs de constater qu'au cours des dernières années plusieurs efforts ont été déployés par les gestionnaires afin de changer la mentalité des travailleurs (Mispelblom 1996 : 348). Pour ce faire, plusieurs dispositifs de toute nature ont été mis en place. Les cercles de

qualité, les groupes Kaizen, le management participatif, les services de communication, les équipes sportives, les grandes réunions d'entreprise sont autant d'indicateurs reflétant le désir de certains dirigeants de transformer la mentalité de leur personnel. Les dirigeants prennent d'ailleurs de plus en plus au sérieux la dimension culturelle et idéologique existant au sein des entreprises et élaborent des stratégies spécifiques faisant intervenir des dispositifs toujours plus originaux. Pour Mispelblom, les directions d'entreprise «semblent avoir compris, mieux que bon nombre de syndicalistes, qu'il s'agit d'une bataille décisive dans laquelle l'identité au travail des salariés est en jeu» (1996 : 438). Nous porterons donc une attention particulière à ces dispositifs mis en place par les directions d'établissement afin d'évaluer dans quelle mesure ces dernières réussissent à rallier les travailleurs autour d'une culture commune dans laquelle seraient véhiculées les valeurs de la direction.

En ce qui concerne maintenant les stratégies patronales à l'égard des syndicats, nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous tenterons d'évaluer la conception des rapports sociaux dans l'entreprise que cultive l'acteur patronal. En effet, les directions d'entreprise peuvent faire preuve d'ouverture à l'égard des syndicats et cultiver une vision pluraliste de leur organisation tout comme elles peuvent, à l'opposé, témoigner d'une certaine forme de fermeture en privilégiant une vision unitaire du fonctionnement de leur entreprise. Plus concrètement, la direction qui fait preuve d'ouverture à l'égard du syndicat, qui ne cherche pas systématiquement à réduire la portée de ses actions et qui reconnaît que ses intérêts et ceux du syndicat ne coïncident pas toujours adopte une approche pluraliste des relations industrielles. Au contraire, lorsque la direction tend à contrôler l'information, à marginaliser le rôle du syndicat dans la gestion des changements, à attaquer la crédibilité du syndicat en contournant la convention collective et à ne reconnaître les intérêts du syndicat que lorsqu'ils coïncident avec les siens, elle privilégie alors une vision unitaire de l'entreprise (Jean 1999 : 19). Pour cerner convenablement la conception patronale des rapports sociaux dans l'entreprise, nous évaluerons, en premier lieu, si l'employeur cherche à promouvoir une communauté d'intérêts avec la partie syndicale ou si, au contraire, il tend à reconnaître l'existence d'intérêts divergents. En second lieu, nous nous attarderons plus particulièrement aux perceptions patronales entretenues à l'égard des conflits en tentant d'observer s'il existe au sein de l'entreprise des mécanismes permettant leur expression et leur résolution. Ici, il convient de rappeler que dans l'approche pluraliste et contrairement à celle

dite unitaire, la reconnaissance de la divergence des intérêts des acteurs légitime la présence de conflits au sein des organisations. Ces conflits sont d'ailleurs perçus de manière positive puisque les mécanismes de leur résolution permettent une restructuration du système ainsi qu'une meilleure intégration des objectifs divergents des différents acteurs (Fox 1974 : 263).

**Tableau 2.2 : Opérationnalisation du concept de stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats**

Dimension	Composantes	Sous composantes	Indicateurs
Orientation d'action	À l'égard des travailleurs	Organisation du travail et implication des travailleurs	Modifications apportées à l'organisation du travail dans le but d'accroître l'autonomie des travailleurs et/ou la flexibilité des processus productifs (ex: création d'équipes semi-autonomes de travail, redéfinition des frontières entre métiers, réduction de la ligne hiérarchique, etc)
		Pratiques de gestion des ressources humaines et individualisation de la relation d'emploi	Implantation de pratiques de gestion des ressources humaines visant à renforcer la dimension collective et/ou individuelle de la relation d'emploi (ex: rémunération par compétences, évaluation individuelle, programmes de développement des compétences, etc)
		Culture d'entreprise et identité collective	Existence de dispositifs conçus pour changer la mentalité du personnel et créer une nouvelle identité collective (ex: cercles de qualité, groupe <i>Kaizen</i> , management participatif, service de communication, équipes sportives, grande réunion d'entreprise, etc)
	À l'égard du syndicat	Conception des rapports sociaux dans l'entreprise	Promotion d'une communauté d'intérêts entre les parties patronale et syndicale versus reconnaissance des divergences d'intérêts et de l'existence de désaccord potentiel entre les parties
			Existence de mécanismes permettant l'expression et la résolution de conflits
		Légitimité accordée au syndicat	Accès du syndicat aux états financiers et/ou à d'autres documents concernant la gestion de l'entreprise
			Déroulement des dernières négociations collectives
			Utilisation de menaces ou de moyens de pression de la part de l'employeur afin de contraindre le syndicat
			Canaux de communication employeur - syndicat et nature des informations partagées

Dans un deuxième temps, nous examinerons la légitimité qu'accorde l'acteur patronal au syndicat. En effet, même si l'employeur reconnaît les intérêts divergents du syndicat, cela n'implique pas forcément que l'employeur cherche à impliquer davantage le syndicat dans les mécanismes de prise de décision de son entreprise ou encore qu'il accorde une plus grande attention à ses revendications. Ainsi, dans le but d'évaluer la légitimité dont bénéficie le syndicat nous aurons recours à différents indicateurs dont l'accès du syndicat aux états financiers et/ou à d'autres documents concernant la gestion de l'entreprise, le déroulement des dernières négociations collectives, l'utilisation de menaces ou de moyens de pressions de la part de l'employeur et, finalement, l'existence de canaux de communication employeur – syndicat.

Comme nous en avons déjà fait mention, les stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats se sont profondément transformées sous l'égide de la réorganisation sociale des entreprises. Bien que ces stratégies puissent prendre différentes formes en fonction des buts que se fixent les directions d'entreprise, plusieurs auteurs s'entendent néanmoins pour dire que nous assistons à l'heure actuelle à l'émergence d'un nouveau militantisme patronal qui livre concurrence aux organisations syndicales à la fois sur leur propre terrain mais surtout en inventant un nouveau champ, soit celui de la communication et de la culture d'entreprise qui s'articule d'ailleurs étroitement aux changements dans le gestion du personnel et dans l'organisation du travail (Mispelblom 1996 : 349). Ainsi, le principal objectif de notre analyse des stratégies patronales sera d'évaluer quelles sont, au-delà des discours, les véritables objectifs qui orientent les actions des directions d'entreprise à l'égard des travailleurs et des syndicats.

### **2.2.3- Les ressources de pouvoir des syndicats locaux**

Tel que nous l'avons vu dans la présentation de notre cadre théorique, la notion de pouvoir est globalement définie comme «la capacité d'un acteur à structurer des processus d'échanges plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échange favorables à ses intérêts» (Friedberg 1997: 127-128). La définition retenue met en relief deux dimensions importantes du concept. Premièrement, la notion de pouvoir semble intégrer un caractère relationnel. Crozier et Friedberg affirment d'ailleurs que «le pouvoir est donc une relation, et non pas un attribut des acteurs» (1977: 65). De plus, si le

pouvoir ne peut s'exprimer qu'à travers une relation, ce sont les ressources engagées dans cette relation qui détermineront celui qui profitera le plus de cette dernière. Toutefois, comme le soulignent les auteurs, «toutes les ressources à la disposition d'un acteur ne sont en effet ni également pertinentes ni également mobilisables au sein d'une organisation donnée. Par ses objectifs et la nature des activités qui en découlent, celle-ci en valorise certaines et en écarte d'autres» (idem 1977: 80). Deuxièmement, la définition adoptée fait apparaître l'importance du contexte dans la compréhension des relations de pouvoir. En effet, les ressources ne peuvent pas elles-mêmes déterminer le pouvoir des acteurs. Elles ne prennent du sens que lorsqu'elles sont reportées dans un contexte chargé de contraintes et d'opportunités. En d'autres mots, il ne suffit pas pour les acteurs d'avoir des ressources objectives à leur disposition, encore faut-il avoir les capacités de les percevoir et de les utiliser.

Dans le cadre de cette relation, le contrôle des sources d'incertitude constitue un enjeu crucial : l'acteur qui contrôle une source d'incertitude susceptible de créer un obstacle à la capacité d'une organisation ou d'un acteur d'atteindre ses objectifs, est dans une position de pouvoir par rapport aux autres acteurs. Le pouvoir d'un syndicat peut dès lors être défini comme sa capacité de contrôler des sources d'incertitude pertinentes. Dans un contexte de restructuration du fonctionnement interne des organisations, le pouvoir d'un syndicat peut être appréhendé comme sa capacité à réguler les processus d'innovation. Partant de cette définition générale du concept inspiré de l'analyse stratégique, nous proposons dans les sections suivantes une conceptualisation du pouvoir des syndicats locaux. Pour ce faire, nous nous inspirerons des modèles proposés par Lévesque et Murray (2001: 196) et Frost (2000 : 563) dans lesquels certaines ressources de pouvoir apparaissent particulièrement pertinentes.

Une première ressource primordiale de pouvoir est la solidarité interne ou la cohésion des membres. Cette ressource renvoie à la participation des membres à la vie syndicale mais aussi à l'identification des membres à leur syndicat. Murray affirme d'ailleurs que «c'est la démocratie qui assure cette cohérence interne, d'où l'importance de nombreux mécanismes structurels et procéduraux qui assurent la participation des membres à la vie de leur organisation» (2001: 249). Cette ressource de pouvoir occupe en fait une double fonction: elle permet, d'une part, de s'assurer que les projets élaborés par les syndicats soient conformes aux préoccupations des

membres et, d'autre part, elle sert à légitimer l'action et la stratégie syndicale y compris aux yeux de l'employeur.

Cette solidarité interne est donc fondamentale mais elle n'est pas suffisante. Elle se doit de coexister avec une deuxième ressource de pouvoir qui est celle de la solidarité externe. Cette ressource de pouvoir renvoie cette fois à la capacité du syndicat de développer des alliances avec des groupes communautaires ou encore avec d'autres syndicats tant au plan sectoriel et régional que national et même international. Comme l'indique Murray, «il s'agit des liens horizontaux avec d'autres établissements, avec d'autres entreprises et avec la communauté, ainsi que des liens verticaux avec des structures à l'échelle d'une branche ou d'un secteur et à celle de l'économie tout entière» (2001: 249).

Ces deux ressources se renforcent mutuellement et constituent les conditions d'adoption d'une stratégie offensive permettant une réelle implication des syndicats dans la gestion et les changements que vivent les entreprises. La conceptualisation de notre variable étant précisée, il faut maintenant décrire les indicateurs qui peuvent être rattachés à chacune des dimensions qui viennent d'être identifiées.

En ce qui concerne la première ressource de pouvoir identifiée, soit celle de la solidarité interne, son état peut être évalué à l'aide de différents indicateurs. Afin de mesurer le niveau de participation et de cohésion syndicale deux principaux indicateurs peuvent être utilisés, d'une part, l'existence de réseaux à l'intérieur du syndicat assurant une communication interne de qualité et, d'autre part, la présence de représentants libérés pour s'occuper des tâches syndicales. Les réseaux internes de communication prennent généralement la forme d'une structure de délégués de départements ou encore de représentants de santé et sécurité au travail. La démocratie interne, autre composante de cette solidarité interne, peut quant à elle être évaluée à l'aide d'indicateurs tels que la présentation de différents candidats lors des élections du comité exécutif ou encore le niveau de participation des membres aux élections et aux différentes assemblées syndicales.

La solidarité interne, malgré son importance, n'est pas suffisante. Elle se doit de coexister avec une autre forme de solidarité, soit la solidarité externe. Tel que mentionné précédemment, cette source de pouvoir renvoie à la capacité du syndicat de développer des liens avec différents groupes à l'extérieur de l'établissement afin de renforcer son pouvoir au niveau local. Ces liens peuvent être horizontaux, c'est-à-dire établis avec d'autres syndicats ou d'autres groupes communautaires, ou encore verticaux, c'est-à-dire relatifs à la relation entretenue entre le syndicat local et la centrale ou la confédération à laquelle il est affilié. Concernant les liens unissant le syndicat local à sa centrale, plusieurs indicateurs peuvent être utilisés afin de cerner plus spécifiquement la nature de cette relation. Nous pouvons penser par exemple à l'existence entre ces deux instances de canaux de communication permettant un partage d'informations, aux programmes de formation mis à la disposition du syndicat local par la centrale ou encore à la participation du syndicat local aux diverses instances syndicales régionales, nationales et internationales.

**Tableau 2.3: Opérationnalisation du concept de pouvoir des syndicats locaux**

Dimensions	Composantes	Indicateurs
<b>Solidarité interne</b>	Participation et cohésion interne	Existence de réseaux à l'intérieur du syndicat assurant une communication interne de qualité
		Présence de représentants libérés pour s'occuper des tâches syndicales
	Démocratie interne	Présentation de différents candidats lors des élections du comité exécutif
		Niveau de participation des membres aux élections et aux différentes assemblées
<b>Solidarité externe</b>	Liens verticaux	Partage d'information avec la centrale ou la confédération à laquelle le syndicat local est affilié
		Participation du syndicat local aux diverses instances syndicales régionales, nationales et internationales
		Accessibilité à des programmes de formation dispensés par la centrale ou la confédération
	Liens horizontaux	Lien avec d'autres syndicats locaux
		Lien avec des groupes communautaires
		Lien avec des regroupements ou partis politiques

En guise de conclusion, mentionnons que notre conceptualisation et notre opérationnalisation du concept de pouvoir syndical reprend, dans ses grandes lignes, des modèles élaborés initialement par Lévesque et Murray (2001) et Frost (2000). Les modèles proposés par ces auteurs ont l'avantage de présenter des ressources de pouvoir renouvelées et adaptées aux nouvelles réalités des syndicats en plus d'avoir le mérite de dépasser les analyses trop restrictives qui proposent des définitions du pouvoir syndical se basant uniquement sur des conceptions traditionnelles telles que le «job control» ou la grève (Morissette 2000: 52). D'ailleurs, il apparaît à travers ces différentes études que si les appellations et les structures des modèles d'analyse peuvent varier, on tend tout de même à retrouver une conceptualisation similaire du pouvoir syndical et une utilisation d'indicateurs identiques. Nous interpréterons cette redondance comme gage de validité du modèle employé dans notre étude.

### **2.3- Hypothèses de recherche**

Cette recherche se fonde sur deux hypothèses. Elle suppose d'abord, comme le suggère plus globalement l'analyse stratégique, l'existence d'une relation entre les stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail et les ressources de pouvoir des syndicats locaux. En ce sens, nous avancerons l'hypothèse que *plus un syndicat mobilise ses ressources de pouvoir, plus fortes seront les probabilités qu'il puisse employer une stratégie proactive impliquant le développement d'un projet autonome et indépendant de changements.*

On conviendra cependant que les choix stratégiques effectués par les syndicats ne se résument pas uniquement à une question de ressources. En effet, le syndicat n'intervient pas dans un vase clos : il agit dans un champ socialement structuré. Ce champ définit l'ensemble des contraintes et des opportunités d'action auquel il est confronté. D'ailleurs, comme le suggère Hyman (1997 : 322), les stratégies de l'employeur constituent un des principaux éléments structurant de la capacité d'action des syndicats. Sans pour autant déterminer cette capacité d'action, les stratégies de l'employeur à l'égard des travailleurs et des syndicats définissent les contours et délimitent l'éventail des options stratégiques ouvertes à l'acteur syndical. Suivant cette logique, une deuxième hypothèse peut être formulée : *l'éventail des options stratégiques ouvertes à l'acteur syndical varie selon la stratégie poursuivie par la direction de l'établissement à l'égard du*



*syndicat et des travailleurs*. Dans les établissements où l'employeur démontrera une certaine ouverture à l'égard du syndicat et ne tentera pas de court-circuiter son autorité, les probabilités devraient être plus fortes que le syndicat adopte une stratégie l'amenant à promouvoir un projet autonome de changement. À l'inverse, si l'employeur adopte une vision unitaire de l'entreprise et cherche à isoler le syndicat, les probabilités que ce dernier adopte une stratégie traduisant une forte volonté d'influencer les processus d'innovation devraient être faibles.

C'est donc à partir de ces deux hypothèses de recherche que nous tenterons de comprendre les logiques de structuration des stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail.

# Chapitre 3

## Méthodologie

L'objet de ce chapitre est de décrire la procédure de notre recherche. D'emblée, mentionnons que nous avons sélectionné une étude de cas multiples comme stratégie générale de vérification et que nous avons privilégié une approche qualitative pour analyser les données de l'étude.

Ce chapitre sera divisé en plusieurs parties et présentera, dans l'ordre, le contexte de la recherche, les justifications épistémologiques de l'emploi de la méthode des études de cas, la valeur heuristique de la recherche exploratoire, le champ d'analyse, la méthode de sélection des syndicats locaux et des entreprises, les matériaux utilisés, la séquence de collecte de données, la technique d'analyse utilisée dans le traitement des données et, finalement, les limites et aléas de l'approche méthodologique.

### 3.1- Les méthodes de recherche

Ce mémoire rapporte les résultats d'une recherche qualitative qui a été débuté au printemps 1999 et s'est poursuivie du 1<sup>er</sup> octobre au 2 novembre 2001. Le terrain de la recherche est constitué de quatre usines de pièces automobiles situées au Mexique et dispersées dans deux États centraux du pays soit ceux de Guanajuato et de Querétaro. Comme nous le verrons ultérieurement, l'industrie automobile et les entreprises sélectionnées s'avèrent des milieux particulièrement intéressants dans le cadre de cette recherche. Dominée par les firmes transnationales et fortement exposée aux pressions compétitives et à la concurrence internationale, l'industrie mexicaine de l'automobile a été frappée de plein fouet par les pressions découlant de la restructuration économique néolibérale. Devant ces pressions, les directions d'entreprise n'ont eu d'autres choix que de procéder à de nombreux changements tant sur le plan de l'organisation du travail que des processus de production afin d'accroître la qualité des produits et la productivité de leurs usines (Middlebrook 1995: 269). Cette industrie a été le théâtre de plusieurs conflits inter-syndicaux entre d'un côté, la

Confédération des Travailleurs du Mexique et, de l'autre, les regroupements syndicaux indépendants. Comme nous le verrons plus en détails ultérieurement, l'ensemble des caractéristiques de cette industrie fait des syndicats locaux et des entreprises sélectionnés des lieux tout indiqués pour appliquer notre questionnement théorique.

### **3.1.1- Le contexte de la recherche**

Ce mémoire s'insère dans un projet plus vaste concernant l'impact de la mondialisation sur le pouvoir des syndicats dans les trois pays touchés par l'ALÉNA, à savoir le Canada, le Mexique et les États-Unis. Le programme de recherche, qui s'inscrit dans le cadre des travaux du *Centre de recherche inter-universitaire sur la mondialisation et le travail* (CRIMT), regroupe plusieurs chercheurs de nationalité mexicaine, canadienne et américaine. L'équipe transcontinentale a décidé de circonscrire ses travaux à l'étude de trois secteurs industriels soit le secteur de la fabrication des pièces automobiles, l'industrie du vêtement et le secteur électronique. Ces choix sectoriels sont motivés par trois raisons. Primo, ils sont tous lourdement affectés par l'intégration régionale et subissent de fortes pressions concurrentielles. Ensuite, ces choix sectoriels permettront à l'équipe de chercheurs d'identifier les points de convergence et de divergence entre les secteurs en ce qui a trait aux différentes réponses fournies par les syndicats et les gestionnaires confrontés aux nouvelles pressions compétitives caractéristiques des économies mondialisées. Finalement, la complémentarité dans la couverture sectorielle ouvre de riches possibilités de comparaisons trilatérales. Dans ce cadre, en plus de s'insérer dans un objectif d'amélioration de la compréhension des dynamiques qui animent l'action syndicale dans un contexte d'intégration régionale, notre recherche ouvrira la porte à l'établissement de comparaisons à la fois géographiques et sectorielles.

### **3.1.2- Justifications épistémologiques de l'emploi de la méthode des études de cas**

On ne choisit pas forcément une stratégie générale de vérification, souvent elle s'impose d'elle-même dictant au chercheur le travail théorique à venir. Dans l'étude menée ici, c'est l'approche d'études de cas multiples qui s'est imposée.

Tenant compte des impératifs de temps et d'espace, d'un séjour limité à l'étranger et de la nécessité d'avoir des résultats concrets, précis, détaillés et opératoires sur diverses réalités locales, la méthode d'étude de cas nous offrait un premier avantage évident, soit celui de nous permettre de cheminer dans le cadre de ces contraintes. Par ailleurs, la posture théorique, dont s'inspire ce mémoire, établie par les auteurs Lévesque et Murray suggérant qu'une attention particulière soit portée aux dynamiques sociales locales, rendait inadéquate la réalisation d'une enquête quantitative à grande échelle et forçait l'emploi d'une démarche scientifique permettant d'analyser de manière intensive des phénomènes locaux indissociables de leur contexte. L'emploi de la technique de l'étude de cas définie comme une «stratégie de recherche empirique qui permet d'étudier des phénomènes contemporains dans la réalité où les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas toujours claires et où il faut habituellement utiliser des sources multiples d'information et d'évidence» nous est alors apparue tout à fait pertinente à l'analyse conduite dans ce mémoire (Mace et Pétry 2000: 80). La méthode des études de cas nous est apparue d'autant plus adéquate que, comme l'indique Zonabend, elle a le mérite de permettre au chercheur d'entreprendre une interprétation relative en tenant compte, entre autres, des interprétations des acteurs au sujet de leurs conduites mutuelles tout en offrant l'immense avantage de ne pas être réductrice à quelques formalisations de peu de valeurs (Zonabend 1985: 33-38). Ainsi, le fait que la recherche soit dirigée en pays étranger, nos besoins de compréhension des interactions et dynamiques syndicales locales et le désir de ne pas être limité d'emblée à l'analyse d'un nombre restreint de variables sont autant de facteurs nous ayant amené à retenir la méthode des études de cas comme stratégie de vérification.

Finalement, notre recherche étant basée essentiellement sur l'identification des différences et similitudes entre des réalités et des dynamiques locales, l'étude de cas unique ne pouvait répondre à nos besoins méthodologiques de recherche. Pour effectuer les observations voulues, nous avons nécessairement besoin de plusieurs «localités» et donc d'un objet d'étude pluriel. C'est par ces évidences que la méthode des études de cas multiples s'est imposée à nous plus qu'elle n'a fait l'objet d'un véritable choix parmi les alternatives possibles.

### **3.1.3- Valeurs heuristiques de la recherche exploratoire**

Plusieurs chercheurs œuvrant dans le domaine de la science de la gestion et des relations industrielles s'entendent pour dire que les méthodes quantitatives offrent, comparativement aux méthodes qualitatives, un degré de stabilité, de fidélité et de validité supérieur (Hamel 1997: 66). Souvent rassurante et privilégiée, cette méthodologie de recherche, dont l'objectivité est moins fréquemment remise en cause, ne peut cependant prétendre être adaptée à l'ensemble des projets de recherche dans le monde de la gestion. Les recherches, dont la principale valeur se veut exploratoire, se prêtent beaucoup moins bien à la rigidité méthodologique des méthodes quantitatives de collectes de données.

Notre expérience interculturelle seule donne à notre recherche un aspect exploratoire. Nous avons fait le choix de nous plonger dans un contexte national et des milieux organisationnels étrangers pour y récolter un maximum de données susceptibles de répondre, du moins partiellement, à notre questionnement théorique, ce choix impliquant celui de l'emploi d'une méthode qualitative ouverte et flexible dans la phase de collecte des données. Dans ce cadre, il faut admettre qu'une telle méthode de recherche ne nous permettra pas de produire des résultats à forte valeur explicative et facilement généralisable. Doit-on conclure dès lors que la méthode de recherche adoptée ici conduira forcément à un niveau de validité inférieur à celui que l'on retrouve dans les études où les variables analysées sont plus circonscrites et où l'échantillon permet une généralisation plus aisée des résultats de recherche ?

Nous faisons le pari que non. D'ailleurs, comme les réflexions de Bourdieu en font foi, «la valeur heuristique des concepts ouverts vaut mieux que l'effet de fermeture des notions trop bien construites au point qu'elles ravalent les révélations et les innovations de l'imagination scientifique, imagination qui est le moteur même du développement de la connaissance» (Bourdieu 1987: 55). Il faut garder à l'esprit que les apports en recherche peuvent être de plusieurs ordres et la contribution aux débats d'idées n'est pas la résultante de l'adoption d'une méthode de recherche unique. Cultivant cette vision, nous osons croire que nos recherches auront un certain apport dans le débat entourant l'action des syndicats locaux affiliés au mouvement syndical officiel au Mexique. En plus de fournir certaines informations sur la réalité mexicaine

des relations de travail, ce mémoire jettera un éclairage supplémentaire sur la thèse globalisante voulant que la logique de compétitivité qui transcende la transformation du cadre de relations industrielles au Mexique affecte uniformément les stratégies de positionnement et de participation des syndicats locaux affiliés au mouvement officiel.

### **3.1.4- Le champ d'analyse**

Notre mémoire n'a pas la prétention de couvrir les trois secteurs et encore moins les trois différents cadres nationaux formant l'objet d'étude du programme de recherche transcontinental. Notre étude se limitera plutôt à celle du secteur mexicain de fabrication de pièces automobiles. L'appartenance des usines au même secteur industriel atténue d'ailleurs l'influence des processus de production et des contraintes des marchés sur l'évolution du travail et des rapports entre acteurs (Lapointe 2000: 3). Les facteurs de variance liés au secteur étant ainsi contrôlés, les différences qui seront observées dans notre exercice de comparaison inter-cas seront davantage attribuables aux dynamiques sociales locales.

Outre ces éléments explicatifs de la concentration sectorielle des cas à l'étude, il convient de préciser les motifs qui nous ont amené à sélectionner l'industrie de fabrication de pièces automobiles. Ce choix s'explique en grande partie du fait que cette industrie a expérimenté au cours de son histoire des changements aussi nombreux que profonds pour se retrouver aujourd'hui exposée de manière inédite à la concurrence internationale (Bueno 1997: 281). D'une production essentiellement orientée vers le marché national, l'industrie automobile a dû s'adapter rapidement aux changements qui ont conduit à l'apparition au Mexique d'un système industriel et commercial orienté vers les marchés externes. Les profondes restructurations qui ont affecté le secteur automobile mexicain depuis le début des années 1980 ont d'ailleurs poussé plusieurs auteurs à considérer ce secteur comme un cas paradigmatique illustrant parfaitement les défis qu'insufflent la nouvelle orientation du modèle national de développement et le processus de régionalisation (Bensusán et Bayón 1998: 4). À l'heure de la reconversion productive du Mexique, certains auteurs affirment que les processus de restructuration industrielle se sont manifestés *a priori* dans l'industrie automobile et que le rythme des changements y est plus

rapide comparativement à celui des autres industries dominantes du pays (Middlebrook 1995: 269).

Le fait que l'on puisse retrouver deux types de syndicalisme dans ce secteur industriel, soit un syndicalisme militant et un autre plus conservateur, souvent associé aux syndicats officiels, n'est pas étranger au choix sectoriel effectué (Roxborough 1984: 38). En effet, même si notre recherche ne porte que sur des syndicats affiliés à la CTM, celle-ci pourra représenter une première étape dans l'établissement d'une étude comparative visant à évaluer l'efficacité de la représentation des travailleurs en fonction de l'appartenance des syndicats locaux à un mouvement syndical officialiste ou indépendant. Une telle analyse pourra avoir pour objectif de confirmer ou d'infirmer les interprétations globalisantes existant sur le sujet affirmant qu'au Mexique la représentation des travailleurs soit plus démocratique et, en définitive, plus efficace lorsque les syndicats sont membres d'une centrale ou d'un regroupement indépendant.

### **3.1.5- Sélection des syndicats locaux et des entreprises**

Le choix des syndicats locaux et des entreprises a été à la fois voulu et circonstanciel. D'une part, nous l'avons dit, nous voulions explorer au Mexique l'industrie de la fabrication des pièces automobiles. D'autre part, l'objectif découlant de notre questionnement théorique impliquait de conduire nos recherches auprès de syndicats affiliés à la CTM et donc membres du mouvement syndical officiel. Ces deux objectifs ayant été atteints, c'est en ce sens que les choix des études de cas ont été retenus. Toutefois, des éléments de nature plus circonstancielle ont aussi guidé le processus de sélection des cas à l'étude. En voici le résumé.

À notre arrivée au Mexique nous avons eu plusieurs rencontres avec des membres du comité exécutif du *Sindicato de Trabajadores de la Industria metal-mecanica, automotriz, similares y conexos de la Republica de México* (SITIMM). Ces rencontres nous ont permis de présenter notre projet de recherche à plusieurs interlocuteurs-clés et de développer une première série de contacts dans le monde syndical mexicain et plus particulièrement dans celui des syndicats affiliés à la CTM. L'accueil et l'appui reçus ont été à la fois chaleureux et prometteur. Peu de temps après ces rencontres, plusieurs propositions d'études de cas nous ont été soumises, respectant toutes le

champ visé par notre recherche. Finalement, quatre entreprises ont été sélectionnées pour deux principales raisons. Premièrement, ces entreprises étaient localisées dans deux États voisins soit celui de Guanajuato et celui de Querétaro. Deuxièmement, l'appartenance de ces quatre entreprises à un même groupe économique, et donc relevant d'un même centre décisionnel, nous est apparue fort intéressante. En effet, les décisions émanant de ce siège social peuvent parfois toucher de manière uniforme les entreprises étant sous sa juridiction notamment en matière d'organisation du travail et de gestion de la production et de la qualité. En ce sens, même si chacune des entreprises conserve une autonomie relative à l'égard du siège social, il n'en demeure pas moins que l'appartenance à un même groupe industriel tend à uniformiser les modes d'organisation du travail et les processus de production adoptés par chacune des entreprises atténuant ainsi l'influence que pourrait avoir ces variables sur les rapports entre les acteurs. De ce fait, même si cela s'est produit de manière circonstancielle, la sélection de ces quatre entreprises permet une fois de plus de focaliser sur les dynamiques sociales locales en tant que facteur explicatif des différences qui seront observées au niveau des dynamiques et des stratégies syndicales.

### **3.1.6- Les matériaux**

Notre recherche s'appuie sur une triangulation de données en provenance de sources diverses. Premièrement, nous avons eu accès à un imposant matériel documentaire constitué des dernières conventions collectives et règlements intérieurs de chacune des entreprises, des statuts et règlements de tous les syndicats locaux, d'un questionnaire rempli par les différents comités exécutifs syndicaux et d'un certain nombre de documents et de statistiques internes. La recherche s'appuie également sur des informations recueillies durant de nombreuses entrevues ou lors de discussions informelles. Finalement, certains renseignements proviennent de l'observation directe qui a pu être effectuée lors des visites d'usines autorisées par les directions des différentes entreprises. En somme, les diverses techniques méthodologiques mobilisées dans ces études de cas ont mis à notre disposition un ensemble complet d'informations et nous ont permis de vérifier certaines données, leur redondance étant généralement garante de leur fiabilité (Hamel 1997: 103).



### 3.1.7- La séquence de collecte de données

Notre collecte de données se divise essentiellement en deux volets. Le premier volet de cette collecte fut réalisée à l'aide d'une méthode qualitative, soit l'entretien. Rappelons que l'entrevue semi-directive est un système d'interrogation souple et contrôlé particulièrement appropriée lorsque l'on souhaite aborder des questions d'enjeux et de fonctionnement organisationnel ainsi que lorsqu'il est nécessaire d'analyser de manière approfondie une réalité donnée.

Au total, 40 intervenants syndicaux et membres des directions d'établissement ont été rencontré au cours du printemps 1999 (17 intervenants) et du mois d'octobre 2001 (23 intervenants). À cet égard, plusieurs grilles d'entrevues furent construites afin de conduire adéquatement les entretiens selon les fonctions des différents interlocuteurs rencontrés (voir Annexe 2). Du côté syndical, nous avons interviewé 24 intervenants pour la plupart membres des comités exécutifs syndicaux ou encore occupant des fonctions de délégués de département lorsque le syndicat possédait une telle structure. Du côté patronal, 16 intervenants ont été rencontré, nos entretiens ayant été mené essentiellement auprès des gestionnaires de ressources humaines et des personnes responsables de la gestion de la production et de la qualité de chacune des quatre usines étudiées. Les renseignements recueillis lors de ces rencontres furent, après autorisation des personnes interviewées, enregistrés pour ensuite être retranscrits mot à mot afin d'assurer une analyse rigoureuse des données. Cette retranscription des informations recueillies a d'ailleurs été possible grâce à l'aide précieuse d'une collègue assistante de recherche hispanophone.

Le bon accomplissement de ce premier volet de notre collecte de données a été possible grâce au soutien et aux contacts du professeur Lévesque qui, de part ses connaissances déjà acquises du terrain de recherche, nous a permis de rencontrer plusieurs membres influents de la CTM. Parmi eux, mentionnons le secrétaire à l'organisation de la fédération des travailleurs de l'État de Guanajuato, le secrétaire général substitut de la fédération des travailleurs de l'État de Querétaro ainsi que plusieurs dirigeants du *Sindicato de trabajadores de la industria metal-mecanica, automotriz, similares y conexos de la republica mexicana* (SITIMM). C'est par l'entremise de ses derniers que nous avons eu la chance de rencontrer les membres des différents comités exécutifs

syndicaux ainsi que plusieurs représentants de la direction de chacune des entreprises qui font aujourd'hui l'objet de nos recherches.

Les entrevues d'une durée moyenne de 1 heure ont été réalisées dans un local laissé à notre disposition dans l'enceinte de l'entreprise ou encore dans les bureaux respectifs des différents comités exécutifs syndicaux. La langue d'usage pour l'ensemble des entrevues fut l'espagnol. Ces rencontres débutaient par la présentation des interviewers, des objectifs de la recherche, précisant que celle-ci se déroulaient dans d'autres entreprises appartenant au même groupe industriel. On ajoutait ensuite qu'il s'agissait d'une recherche universitaire et non d'une enquête à la solde d'une quelconque entreprise ou autre groupe privé. Par la remise d'un engagement de confidentialité (voir le document «*Compromiso de confidencialidad*» joint en Annexe 1) signé par les deux interviewers, nous garantissons l'anonymat et la confidentialité des informations recueillies. Les questions abordées, partant du vécu et des fonctions de chaque personne, relevaient des thèmes suivants: la description des fonctions occupées dans l'entreprise ou le syndicat, les caractéristiques de son organisation, les changements ayant affecté son travail au cours des dernières années, les transformations vécues dans l'entreprise au niveau des processus de production et de l'organisation du travail, les caractéristiques des relations de travail et l'évolution de l'action syndicale. Malgré une structuration des entretiens en fonction d'objectifs prédéterminés, nous avons eu le souci de laisser à l'informateur une certaine liberté de pensée afin que celui-ci nous fasse découvrir sa vision des choses et puisse s'ouvrir à nous selon sa propre logique.

En plus de fournir une information riche et détaillée, les nombreuses rencontres effectuées nous ont permis de récolter un important matériel documentaire, tels que les conventions collectives et autres documents internes, jetant un éclairage supplémentaire sur la réalité quotidienne des rapports sociaux dans ces quatre usines mexicaines.

Le deuxième volet de notre collecte de données fut réalisée par le biais d'un questionnaire administré au mois d'août 2001 à 46 comités exécutifs syndicaux œuvrant dans des entreprises appartenant à l'industrie automobile ou métallurgique et qui sont situés pour la majorité dans l'État de Guanajuato et de Querétaro au Mexique. Mis à part notre contribution dans la traduction

de ce questionnaire et dans la saisie des données, nous devons mentionner que la distribution de ces questionnaires et le bon déroulement des opérations a été l'œuvre du professeur Lévesque. Le questionnaire se composait de six blocs de questions renvoyant aux thématiques suivantes:

- informations générales sur l'entreprise (la localisation de son siège social, principales caractéristiques de sa main-d'œuvre, année de syndicalisation des employés),
- la gestion de la production et de la qualité (nature du processus de production, produits fabriqués, part de produits exportés comparativement à la production totale, les principaux changements dans la gestion et la planification de la production, les certifications de qualité, la manière dont ont été implantés les changements),
- l'organisation du travail (type de changement apporté à l'organisation du travail au cours des dernières années, manière dont ont été implantés ces changements, la position du syndicat à l'égard des changements),
- l'état des relations de travail (le degré de coopération entre la partie patronale et syndicale, l'existence de commission mixte au sein de l'entreprise, la relation entre le syndicat et ses membres, le déroulement de la dernière négociation collective),
- les pratiques de gestion des ressources humaines (les principales caractéristiques de la gestion des ressources humaines, les critères utilisés pour déplacer la main-d'œuvre, les techniques d'évaluation de la main-d'œuvre, les modalités d'application du système de rémunération),
- les caractéristiques de la section syndicale (le nombre de travailleurs représentés, le nombre de membres du comité exécutif, les structures syndicales locales, l'ancienneté du secrétaire général, la nature de la relation avec la confédération et autres organisations syndicales, le degré de cohésion syndicale, les priorités d'action pour le comité exécutif).

Dans le cadre de notre projet de recherche, il convient de préciser que nous n'avons pas utilisé l'ensemble des données auxquelles nous donnaient accès ces questionnaires. Ce volet quantitatif

de notre collecte de données nous a plutôt permis d'établir des contacts auprès de quelques syndicats locaux de l'industrie automobile mexicaine et d'identifier ceux qui accepteraient de poursuivre leur collaboration. Notons toutefois que pour les quatre études de cas effectuées, les questionnaires remplis par les différents comités exécutifs syndicaux se sont révélés être des sources d'informations des plus pertinentes.

### **3.1.8- Présentation de la technique d'analyse utilisée dans le traitement des données**

Après avoir présenté l'organisation de notre travail méthodologique, nous nous devons d'expliquer par quelles techniques, quelles stratégies et quelles méthodes de traitement nous entendons réaliser «l'inventaire exhaustif des données recueillies, leur examen systématique, leur interprétation au moyen de catégories générales, leur classement, leur insertion dans le compte rendu, et la réflexion sur leur pertinence» (Peretz 1998: 97). Sachant que nous utiliserons une étude de cas multiples comme stratégie générale de vérification et que notre recherche comporte un aspect exploratoire, notre travail analytique ne peut s'opérer par la mise en œuvre de méthodes statistiques cherchant à établir des corrélations statistiques entre différentes variables présélectionnées. Étant donné que notre méthode de saisie de données se différencie des méthodes purement quantitatives, que le but de la démarche n'est pas de se restreindre à la vérification exclusive de résultats attendus par hypothèse, le traitement analytique choisi doit faire écho à l'ensemble de notre projet qui cherche avant tout à comprendre les stratégies animant l'acteur syndical au sein du système mexicain de relations industrielles et d'évaluer en quoi le pouvoir de ses syndicats est déterminant de l'adoption d'une stratégie particulière. Si la finalité de notre traitement de l'information-terrain est de comprendre, même si ce n'est que provisoirement, la relation existant entre les stratégies syndicales et le pouvoir des syndicats locaux pour ensuite les articuler dans une typologie inductive inspirée d'une synthèse de différents modèles que l'on retrouve dans la littérature, il convient d'identifier les techniques d'analyse qui seront employées dans le traitement de ces données.

Pour préparer adéquatement les données et pour analyser efficacement les relations entre les diverses catégories conceptuelles identifiées et les thématiques retenues, il est possible de procéder, comme le suggère Beaud et Weber, par l'utilisation de trois techniques: «l'écriture,

notation, transcription, qui transforme enquêtes, entretiens, impressions en documents, qui objective, qui permet la mise en perspective, le recul, la mise à plat ; *la lecture critique*, qui rapporte ces documents à leurs contextes, qui repère et décrypte les allusions, les malentendus, les contradictions, les références croisées ; *le classement* qui met en fiches des éléments tirés de documents disparates, qui fait apparaître des relations invisibles aux enquêtés, extérieures à l'interaction» (1997: 235). Cette stratégie d'analyse sera celle qui sera adoptée dans le cadre de notre recherche.

Tout d'abord, une fois le travail sur le terrain complété, le chercheur «revient chez lui avec divers «objets» prêts à être pensés et traités au moyen de concepts, de mots techniques et de modèles théoriques (...) Bref, au temps du terrain succède le temps de l'écriture» (Kilani 1994: 50). L'écriture sera donc le premier instrument utilisé dans le traitement de nos données. Ayant effectué une vingtaine d'entrevues, il a été important de procéder à la retranscription exacte et minutieuse des enregistrements afin de s'assurer, par la suite, de pouvoir analyser plus facilement leur contenu. Ainsi, grâce à la transcription, à l'écriture en somme, chaque entrevue finit par former un texte dont il faudra ensuite faire une lecture critique permettant une mise en perspective et aidant à la fabrication de thématiques de classement. Le but de cette première lecture critique est, en fait, de parvenir à dégager une structure générale, trouver des unités conceptuelles récurrentes et vérifier la pertinence des grilles ayant été élaborées en vue du travail d'analyse des données. Cette étape complètera ce que nous pourrions appeler le traitement exhaustif des données.

Finalement, Beaud et Weber (1997: 236) suggèrent d'avoir recours à une technique simple mais efficace pour traiter l'information, soit le classement permanent des données et de leurs analyses. Cette technique vise à répartir les diverses informations récoltées dans un certain nombre de séries susceptibles d'être thématisées. Toutefois, si la lecture critique permet de peaufiner l'élaboration d'une structure d'analyse, il ne faut pas pour autant perdre de vue que la thématisation des données sera déjà plus ou moins orientée selon les catégories aprioristes que nous nous sommes données dans la mise sur pied de notre modèle d'analyse.

Certes, l'interprétation des données qu'implique l'emploi d'une technique d'analyse fondée sur le sens confère à celle-ci une certaine subjectivité, toutefois, comme l'indique Passeron il faut admettre que dans certains cas le chercheur «n'a pas le choix: l'esquive de l'interprétation le condamnerait soit au silence soit à la méconnaissance de son propre discours» (Passeron 1991: 240). En définitive, tout cela signifie que notre traitement des données ne portera pas l'empreinte de l'objectivité des méthodes statistiques. Cependant, la technique d'analyse utilisée aura le mérite d'être en tout point conforme à nos objectifs de travail et aux caractéristiques de notre recherche.

### **3.1.9- Limites et aléas de l'approche méthodologique**

L'approche méthodologique adoptée dans ce mémoire présente certaines limites qui nous apparaissent importantes de relever. Premièrement, mentionnons que les usines sélectionnées ne sont pas représentatives de l'ensemble du Mexique ni même de l'industrie de fabrication de pièces automobiles. Ainsi, la stratégie de vérification employée limite le niveau de généralisation possible. De toute façon, il faut être conscient que, généralement, la méthodologie des études de cas ne vise pas la production de catégorisations généralisables. Instrument exploratoire, cette méthodologie vise davantage à cerner et à peaufiner notre compréhension de réalités ou de phénomènes dont la complexité commande une attention particulière (Hamel 1997: 9).

Le faible pouvoir de généralisation n'est pas la seule limite liée à l'utilisation d'une méthode qualitative de recherche. En effet, de part la diversité et la richesse des données recueillies dans des études de cas, le chercheur se voit contraint de classer et d'organiser ces informations selon certains angles d'analyse. En ce sens, le chercheur ne peut échapper à l'arbitraire et à la subjectivité de la qualification et de l'organisation des données. Il faut donc garder à l'esprit que, malgré toute l'attention fournie et la rigueur contenue dans le traitement des données, les informations recueillies s'exposent à une catégorisation subjective qui constitue d'ailleurs une limite importante de l'approche méthodologique adoptée.

Une autre limite tient au traitement inégal entre les différentes entreprises et syndicats visités. Même si nous avons reçu lors de chacune de nos visites un accueil chaleureux digne de mention

et que nous avons réussi à rassembler l'ensemble des informations jugées nécessaires, il faut néanmoins constater que la collecte de données ne fut pas également profitable lors de chacune de nos visites. À titre d'exemple, dans certaines entreprises nous avons rencontré à la fois le directeur de la production et la personne responsable de la gestion de la qualité tandis que dans d'autres cas nous avons été limité à la rencontre de l'un d'eux. Du côté syndical, il nous a été parfois possible de rencontrer l'ensemble des membres du comité exécutif tandis que dans d'autres syndicats nous avons été restreint à seulement quelques-uns d'entre eux.

Finalement, une quatrième limite qui se veut générale et qui pourrait s'appliquer à la majorité des exercices de recherches qui utilisent une technique d'entrevue mais qu'il ne faut pas pour autant négliger, est le biais perceptuel du chercheur. En effet, il existe toujours un risque lié à l'interprétation erronée de la réalité observée ou encore à la mauvaise compréhension des informations recueillies. Le chercheur demeure susceptible de causer une distorsion de la réalité dans sa compréhension des données récoltées. Un cadre d'analyse performant permet cependant de réduire ce risque.

## **Partie II**

### **Présentation du terrain de recherche**



## **Chapitre 4**

### **Le système mexicain de relations industrielles**

Dans le contexte de mondialisation, le Mexique a vécu une transition extraordinaire à tous les points de vues. Par son intensité et sa profondeur, la transition du Mexique a impliqué de lourdes remises en question tant sur les plans politique, social et idéologique qu'économique et industriel. Autrefois fortement tributaire des politiques protectionnistes, d'un modèle de substitution des importations et du contrôle étatique du capital, le portrait du Mexique est devenu aujourd'hui celui d'un pays beaucoup plus ouvert à l'économie mondiale. Le nouveau modèle mexicain préconise le libéralisme comme philosophie de gestion de son économie, et un modèle de développement associant une stratégie d'industrialisation orientée vers les exportations et un processus de régionalisation.

Parallèlement à ces transformations d'ordre économique et commercial, le régime politique mexicain a aussi subi plusieurs mutations en se réorientant vers un modèle néo-corporatiste qui implique un degré plus élevé de pluralisme politique, un affaiblissement du présidentielisme et surtout, l'amorce d'un processus de démocratisation dont les résultats demeurent toutefois encore incertains. Précisons que la transformation du régime politique s'est opérée dans un cadre plus large de changement social et idéologique. Se référant jadis au nationalisme révolutionnaire, les sociologues mexicains parlent aujourd'hui de libéralisme social pour désigner l'idéologie qui semble guider l'évolution de leur collectivité (De la Garza 1994: 33). Ce libéralisme social accroît notamment la liberté d'expression et la possibilité de contester les institutions dominantes modifiant ainsi substantiellement le contrat social sous-tendant les différents rapports sociaux forgés durant l'ère post-révolutionnaire.

Dans ce cadre de transition majeure, la dynamique du système de relations industrielles n'a pas échappé au processus de changement qui a transformé littéralement l'ordre post-révolutionnaire mexicain. Les politiques unilatérales d'ouverture à l'économie mondiale, les privatisations, la restructuration de la production et les changements d'ordre politique et idéologique ont

influencé, dans des mesures différentes mais tous de manière importante, les relations traditionnelles entre l'État et les différents acteurs sociaux. Le système de relations industrielles mexicain, issu de la révolution et caractérisé par son lien avec un régime politique corporatiste et par son adéquation au modèle de développement centré sur la substitution des importations, a fait l'objet de plusieurs transformations au cours des quinze dernières années. Dans ce premier chapitre de la présentation de notre terrain de recherche, nous tenterons, après avoir exposé les principales caractéristiques édifiatrices du modèle mexicain de relations industrielles, d'identifier les principaux changements qui l'affectent actuellement et de cerner la logique qui anime son évolution. En somme, nous tenterons d'évaluer jusqu'à quel point ce cadre de relations industrielles ainsi que l'orientation prise par son évolution conditionnent les comportements des acteurs sociaux et, plus spécifiquement, imposent certaines contraintes à la capacité d'action des syndicats.

#### **4.1- Émergence et caractéristiques du système post-révolutionnaire de relations industrielles**

Le système consolidé de relations industrielles au Mexique doit ses caractéristiques à son héritage révolutionnaire (Bensusán 1998: 41). Comme nous le verrons dans les sections suivantes, l'intervention étatique, le pouvoir discrétionnaire des dirigeants de la confédération syndicale dominante du pays ainsi que l'institutionnalisation d'un cadre juridique garantissant jusque dans la Constitution des droits importants aux syndicats et aux travailleurs, sont certainement les trois éléments qui ont eu l'effet le plus structurant sur ce système de relations industrielles.

##### **4.1.1- Interventionnisme étatique et mécanismes de contrôle syndical**

À l'image du régime politique érigé suite à la révolution, une caractéristique fondamentale du système de relations industrielles est certainement l'important pouvoir d'intervention que détient l'État. Un exemple parmi d'autres de cet interventionnisme étatique réfère à la méthode de fixation des augmentations salariales (Bensusán 1998: 45). Par l'intermédiaire de son contrôle sur la Commission nationale du salaire minimum, le gouvernement mexicain contrôle l'évolution des

salaires au pays. Notons d'ailleurs que cet instrument de contrôle sera particulièrement utile au gouvernement lors de l'implantation des premières politiques d'ajustements structurels.

Un autre trait important du système de relations industrielles mexicain, est la présence d'un schéma de contrat collectif dont la négociation est décentralisée au niveau de l'entreprise mais avec une forte intervention étatique pour les entreprises étant sous juridiction fédérale (Bensusán 1998: 44). Encore une fois, il est possible d'observer ici la main mise de l'État mexicain sur le fonctionnement du système de relations industrielles, mais l'exemple devient encore plus révélateur lorsqu'on le juxtapose au phénomène d'expansion du nombre d'industries ayant passé sous juridiction fédérale depuis 1929 (voir tableau 4.1). Plus concrètement, au niveau des négociations entre syndicat et patron, l'intervention étatique s'illustre par l'exigence du dépôt des demandes de révision des conventions collectives au ministère du Travail avant le début des négociations ainsi que le dépôt des nouvelles ententes après signature. Cette procédure permet au ministère de conserver un regard sur ce qui est négocié en se permettant même parfois de rejeter certains accords lorsque celui-ci le juge nécessaire (Bizberg 1999: 134).

Le système de relations industrielles mexicain peut aussi être caractérisé par une institutionnalisation profonde des liens politiques entre le gouvernement et les syndicats. Une fois de plus, cette relation laisse place à un fort interventionnisme étatique s'illustrant par un ensemble de mécanismes de contrôle syndical. Afin d'assurer sa légitimité provenant de son contrôle des classes ouvrières et paysannes, le gouvernement a promulgué en 1931 la *Ley federal del trabajo* lui ouvrant un champ d'intervention relativement large dans les affaires internes des syndicats (Bizberg 1999: 134; Middlebrook 1995: 63). Sans vouloir faire la liste exhaustive de ces mécanismes de contrôle, il convient de présenter les plus importants car ceux-ci représentent une spécificité incontournable du système mexicain de relations industrielles.

**Tableau 4.1: L'expansion de la législation fédérale du travail au Mexique de 1929 à 1990**

1929	1933	1940	1942	1962	1975	1978	1990
Railroads Federal-concession transportation Mining Hydrocarbons Marine and maritime zone activities	Textiles	Electrical power generation	Cinematographic industry Rubber industry Sugar industry Companies or institutions operating under federal concession or contract, or operated directly or in decentralized form by federal government	Petrochemicals Steel and metalworking Cement	Automobile manufacturing Pharmaceutical industry Pulp and paper industry Vegetable oils, food processing industry Bottling industry	Glass industry Tobacco processing Lime production Wood processing	Banking

Source : tiré de Middlebrook, 1995, p.54-55.

À partir de l'adoption de cette loi fédérale du travail, l'enregistrement des syndicats auprès du ministère du Travail est devenu une exigence indispensable à la légalité de la représentation syndicale. Sans cette reconnaissance officielle, un syndicat ne peut procéder à une grève, négocier un contrat collectif ou plus simplement déposer une plainte. Selon certains auteurs, derrière l'obligation d'enregistrement officiel se cache un moyen pour le gouvernement de contrôler l'accréditation des syndicats et d'en limiter l'obtention aux syndicats appartenant à des centrales fidèles au PRI (Bizberg 1999: 134; Middlebrook 1995: 64). L'État se réserve aussi le droit d'intervenir dans les processus d'élections des syndicats en exigeant le dépôt des résultats (Bizberg 1999: 134). De cette manière, le gouvernement conserve un pouvoir d'intervention lui permettant de refuser l'élection d'un candidat qui ne lui conviendrait pas. D'ailleurs, seul le ministère du Travail peut trancher en cas de contestation de la légalité d'un processus électif. Finalement, l'État s'est aussi donné la capacité de décider de la légalité d'une grève. Ce pouvoir discrétionnaire contraint d'ailleurs les syndicats à déposer un préavis de grève avant chacune des négociations collectives si ces derniers prévoient ou souhaitent avoir recours à ce moyen de pression (Bizberg 1999: 135; Middlebrook 1995: 68). Ceci dit, il faut garder à l'esprit que les mécanismes de contrôle syndical dont dispose l'État mexicain ne représentent pas à proprement parler une spécificité de ce système national de relations industrielles. Pour preuve, nous retrouvons aussi au Québec et au Canada plusieurs mécanismes de contrôle similaire tel que par exemple l'exigence de l'enregistrement officiel des syndicats ou encore l'obligation de déposer au ministère du Travail les résultats d'élections syndicales. En ce sens, certains spécialistes préfèrent affirmer que la spécificité du système mexicain de relations industrielles se retrouve

davantage dans la manière dont sont administrées les lois du travail que dans la nature propre de ces dernières.

L'ensemble de ces dispositions législatives démontre néanmoins que l'État n'a pas voulu se cantonner à un rôle de spectateur dans l'émergence du système post-révolutionnaire de relations industrielles. L'emploi de normes juridiques et de mesures législatives a d'ailleurs permis au gouvernement d'influencer de manière importante la structuration des organisations syndicales, leurs relations avec l'État ainsi que les frontières limitatives du champ d'action syndicale.

#### **4.1.2- Un syndicalisme mexicain marqué par l'hégémonie d'une confédération alliée à l'État**

L'histoire du syndicalisme mexicain est marquée par la domination de la CTM sur l'ensemble des autres organisations du mouvement ouvrier. Suite aux pressions exercées par les travailleurs et aux efforts déployés par l'administration gouvernementale de Cárdenas, c'est en 1936 que la CTM fut créée venant concrétiser un désir de longue date partagé par le gouvernement et plusieurs organisations syndicales de voir s'unifier le mouvement ouvrier. Grosso modo, cette nouvelle confédération nationale réussit à regrouper l'ensemble des principales organisations syndicales à l'exception du CROM et de la CGT qui continuèrent à faire cavalier seul (Middlebrook 1995: 90). En février 1938, la confédération pouvait prétendre intégrer dans ses rangs plus de 3,594 organisations affiliées représentant approximativement 945,913 membres (Middlebrook 1995: 91). L'évolution des dernières années montre d'ailleurs que la CTM a réussi à conserver sa prééminence même si cette dernière est peut-être moins marquante qu'autrefois (voir tableau 4.2).

Le maintien de ce *statu quo* dans la domination de la CTM peut paraître étonnant si l'on tient compte du fait que certaines administrations gouvernementales, comme celle de De la Madrid ou encore de Salinas, ont affiché ouvertement une volonté d'affaiblir le syndicalisme traditionnel en vue d'accroître le pluralisme et l'indépendance syndicale. Toutefois, malgré ces deux administrations qui font d'ailleurs figure d'exception dans la succession des administrations qui ont participé au règne du PRI, l'État, à travers l'utilisation des mécanismes de contrôle syndical, a largement contribué au maintien de la domination de la CTM. Cependant, la confédération elle-

même, grâce aux droits qui ont été accordés à ses dirigeants, a réussi à exercer un contrôle important sur la masse ouvrière lui assurant ainsi sa loyauté et sa fidélité.

**Tableau 4.2: Pourcentage des syndiqués par centrale syndicale, dans l'industrie manufacturière**

Centrale syndicale	Nombre de membres	% de membre par centrale
Totale	1512357	100,0%
<b>CTM</b>	<b>838696</b>	<b>55,5%</b>
CROC	183185	12,1%
CROM	78011	5,2%
CTC	80677	5,3%
Autres	273300	18,1%
Non Spécifié	58488	3,8%

Source : Établi à partir des données de Encuesta Nacional a Trabajadores Manufactereros, 1993, INEGI, et ST y PS, Mexique, 1998. Tiré de Bizberg, 1999, p.139.

Ce que l'on désigne au Mexique comme étant «*la cláusula de exclusión*» constitue certainement le principal moyen de contrôle laissé à la discrétion des dirigeants syndicaux. Cette clause d'exclusion, inscrite dans la loi fédérale du travail, s'articule essentiellement autour de trois modalités (Bizberg 1999: 135). Premièrement, la *closed-shop* d'entrée prévoit que le syndicat est responsable de proposer les candidats disponibles lorsque l'entreprise manifeste un besoin de main-d'œuvre. Un tel mécanisme implique que le travailleur sélectionné devienne automatiquement membre du syndicat dès son entrée en poste. Cette mesure est accompagnée, dans le cas mexicain, d'une *closed-shop* de sortie, qui implique que les travailleurs sont obligés d'être membre du syndicat pour conserver leur emploi. Dit autrement, le syndicat a non seulement le pouvoir de sélectionner le personnel qui sera embauché mais aussi d'exclure un travailleur du syndicat pour des motifs autres que ceux reliés à son rendement au travail. Ainsi, en plus d'insérer un rapport clientéliste avec ses membres, ces modalités de *closed-shop* assure au syndicat un contrôle important sur la loyauté et la fidélité des travailleurs qu'il représente puisque si l'un d'eux est identifié comme opposant aux dirigeants syndicaux ou politiques en place, celui-ci s'expose à une exclusion du syndicat entraînant par le fait même la perte de son emploi. Enfin, l'unicité syndicale peut être présentée comme la troisième modalité de la clause d'exclusion. Cette exclusivité implique qu'un seul syndicat puisse être signataire d'une convention collective et donc puisse entreprendre des négociations avec un employeur. Lors de la formation d'un

syndicat, si celui-ci respecte la norme voulant qu'une unité syndicale doit regrouper au moins 20 travailleurs, ce dernier est le seul à pouvoir décider de s'affilier à une centrale syndicale. Cette relative liberté de choix que doit posséder chacune des unités syndicales est cependant bien théorique. Dans les faits, l'unicité syndicale aura souvent provoqué des situations de concurrence entre divers syndicats, situations qui auront surtout bénéficié aux syndicats officialistes de la CTM puisque la reconnaissance légale d'un syndicat demeure dépendante de l'approbation des tribunaux du travail et du gouvernement.

L'état du syndicalisme mexicain révèle donc une prééminence importante d'une confédération alliée à l'État exerçant, selon certains observateurs, un contrôle clientéliste sur ses membres (Bizberg 1999 : 143). Toutefois, même si l'histoire du syndicalisme mexicain révèle une domination hégémonique de la CTM, il ne faut pas en conclure que celle-ci n'a jamais été inquiétée. La crise majeure de 1947 est un exemple éloquent, parmi d'autres, des problèmes internes auxquels la CTM a déjà été confrontée. Sans vouloir faire un retour historique trop détaillé, notons qu'à cette époque un groupe important de syndicats dissidents ont décidé de quitter la CTM pour créer une nouvelle alliance syndicale, la *Coalición de Organizaciones Obreras y Campesinas* (COOC), troublant la domination tranquille de la CTM. L'objet du litige concernait, entre autres choses, le besoin pour les syndicats dissidents de défendre leur autonomie face à un gouvernement en mal de contrôle (Middlebrook 1995: 107). Même si la crise fut étouffée graduellement au gré des nombreuses interventions étatiques dans les syndicats dissidents, cette dernière aura tout de même démontré que tous ne cautionnaient pas l'alliance PRI-CTM et que certains souhaitaient revoir la ligne de conduite du syndicalisme mexicain.

De plus, il faut comprendre que les mécanismes de contrôle mis à la disposition des syndicats officialistes découlent encore une fois de la logique interventionniste de l'État mexicain. La clause d'exclusion jumelée aux mécanismes de contrôle syndical ont permis au PRI de contrôler, non seulement la structure du syndicalisme et les revendications des syndicats, mais aussi l'ensemble de la masse ouvrière. L'objectif du gouvernement du PRI n'était pas simplement d'en arriver à un soutien de l'acteur syndical mais aussi de développer une capacité de mobilisation des classes ouvrières en faveur du parti. L'institutionnalisation de la CTM en tant que bras ouvrier du PRI a d'ailleurs conduit de nombreux syndicats appartenant à cette centrale à inclure

dans leurs statuts et règlements l'obligation d'être membre du parti (Middlebrook 1995: 115). La clause d'exclusion s'est d'ailleurs rapidement transformée en outil de répression dirigé contre ceux qui manifestaient une opposition à l'égard du fonctionnement du système en vigueur. Ces mécanismes de contrôle ont été très efficaces jusqu'aux années 1980 où les partis d'opposition ont développé une véritable capacité de supervision des élections et où les changements d'ordre économique ont commencé à remettre en cause le bien fondé du système.

#### **4.1.3- Le visage juridique du système mexicain de relations industrielles**

Bien que nous ayons déjà abordé quelques points fondamentaux de la législation mexicaine du travail, comme par exemple les mécanismes de contrôle syndical et la clause d'exclusion, nous présenterons ici plus en détails les principales caractéristiques du droit mexicain en matière de relations de travail. Cette présentation est d'autant plus importante que le droit du travail mexicain représente, encore aujourd'hui, un des principaux héritage de la révolution mexicaine.

La Constitution politique des États-Unis du Mexique, promulguée à Querétaro le 5 février 1917, représente le texte juridique suprême du pays. L'article 123 de cette constitution enchâsse d'ailleurs plusieurs droits sociaux et économiques. À titre d'exemple mentionnons que cet article garantit le droit d'organisation, de négociation collective et de grève. Il confère aussi aux travailleurs un ensemble de droits régissant le travail dont les congés rémunérés pour la maternité et la naissance d'un enfant, le salaire minimum, la participation aux bénéfices, la journée de travail de huit heures et la semaine de six jours, la rémunération majorée pour les heures supplémentaires, les indemnités de départ, la santé et sécurité au travail (ANACT 2000 : 109). Comme nous l'avons vu, parallèlement aux protections fournies par la Constitution, la *Ley Federal del Trabajo*, révisée en 1970, constitue un autre texte législatif fondamental en matière de relations de travail au Mexique. Cette loi fédérale définit la relation d'emploi individuelle et collective tout en réglementant l'organisation, la négociation collective et les grèves. Elle régit aussi la constitution et les commissions de conciliation et d'arbitrage («*Juntas de Conciliación y arbitraje*») qui s'occupent de la justice en matière de travail et détiennent la responsabilité d'interpréter et administrer les conventions collectives.



Un des objectifs principaux du droit du travail au Mexique consiste à assurer la stabilité de la relation d'emploi en protégeant particulièrement les travailleurs contre le renvoi injustifié. L'article 123 de la Constitution offre des protections contre cette forme de congédiement et du renvoi pour activité syndicale ou participation à une grève légale. La loi du travail, quant à elle, précise 15 motifs justifiant le congédiement légal de travailleurs (encadré 4.3). En droit mexicain, tout autre motif de congédiement est jugé non valable.

**Encadré 4.3 : Motifs valables de congédiement en droit du travail mexicain**

1- Falsification de déclarations ou de documents sur lesquels le travailleur fonde sa demande d'emploi
2- Mauvaise conduite au travail à l'endroit de l'employeur, de sa famille ou des cadres
3- Mauvaise conduite au travail à l'endroit des collègues qui perturbe la discipline sur les lieux de travail
4- Mauvaise conduite à l'extérieur du travail à l'endroit de l'employeur, de sa famille ou des cadres
5- Dommages matériels causés délibérément
6- Dommages matériels causés par la négligence
7- Manquement inexcusable à la sécurité
8- Actes immoraux sur les lieux de travail
9- Divulgence de secrets commerciaux
10- Trois absences en 30 jours sans permission ou motif valable
11- Désobéissance aux ordres de la direction sans motif valable
12- Refus de respecter les règles en matière de santé et sécurité
13- Travail sous l'influence de l'alcool ou de drogues (sauf les médicaments sous ordonnance)
14- Emprisonnement
15- Acte grave ayant des conséquences similaires sur les lieux de travail

Source : Droit des relations de travail en Amérique du Nord, ANACT, 2000, page 120- 121.

Toujours au niveau de la relation d'emploi individuelle, il faut savoir qu'au Mexique chaque employé est protégé par un contrat d'emploi même si ce celui-ci n'est pas écrit ou que le travailleur est déjà protégé par une convention collective. La convention collective signée par un syndicat et un employeur s'applique donc parallèlement à chaque contrat individuel dont les modalités ne peuvent être inférieures à ce qui est prescrit par le législateur.

En ce qui concerne l'accès au syndicalisme, mentionnons que l'ensemble des travailleurs y ont accès à l'exception des membres d'une même famille qui travaillent pour l'entreprise familiale. Les employés occupant un poste de confiance, («*trabajadores de confianza*») tel que les cadres, les superviseurs généraux et les employés préposés à des fonctions confidentielles, n'ont légalement pas le droit d'adhérer aux syndicats des travailleurs réguliers et, en pratique, ils forment rarement des syndicats. En vertu de la loi fédérale du travail, tout groupe de 20 travailleurs actifs ou plus peut former un syndicat sans autorisation préalable. La dissolution d'un syndicat doit cependant faire l'objet du vote majoritaire d'au moins les deux tiers des membres lors d'un scrutin tenu dans le cadre d'une assemblée convoquée à cette fin.

Tel que mentionné précédemment, pour avoir la capacité juridique voulue et obtenir un droit dans toute convention signée avec l'employeur, un syndicat doit être officiellement enregistré. Toutefois, au Mexique, même si un syndicat n'est pas enregistré il peut quand même tenir des réunions, élire ses dirigeants, faire des déclarations publiques, etc. Fait particulier, un syndicat peut être enregistré, négocier collectivement et obtenir un droit dans la convention collective sans élection ni aucune autre preuve d'un appui majoritaire de la part des travailleurs qu'il cherche à représenter. Cette réalité a ouvert la porte, selon certains spécialistes, à la création de syndicat de boutique, appelés au Mexique «*sindicatos blancos*» (Bensusán 1998 : 58). En effet, n'étant pas tenu de fournir la preuve d'un appui majoritaire s'ils s'entendent sur les modalités d'une convention collective avec les représentants de l'employeur, certains dirigeants syndicaux auraient accepté de limiter leurs revendications afin d'éviter toute forme de mésentente avec l'employeur et ainsi recevoir le droit exclusif de représenter les travailleurs. Pour Bensusán, cette subordination de certains dirigeants syndicaux au capital et la prolifération de simulacres de représentation syndicale sont à la source même de l'affaiblissement des syndicats au Mexique (1998 : 58).

Si les syndicats mexicains peuvent obtenir un droit dans la convention collective sans nécessairement fournir une preuve démontrant qu'ils bénéficient du soutien majoritaire des travailleurs, cela n'est pas le cas si le syndicat ne s'entend pas avec l'employeur sur les modalités d'une convention collective. Dans ce dernier cas, le syndicat se retrouve dans l'obligation de recourir à la grève et pour que cette dernière soit légale, le syndicat doit généralement, à la

demande de l'employeur, des grévistes ou de tout autre tierce partie, démontrer qu'il détient l'appui d'une majorité des employés de l'entreprise touchée par la grève.

Finalement, si un syndicat cherche à obtenir l'appui d'employés dont les conditions de travail sont déjà régies par une convention collective, celui-ci peut déposer auprès de la commission de conciliation et d'arbitrage compétente une contestation du titre du syndicat qui détient alors le droit dans cette convention. Si le syndicat titulaire ne peut prouver un appui majoritaire devant la commission, il perdra automatiquement son droit dans la négociation. Plus précisément, c'est le syndicat qui sera en mesure de prouver qu'il jouit du soutien d'une majorité de travailleurs qui obtiendra ou gardera le droit dans la convention collective. Cette procédure s'applique aussi si deux syndicats se disputent le droit de représenter un groupe de travailleurs qui n'avait jusqu'ici encore jamais fait l'objet d'une demande d'accréditation. C'est le syndicat ayant prouvé qu'il bénéficie de l'appui majoritaire des employés qui recevra l'accréditation et le droit de négocier une convention collective.

#### **Encadré 4.4 : Types de syndicats au Mexique**

1- Syndicat d'entreprise, composé de travailleurs d'une seule entreprise
2- Guilde ou syndicat de métier, réunissant des travailleurs qui font le même travail, exercent le même métier ou la même spécialité mais qui peuvent travailler au sein d'entreprises différentes
3- Syndicat industriel, constitué de travailleurs provenant de plusieurs entreprises dans le même secteur industriel
4- Syndicat industriel national, regroupant des travailleurs de plusieurs entreprises d'un même secteur industriel dans deux États ou plus
5- Syndicat général dont les membres occupent des postes différents dans des petits centres où il est impossible à un groupe de travailleurs exerçant les mêmes tâches de respecter le minimum de 20 personnes ouvrant droit à la syndicalisation

Source : Droit des relations de travail en Amérique du Nord, ANACT, 2000, page 123-124.

En ce qui a trait au processus de négociation collective, mentionnons que la durée effective de ces conventions est généralement de deux ans bien qu'elle puisse aussi être d'une durée supérieure.

Dû à une inflation importante, les échelles salariales doivent cependant être réévaluées chaque année. Par ailleurs, toutes les conventions collectives doivent être examinées par les *Juntas de Conciliación y arbitraje* qui s'assurent qu'elles respectent tous les standards minimums établis par le législateur. Le syndicat ainsi que chaque travailleur peut déposer une plainte auprès de ces commissions s'il estime que ses droits ont été lésés ou que l'employeur n'a pas respecté la convention collective.

Il existe aussi dans le droit mexicain une obligation de négocier. En ce sens, lorsqu'un syndicat demande à l'employeur de signer une convention collective et que l'employeur refuse, les travailleurs peuvent exercer leur droit de grève. Dans le cadre des négociations, un syndicat et un employeur peuvent en tout temps demander volontairement la conciliation par les autorités en matière relation de travail. Toutefois, lorsque le syndicat déclare une grève, cette conciliation devient alors obligatoire. En cas de grève, les parties peuvent demander l'arbitrage des conflits bien que cette procédure ne soit pas imposée par le législateur. Mentionnons aussi que durant la cessation de travail le syndicat a sous sa responsabilité la protection des biens de l'employeur incluant la préservation de l'équipement et des matières premières. De plus, la loi fédérale interdit explicitement d'utiliser ou de tenter d'utiliser des remplaçants lorsque des travailleurs se trouvent en grève légale. L'employeur détient cependant la possibilité d'embaucher des remplaçants lorsque le syndicat ne respecte pas son obligation d'entretien des équipements de l'usine.

Finalement, notons que la loi fédérale du travail au Mexique exige la mise sur pied de divers comités paritaires afin de régir différentes sphères de la gestion des entreprises. Les plus importants comités sont ceux qui déterminent le partage des bénéfices, ceux qui créent un cadre général déterminant les règles d'ancienneté, ceux qui formulent les politiques disciplinaires de l'entreprise et les comités mixtes en matière de santé et sécurité au travail. Généralement, ces comités ont le pouvoir d'émettre certaines recommandations et d'effectuer un suivi de ces dernières.

En terminant, nous proposons dans le tableau 4.5 une synthèse des principaux points de droits caractérisant le portrait juridique du système de relations industrielles au Mexique. Ce tableau,

qui aborde différents thèmes concernant le droit des relations de travail au Mexique, adopte une perspective comparative Canada – Mexique afin de permettre au lecteur d’observer les similitudes et les différences existant entre ces deux régimes et de saisir plus rapidement en quoi le cadre juridique mexicain se distingue de celui mieux connu du Canada.

Pays	Négociation collective et accès au syndicalisme	Organisation et protection des syndicats	Démocratie syndicale	Acquisition des droits de négociation collective	Acquisitions et concessions d'entreprise
Canada	Les lois canadiennes donnent accès à tous les salariés y compris les entrepreneurs dépendants. Les cadres ne peuvent cependant se syndiquer.	Les lois canadiennes protègent la liberté d'organisation et la formule Rand oblige les employeurs à percevoir les cotisations des syndiqués et de les remettre au syndicat. Ces cotisations peuvent être utilisées à toute fin y compris à des fins politique.	Les lois canadiennes protègent le droit de vote des membres pour le choix des dirigeants, l'acceptation de la convention collective et le déclenchement de la grève.	Pour être accrédité un syndicat doit prouver sa représentativité par l'intermédiaire de cartes d'adhésion ou par vote supervisé. Au Québec, les syndicats doivent avoir fait signer des cartes d'adhésion à 50% + 1 des travailleurs concernés par la demande d'accréditation.	Au Québec et au Fédéral, en cas d'acquisition ou de concession d'entreprise, les droits de négociation et la convention collective font l'objet d'un transfert automatique.
Mexique	Le droit mexicain vise tous les travailleurs, sauf les membres d'une famille qui travaillent dans une entreprise familiale. Il exclut du syndicalisme les travailleurs préposés à des fonctions confidentielles (surtout les cadres, les superviseurs généraux et les personnes occupant un poste de confiance) qui ne peuvent faire partie du même syndicat que les autres travailleurs et, en pratique, ils se syndiquent rarement	La constitution protège la liberté d'organisation syndicale. La <i>Ley Federal del Trabajo</i> oblige les employeurs à percevoir les cotisations des syndiqués et de les remettre au syndicat. Les non-syndiqués n'ont pas à payer la cotisation à moins que le syndicat et l'employeur aient négocié une clause d'adhésion syndicale comme condition d'emploi. Les syndicats peuvent utiliser les cotisations syndicales à des fins politiques.	La constitution protège les travailleurs contre le congédiement fondé sur l'adhésion à un syndicat ou une tentative de former un syndicat ou de changer de syndicat. Les membres d'un syndicat peuvent convoquer une assemblée générale et exiger que le comité exécutif fournisse tous les six mois un rapport sur l'administration des actifs du syndicat.	Tout syndicat peut être enregistré auprès d'une <i>Junta de conciliación y arbitraje</i> s'il représente au moins 20 membres qui sont employés en service actif. Il n'est pas nécessaire qu'il soit majoritaire. L'enregistrement est une procédure administrative qui donne au syndicat la capacité administrative de conclure des conventions collectives et d'être partie à des procédures judiciaires. Une fois enregistré, le syndicat donne à l'employeur un avis de négocier la convention collective et si l'employeur refuse de signer la convention, le syndicat est alors en droit de lui faire parvenir un avis de grève. Si deux syndicats cherchent à représenter un même groupe d'employé, le syndicat qui sera accrédité sera celui qui aura réussi à prouver qu'il détient l'appui de la majorité des travailleurs. Si les tribunaux du travail jugent que les preuves sont insuffisantes, ils peuvent alors ordonner la tenu d'un « <i>recuento</i> » qui identifiera le syndicat qui récolte l'appui majoritaire des travailleurs.	Les lois du Mexique exigent que les modalités d'une convention collective soient transférées à l'entité qui poursuit les activités de l'employeur précédent.

**Tableau 4.5: Visage juridique des cadres de relations industrielles: une comparaison Canada-Mexique (suite)**

Pays	Conciliation et médiation	Le droit de grève	Votes de grève	Remplacement des employés en grève	La convention collective et son application	La convention collective et son extension
<b>Canada</b>	La conciliation est obligatoire avant la grève en Ontario, au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse, à Terre-Neuve et au Fédéral. Au Québec et dans les autres provinces la conciliation n'est que facultative.	Au fédéral et dans toutes les provinces, le droit de grève est autorisé après certains délais (90 jours au Québec) ou après le dépôt du rapport de conciliation (fédéral et certaines provinces). La grève est cependant interdite aux préposés aux services essentiels.	Le Fédéral et l'ensemble des provinces requièrent qu'un vote secret de grève ait lieu avant la grève. Un employeur en Alberta, au Manitoba, en Ontario, en Colombie Britannique et au Nouveau-Brunswick peut demander un vote supervisé sur ses dernières offres.	Au fédéral et dans toutes les provinces, le salarié en grève conserve sa priorité d'emploi après la grève. Au Québec, depuis 1977, il est interdit de remplacer les travailleurs en grève par de nouveaux salariés, sauf dans le domaine des services essentiels.	Toutes les lois canadiennes stipulent que les parties doivent avoir recours à l'arbitrage de griefs. Certaines commissions canadiennes ont le droit d'interpréter les conventions collectives. La Cour Suprême a maintes fois confirmé le pouvoir des arbitres de griefs.	Au Québec, la Loi des décrets de convention collective permet au ministre du travail d'étendre à un secteur d'activités les conditions de travail négociées dans une entreprise. C'est d'ailleurs le seul endroit au Canada où il en est ainsi.
<b>Mexique</b>	La conciliation est obligatoire dès que le syndicat avise l'employeur de son intention de faire la grève. Le syndicat peut, après la conciliation, choisir de faire la grève ou décider de régler le conflit en arbitrage.	Le droit de grève est reconnu dans la constitution. Dès qu'un syndicat est enregistré, il peut faire grève pour obtenir une convention collective. En pratique, les syndicats mexicains restreignent les débrayages à la période de renouvellement annuelle des salaires ou à la période de renouvellement de la convention collective qui a lieu tous les deux ans. Dans les services publics, les syndicats doivent donner un préavis plus long. Les employés des secteurs du transport et des soins de santé peuvent devoir fournir certaines prestations de travail avant de se joindre à la grève.	La <i>Ley Federal del Trabajo</i> prévoit qu'une fois la grève déclenchée l'employeur, un salarié ou toute personne intéressée peut demander à la <i>Junta de conciliación y arbitraje</i> de certifier la grève. Pour ce faire, la commission de conciliation vérifie que la majorité des travailleurs appuient la grève au moyen d'un vote ( <i>recuento</i> ) de grève. Si la grève n'est pas appuyée de manière majoritaire par les membres, la commission de conciliation la déclare inexistante et le travail doit reprendre.	Les salariés grévistes ont priorité de travail à la fin de la grève. Puisque l'entreprise doit cesser ses activités durant la grève, les seules tâches à exécuter sont celles reliées à la conservation de l'équipement et des matières premières. Ces tâches sont sous la responsabilité du syndicat.	Ce sont les <i>Juntas de Conciliación y arbitraje</i> qui interprètent et administrent la convention collective de travail lorsqu'une partie se plaint.	Au Mexique, il existe des décrets-lois ( <i>contratos-ley</i> ) qui étendent les modalités négociées à tout un secteur ou à une région.

#### **4.2- Le virage micro-corporatiste de la dynamique du système de relations industrielles**

Que l'on se réfère aux politiques gouvernementales de stabilisation, aux changements politique et idéologique ou encore aux nouvelles stratégies des entreprises axées sur la compétitivité, les fondements du système de relations industrielles mexicain que nous venons d'étudier, tout comme d'ailleurs le cadre juridique qui le soutient, font actuellement l'objet d'une profonde redéfinition. Poussé à évoluer dans une économie de plus en plus ouverte et à se conformer à un nouveau modèle de développement, le système traditionnel de relations industrielles mexicain fondé sur un corporatisme étatique et un ensemble de mécanismes de contrôle syndical semble de moins en moins bien adapté aux nouvelles pressions compétitives et à la flexibilité qu'exige la reconfiguration de l'espace économique. La crise de la dette et la mise en place de politiques d'ajustement structurel ont entraîné une diminution des revenus de l'État, un affaiblissement des mécanismes de redistribution de la richesse nationale et de ce fait une érosion de la capacité de contrôle gouvernemental des dirigeants corporatistes. Les privatisations et les restructurations de l'organisation productive effectuées sous le maître mot de la «flexibilisation» ont aussi contribué au détachement des liens entre l'État et les corporations. Cette distanciation a préfacé l'émergence d'un virage, qualifié de «micro-corporatiste», du système mexicain de relations industrielles impliquant, entre autres choses, un renouvellement des relations existantes entre les différents acteurs sociaux.

Ce nouveau corporatisme est animé par une logique plus économique et moins politique du fait qu'il est concentré sur le niveau micro, alors que le corporatisme issu de la révolution avait une logique de fonctionnement axée sur le niveau macro, et qu'il préconise un abandon, ou du moins un recours moins fréquent, aux formes de pressions directes et de contrôle des choix politiques des travailleurs (Bizberg 1999: 146). Évidemment, ce modèle néo-corporatiste, même avec un déploiement qui demeure partiel, a eu des répercussions importantes sur le cadre traditionnel mexicain de relations industrielles (De la Garza 1994: 19; Bizberg 1999: 146). Pour étudier les changements en cours et comprendre quels sont les pressions auxquels les acteurs sociaux sont



dorénavant confrontées, nous tenterons dans un premier temps d'identifier les principales transformations qui découlent de ce virage néo-corporatiste pour ensuite évaluer si ces celles-ci modifient véritablement l'ensemble des constituants du système traditionnel de relations industrielles.

Face aux pressions provenant de l'ouverture de l'économie nationale à la concurrence internationale, l'émergence du modèle néo-corporatiste a favorisé l'apparition d'une nouvelle culture de productivité qui à son tour oriente les comportements des différents acteurs vers un objectif d'amélioration de la compétitivité nationale (De la Garza 1994: 21). Deux signes de l'intériorisation de cette nouvelle culture sont certainement la diminution du nombre de grèves tout au long des années 1980 et 1990 (voir tableau 4.6) et la création du projet national de la «*Nueva Cultura Laboral*» officialisé par le président Zedillo le 13 août 1996 qui cherche à mobiliser les parties patronale et syndicale autour d'objectifs communs tels que l'accroissement de la productivité et la préservation de la paix industrielle.

**Tableau 4.6: Caractère conflictuel du travail (1981-1997)**

Année	Nombre de mises en demeure	Nombre de grèves
1981	6 589	81
1982	16 095	675
1983	13 536	302
1984	9 052	221
1985	8 754	125
1986	11 579	312
1987	16 141	174
1988	7 730	132
1989	6 806	118
1990	6 395	150
1991	7 006	136
1992	6 814	156
1993	7 531	155
1994	7 490	116
1995	7 676	96
1996	7 621	51
1997*	4 571	34

\* Données préliminaires au mois d'août.

Source : Carlos Salinas de Gortari, *Sexto Informe de Gobierno*, México, 1994. À partir de 1994, les données proviennent de Ernesto Zedillo Ponce de León, *Tercer Informe de Gobierno*, México, 1997. Tiré de Bensusán, 1998, p.46.

Outre, l'intégration d'une nouvelle culture de productivité et de relations de travail, la transformation du cadre mexicain des relations industrielles a aussi affecté l'état du syndicalisme au Mexique. En effet, le syndicalisme mexicain est, d'un côté, confronté aux difficultés classiques liées à la restructuration du système productif, aux privatisations et à l'introduction des nouvelles technologies et, d'un autre côté, à la remise en cause du système politique mexicain (Husson 2001: 1). En réponse à ce double défi, les administrations gouvernementales privilégiant une approche néo-corporatiste ont cherché à créer un syndicalisme rénové capable d'accompagner la refonte des relations de travail et de susciter un plus grand pluralisme sur la scène syndicale. Un premier pas fut effectué lorsque le gouvernement de Salinas encouragea la création de la FESEBES (Fédération des Syndicats du Secteur des Biens et Services), fédération à vocation large regroupant les syndicats du secteur des biens et services, dont le mandat principal était de plaider en faveur d'un nouveau syndicalisme plus autonome et basé sur l'établissement de relation coopérative avec l'acteur patronal (Husson 2001: 2; Robinson 1998: 134). La tentative n'aura cependant pas eu toutes les répercussions attendues puisque la CTM conservera sa domination sur les autres organisations syndicales et restera le principal interlocuteur institutionnel de l'État. Toutefois, la création de la FESEBES doit être perçue comme un simple préambule à un phénomène plus complexe de recomposition syndicale.

En 1995, le «Forum syndical face à la crise et à la Nation» regroupant un ensemble imposant d'organisations syndicales dont la FESEBES, la FAT, la SNTSS, la COR, le SNTE et les syndicats universitaires, viendra démontrer l'évolution de l'importance et de la capacité d'organisation du syndicalisme indépendant. Ce regroupement s'opposera aux projets gouvernementaux de privatisations et dénoncera les pactes signés depuis 1987 entre le gouvernement et les syndicats officialistes. La période de recomposition et d'éclatement organisationnel du syndicalisme prendra d'ailleurs une tournure symbolique suite au décès, le 21 juin 1997, de Fidel Velazquez Sanchez qui avait dirigé la CTM pendant plus de 40 ans et qui avait personnalisé la subordination du syndicalisme au gouvernement du PRI (Husson 2001: 3). Un pas supplémentaire dans la remise en cause du syndicalisme officiel a aussi été franchie avec la création, le 28 novembre 1997, de l'UNT (Union Nationale des Travailleurs), nouvelle centrale syndicale regroupant encore une fois un ensemble imposant d'organisations syndicales dont le

STRM, le FAT et le SNTSS (Robinson 1998: 134-135). Depuis la création du Congrès du Travail en 1966, le Mexique n'avait pas connu de changement majeur dans la structure de son syndicalisme. La création de cette centrale a donc apporté un changement structurel d'autant plus important que sa mise sur pied a résulté d'une initiative autonome à l'égard de l'État (Bizberg 1999: 152).

Enfin, la perte du contrôle sur le syndicalisme officialiste de la part du gouvernement est aussi une caractéristique importante du nouveau modèle néo-corporatiste (Bizberg 1999: 155). En effet, au cours des dernières années, la relation entre la CTM et l'État est devenue de plus en plus tumultueuse. La réorientation néo-libérale des politiques économiques a conduit à un changement des mentalités au sein du gouvernement et à une baisse des revenus étatiques entraînant ainsi une diminution des récompenses et des avantages versés aux élites syndicales officialistes et aux travailleurs. Le projet de libéralisation économique a donc conduit à transformer les termes de l'échange ayant été institués lors de la fondation du modèle corporatiste. De ce fait, le niveau de mécontentement de la CTM à l'égard du gouvernement a connu une augmentation significative au cours des dernières années, mécontentement qui a d'ailleurs connu son apogée sur le plan symbolique lorsque, pour la première fois depuis 1925, le défilé du syndicalisme officiel du 1<sup>er</sup> mai a été annulé. En outre, l'élection récente du PAN, venant mettre fin à plus de 70 ans de domination du PRI, a confronté les différents acteurs et remise en question, véritablement pour la première fois, la pertinence de leur alliance corporatiste.

Le système de relations industrielles n'est donc plus ce qu'il était. L'intégration d'une culture de productivité, l'adoption d'une approche coopérative dans les relations de travail, et les multiples changements sur la scène syndicale sont autant d'éléments qui ont modifié de manière significative le système traditionnel de relations industrielles. Toutefois, certains auteurs font ressortir encore plusieurs similarités fondamentales avec le modèle ayant prévalu lors de l'après-révolution. Premièrement, pour certains, l'un des traits dominants de ce «néo-corporatisme» demeure une subordination des dirigeants syndicaux au gouvernement qui a d'ailleurs obtenu d'eux l'acceptation des politiques de stabilisation et de libéralisation économique. De plus, même si elle traverse des eaux plus troubles, l'alliance entre la CTM et le PRI demeure et assure à cette centrale officialiste une domination sur les mouvements syndicaux indépendants.

Le modèle néo-corporatiste demeure donc encore bien incomplet (De la Garza 1994 : 30). Certes, le processus de transformation du système traditionnel de relations industrielles est indéniable mais les fondements de ce dernier, tel que l'intervention étatique, la domination du syndicalisme officialiste et les mécanismes de contrôle syndical, continuent d'influencer de manière importante le fonctionnement du système actuel de relations industrielles. La succession des administrations gouvernementales des deux dernières décennies a d'ailleurs défendu de manière très inégale l'évolution du modèle néo-corporatiste. Toutes n'ont pas manifesté un véritable intérêt à remettre en cause le syndicalisme officialiste et, plus largement, le modèle corporatiste. Bien que l'État ait abandonné son rôle d'agent principal du développement au profit des marchés, la centralisation syndicale a continué d'être utile au cours des dernières années notamment lors de la signature des différents pactes tripartites visant à imposer les politiques économiques néo-libérales (Bizberg 1999 : 144). Dans ce contexte, l'avenir du cadre des relations industrielles au Mexique demeure bien incertain et surtout, difficilement prévisible. Plusieurs interrogations demeurent. Le modèle néo-corporatiste finira-t-il par s'imposer comme nouveau cadre régulateur des relations industrielles mexicaines ou se limitera-t-il plutôt à n'être que l'emblème d'un processus de changement superficiel continuant à entretenir les caractéristiques du régime corporatiste forgé dans l'ère révolutionnaire ?

#### **4.3- Situation de l'emploi, des salaires et de la productivité au Mexique**

Comme nous l'avons vu, la réorientation «micro-corporatiste» du système mexicain de relations industrielles impose de nouvelles règles aux acteurs et délimite, dans une certaine mesure, leur nouveau champ d'action. Toutefois, on ne peut saisir l'ensemble des pressions auxquels sont soumis ces acteurs sans aborder les questions concernant l'évolution de l'emploi, de la productivité et des salaires qui sont autant d'éléments qui façonnent de manière importante le contexte économique et social du pays.

Au niveau de l'emploi, la première constatation qui peut être faite est que le marché mexicain du travail se distingue sous plusieurs aspects des autres marchés du travail en Amérique du Nord. Contrastant avec la situation du Canada et des États-Unis où l'on constate un ralentissement

significatif de la croissance de la population active, le Mexique vit actuellement un accroissement important de cette population par suite de la présence d'une population à la fois nombreuse et jeune, de la participation croissante des femmes au travail et de l'augmentation du taux d'activités des hommes (ANACT 1998 : 1). Au cours de la prochaine décennie, la plus grande part de l'accroissement de la population active en Amérique du Nord sera le fait du Mexique, où elle a augmenté de 3,8% par an de 1984 à 1995, alors que le taux annuel d'accroissement pour cette même période était de 1,4% aussi bien au Canada qu'aux États-Unis (ANACT 1998 : 24).

La population active mexicaine est composée approximativement de 60% de salariés, comparativement à 80% pour les marchés du travail américains et canadiens, et compte une proportion considérable de travailleurs indépendants et de travailleurs non rémunérés, dont un bon nombre dans le secteur de l'agriculture. Au Canada et aux États-Unis, ce sont les entreprises employant plus de 500 personnes qui représentent la proportion plus élevée de l'emploi tandis qu'au Mexique ce sont plutôt les entreprises de moins de 15 employés qui occupent la partie la plus importante de la population active. Le fait que le Mexique compte proportionnellement plus de travailleurs indépendants ou non rémunérés et que la part importante de l'emploi se situe dans les entreprises de petite taille témoigne d'ailleurs de l'importance du secteur informel dans ce pays qui représenterait, selon les estimations du *Secrétariat de la commission de coopération dans le domaine du travail*, 38% de l'emploi total<sup>3</sup> (ANACT 1998 : 2).

En effet, le secteur formel au Mexique n'a pu créer assez d'emplois pour occuper la population active en augmentation rapide. De ce fait, de nombreux travailleurs ont dû se résigner à dénicher du travail dans le secteur informel. D'ailleurs, parallèlement à la croissance du secteur informel, on observe une nette progression du travail atypique au Mexique, le travail à temps partiel et l'activité des travailleurs indépendants tenant une place très importante dans le marché du travail mexicain. En 1995, reporté à l'ensemble de la population occupée, 26,2% des travailleurs au Mexique occupaient un emploi à temps partiel, 26,1% étaient considérés comme travailleurs indépendants, 6,9% des travailleurs cumulaient plus d'un emploi et 4,7% des travailleurs occupaient des emplois temporaires. De plus, bien que le taux de syndicalisation au Mexique,

---

<sup>3</sup> Il faut ici garder à l'esprit que l'évaluation de l'importance du secteur informel au Mexique varient considérablement selon les sources d'informations consultés. Il est donc excessivement difficile d'évaluer avec précision la part de l'emploi total qu'il représente.

avoisinant les 30% selon les chiffres officiels<sup>4</sup>, soit nettement supérieur à celui en vigueur aux États-Unis, on constate comme ailleurs en Amérique du Nord une diminution de la proportion de travailleurs auxquels s'appliquent les lois garantissant le droit d'association ainsi qu'un accroissement de la proportion des travailleurs difficiles à syndiquer pour des raisons d'ordre pratique (ANACT 1998 : 65). Au Mexique, la croissance de l'emploi informel, du nombre d'employés dits «de confiance» et du travail à la pièce ont fait baisser la proportion de travailleurs les plus faciles à syndiquer tel que les salariés pourvus d'un contrat de travail. Finalement, en ce qui a trait au taux de chômage au Mexique, après avoir diminué de 1984 à 1991, celui-ci a augmenté sensiblement à partir de 1994, conséquence de la grave crise économique qui a secoué le pays. En 1995, le *Secrétariat de la commission de coopération dans le domaine du travail* évaluait le taux de chômage au Mexique à quelque 4,8%<sup>5</sup>.

En résumé, les pressions sur l'emploi au Mexique apparaissent excessivement fortes. Comme nous l'avons mentionné, le secteur formel du marché du travail est incapable d'absorber la forte croissance démographique. Le taux annuel de croissance de la population active a atteint en moyenne 3,8% entre 1984 et 1995 et, même si ce taux a diminué au cours des dernières années pour aujourd'hui être évalué à 1,5%, il n'en demeure pas moins que plus de la moitié des nouveaux arrivants sur le marché du travail sont forcés de se tourner vers l'économie informelle pour subsister (Lévesque et al. 2002 : 19). Cette situation fait de l'emploi au Mexique un enjeu central et accentue la nécessité d'accroître la productivité des entreprises. Les objectifs des travailleurs et de leurs représentants sont ainsi davantage subordonnés au maintien de l'emploi et toute action qui pourrait avoir des effets négatifs sur l'emploi tend à être rapidement condamnée (Lévesque et al. 2002 : 19).

---

<sup>4</sup> Au Mexique, les taux de syndicalisation sont calculés en fonction de la population des salariés, qui représentait 59% de l'emploi total en 1995. Sont ainsi exclus du calcul les travailleurs non rémunérés et les indépendants sans employés, qui représentaient 37% de l'emploi la même année (ANACT 1998 : 70).

<sup>5</sup> Une prudence extrême est requise dans l'interprétation des données sur le chômage au Mexique. D'une part, la définition du chômage et la manière dont il est mesuré diffèrent significativement de celles utilisées au Canada. Au Mexique, sont définies comme chômeurs les personnes de 12 ans et plus dépourvues d'emploi leur procurant au moins une heure de travail par semaine et ayant cherché du travail dans les quatre semaines précédant la date de référence. D'autre part, le contexte économique mexicain peut aussi expliquer, du moins en partie, le faible taux de chômage dont les chiffres gouvernementaux font état. En effet, au Mexique, étant donné que les rémunérations réelles ont diminué, que seuls les salariés ont droit à une indemnité de cessation d'emploi et qu'il n'existe pas d'assurance-chômage, de nombreux travailleurs ne peuvent tout simplement pas se payer le luxe de chômer. Le fait que le chômage affecte davantage les personnes les plus scolarisées au Mexique semble d'ailleurs confirmer cette thèse.

Deuxièmement, aux pressions sur l'emploi s'ajoutent celles sur les salaires. La rémunération réelle et le pouvoir d'achat des travailleurs ont diminué brusquement au Mexique après la dévaluation du peso intervenue à la fin de 1994. Les inégalités de revenu ont, quant à elles, fortement augmentés. La tranche supérieure de 20% de l'ensemble des ménages touchait en 1994 54,2% du revenu global (après impôt et transferts). L'évolution du coefficient de concentration *Gini*<sup>6</sup> ne vient d'ailleurs que confirmer l'aggravation de l'inégalité des revenus au Mexique puisque ce coefficient est passé de 0,43 en 1984 à 0,48 en 1994 pour devenir un des plus élevés au monde (ANACT 1998 : 112).

Par ailleurs, même si quelques études montrent que la brèche entre le niveau de productivité du Mexique et celui des États-Unis ne s'est pas élargie durant la période qui s'étend de 1972 et 1994, la productivité au Mexique a presque doublé entre 1980 et 1997 (Bensusán 1998 : 50). À ce propos, l'amélioration est survenue essentiellement dans les industries pouvant se caractériser par des économies d'échelle, orientées vers l'exportation telle que, par exemple, l'industrie de la chimie, de la sidérurgie et de l'automobile. Cette amélioration est due en grande partie au changement productif et aux entreprises qui se sont modernisées. Ainsi, comme nous pouvons le constater, les augmentations des niveaux de productivité des secteurs dédiés à l'exportation n'ont pas été en relation avec l'évolution des salaires réels. Pas étonnant dès lors de constater que les augmentations salariales s'inscrivent au centre des revendications des travailleurs et qu'elles constituent l'étalon à partir duquel est évaluée l'action des représentants syndicaux (Lévesque et al. 2002 : 20).

#### **4.4- Résumé**

La transition que vit le Mexique ouvre la voie à un réaménagement des rapports de pouvoir entre acteurs et à une redéfinition de leur logique respective d'action. Cette transition est d'autant plus

---

<sup>6</sup> Ce coefficient est une mesure de l'inégalité des revenus qui varie de 0 à 1. La notation 1 caractériserait un pays où un seul ménage touche la totalité des revenus. En 1994, au Canada, le coefficient *Gini* atteignait 0,35 comparativement 0,48 pour le Mexique. Précisons aussi qu'au Mexique cette statistique est établie uniquement à partir des données du secteur formel. S'il tenait compte de l'économie informelle au Mexique, ce coefficient serait encore plus élevé.

importante pour l'acteur syndical mexicain qui, habitué à un système corporatiste et protectionniste garantissant le bon fonctionnement des mécanismes de redistribution de la richesse collective aux travailleurs syndiqués, se trouve aujourd'hui confronté à un contexte plus hostile dans lequel l'État cède progressivement aux marchés le rôle d'agent de développement et où on ne peut que constater l'effritement du contrat social et des liens corporatistes qui assuraient auparavant au mouvement syndical officialiste une influence et une légitimité certaine. Ainsi, l'adaptation de l'acteur syndical à sa nouvelle réalité nationale prend une importance particulière au Mexique de part le contraste extrêmement prononcé existant entre le modèle post-révolutionnaire au sein duquel il occupait une position institutionnelle enviable et le modèle néo-libéral qui s'impose comme nouvelle norme mondiale et qui déstabilise les bases et les fondements sur lesquels s'était construit le syndicalisme mexicain.

En somme, la conjoncture socio-économique actuelle du Mexique, son cadre institutionnel ainsi que le virage micro-corporatiste que semble prendre son système de relations industrielles viennent délimiter le champ d'action des syndicats et, en définitive, réduire leur marge de manœuvre. D'une part, ces éléments établissent les enjeux autour desquels se structure l'action syndicale faisant ainsi de l'emploi et des augmentations salariales des enjeux centraux pour les organisations ouvrières. D'autre part, ils définissent la légitimité des actions syndicales puisque, dans ce contexte, toute action ou revendication syndicale susceptible de réduire la compétitivité des entreprises paraît répréhensible car elle va à l'encontre du bien commun (Lévesque et al. 2002 : 21). La «*nueva cultura laboral*» est d'ailleurs un exemple éloquent des nouvelles contraintes qui s'imposent à l'acteur syndical et de la nouvelle philosophie qui semble présider la réorientation du système mexicain de relations industrielles. Un tel projet contribue fortement à redéfinir l'univers des options stratégiques des syndicats locaux et les pousser à adhérer à un modèle de relations axé sur la coopération.

Néanmoins, même si le contexte actuel semble restreindre de manière particulière la capacité d'action des syndicats mexicains, il faut se garder d'affirmer que ces derniers sont automatiquement condamnés à subordonner leurs actions et revendications aux exigences des entreprises. En effet, nous croyons que les syndicats mexicains continuent de bénéficier d'une certaine autonomie et d'une certaine marge de manœuvre leur permettant de rester maître de leurs



actions. Certes, l'environnement dans lequel ils sont appelés à évoluer les poussent à redéfinir leurs priorités, toutefois, il ne fait pas pour autant complètement disparaître l'éventail de leurs options stratégiques. Il sera d'ailleurs particulièrement intéressant d'observer, dans le cadre de cette recherche, jusqu'à quel point la situation du système mexicain de relations industrielles contraint réellement la capacité d'action des syndicats locaux et les amène à centrer leurs actions autour de stratégies communes.

## **Chapitre 5**

### **Présentation de l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles et des usines à l'étude**

L'objet de ce chapitre est de décrire le site de notre recherche. Après avoir exposé les principales caractéristiques du système mexicain de relations industrielles, nous présentons maintenant plus précisément le terrain sur lequel nous avons décidé de mener notre recherche. Pour ce faire, ce chapitre sera divisé en deux parties. La première partie propose une brève présentation de l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles tandis que la deuxième partie traite, de manière générale, des différentes entreprises au sein desquelles l'étude a été menée.

#### **5.1- Le contexte de l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles**

L'industrie automobile mexicaine, et plus particulièrement l'industrie de fabrication de pièces automobiles, a expérimenté de nombreuses transformations au cours de son histoire tant sur le plan productif que sur celui des relations de travail et des dynamiques sociales. Pour plusieurs, les usines de pièces automobiles au Mexique sont des exemples fortement représentatifs des défis, des obstacles et des alternatives découlant des processus de mondialisation et d'intégration régionale (Bueno 1997 : 281). Le nombre impressionnant d'études ayant été conduites dans ce secteur industriel du Mexique tend d'ailleurs à confirmer la représentativité et la sensibilité particulière de cette industrie à la reconfiguration de l'espace économique qui s'opère sous le joug de la mondialisation. Dans cette section, nous proposons de tracer brièvement un portrait de cette industrie. Pour ce faire, nous effectuerons un survol des nombreuses restructurations productives qui ont affecté cette industrie au Mexique depuis son émergence dans les années 1920-1930 pour ensuite en arriver à une présentation plus détaillée de sa situation actuelle.

### **5.1.1- Une revue historique des différentes phases d'évolution de l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles**

Quoique les découpages historique marquant les différentes phases de l'évolution de l'industrie de fabrication de pièces automobiles puissent varier selon les sources d'informations consultées, on distingue généralement quatre phases différentes dans l'évolution historique de cette industrie (Bueno 1997: 283; Arteaga Garcia 2000: 151). Premièrement, ce qui pourrait être qualifié de phase d'émergence est marqué par l'arrivée des premières grandes entreprises d'assemblage automobile dont les deux grands américains *Ford Motor Company* et *General Motors* qui s'installèrent au Mexique respectivement en 1925 et 1935 (Bueno 1997: 283-284). Parallèlement à l'évolution du modèle de développement de substitutions aux importations, le décollage de l'industrie automobile se poursuivit jusqu'à la fin des années 1940 avec l'entrée sur scène de plusieurs autres grands constructeurs américains et européens. Cette période d'émergence de l'industrie automobile fut aussi marquée par la création d'une marque automobile nationale produite par *Automomex*, compagnie financée à même les capitaux de l'État. Suite à l'implantation de ces diverses usines d'assemblage, des capitaux étrangers furent à l'origine de l'implantation graduelle d'usines de pièces automobiles visant à répondre aux besoins des assembleurs nouvellement installés au pays. Toutefois, durant cette première phase, la croissance du nombre d'entreprises fabricant des pièces automobiles fut plutôt limitée compte tenu que la plupart des matières premières utilisées, soit l'acier et le plastique, devaient être importées des États-Unis, du Japon ou encore d'Europe augmentant ainsi sensiblement les coûts de production (Bueno 1997: 285).

La situation de l'industrie de la fabrication de pièces automobiles changea significativement lors de l'adoption, en 1962, d'un décret gouvernemental obligeant les entreprises d'assemblage à acheter des pièces automobiles au Mexique pour un montant équivalent à 60% de leurs coûts de production. Ce décret suscita deux types de réactions diamétralement opposées auprès des différents groupes d'assembleurs. D'un côté, certains décidèrent de quitter le pays ne croyant pas que le développement industriel des entreprises mexicaines de fabrication de pièces automobiles puissent répondre adéquatement à leurs besoins. D'un autre côté, certaines entreprises d'assemblage prirent la décision de fabriquer elles-mêmes une partie des pièces nécessaires et

optèrent pour une stratégie de développement horizontal de leur organisation (Bueno 1997: 285). Cependant, même en adoptant une telle stratégie de développement, les usines d'assemblage se sont retrouvées dans l'obligation de recourir plus fréquemment à l'aide des fabricants indépendants de pièces automobiles installés au pays. Les résultats concrets de cette deuxième phase fut d'augmenter et surtout de diversifier la production de pièces automobiles au Mexique rendant ainsi cette industrie très hétérogène (Bayón et Bensusán 1998: 14). Toutefois, le décret gouvernemental de 1962 protégeant l'industrie mexicaine de la compétition internationale eu des effets plutôt négatifs sur la qualité des pièces automobiles produites au pays (Bayón et Bensusán 1998: 15). La protection du marché national a substitué les entreprises de fabrication de pièces automobiles aux pressions compétitives souvent garantes de la recherche d'une qualité supérieure et d'une minimisation des coûts de production.

Avec la transition du Mexique vers un nouveau modèle de développement économique orienté vers les exportations, les entreprises de fabrication de pièces automobiles durent s'adapter à un nouveau marché international et à l'intensification des pressions compétitives. Cette transition s'inscrit d'ailleurs dans un processus plus large de restructuration internationale de l'industrie automobile provoquée, entre autres choses, par l'entrée remarquée des constructeurs japonais et de leurs nouvelles techniques d'organisation. Cette phase d'intégration au marché international eut des répercussions importantes sur l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles (Bueno 1997: 290-291). Premièrement, plusieurs petites et moyennes entreprises durent fermer, résultat de leur incapacité à s'adapter adéquatement aux nouvelles pressions des marchés. Deuxièmement, plusieurs entreprises décidèrent de se fusionner pour créer des consortiums visant à monopoliser certaines niches de la production de pièces automobiles du Mexique et à cumuler leurs ressources afin d'affronter la concurrence internationale. Finalement, les grands groupes économiques et consortiums mexicains furent confrontés à la saturation de l'espace physique et à la force du mouvement syndical dans la ville de Mexico (Arteaga Garcia 1994: 182). Ainsi, une stratégie de décentralisation géographique des opérations des consortiums mexicains fut mise en place profitant essentiellement aux États centraux du pays et à la frontière Nord où des programmes de développement de *maquiladoras* furent mis sur pied (tableau 3.1).

**Tableau 5.1: Évolution de l'emploi dans l'industrie maquiladora de fabrication de pièces automobiles 1980-1989**  
(Milliers de travailleurs)

Année	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1989
<b>Emploi</b>	7,5	11,0	12,3	19,6	29,2	40,0	49,0	59,3	93,3

Source : Shaiken, Harley. 1990. Mexico in the global economy, University of California, San Diego. Tiré de Arteaga Garcia, Arnulfo. 2000. p.311.

La dernière phase de l'évolution de l'industrie de fabrication de pièces automobiles qui sera identifiée ici est celle marquant l'intégration du Mexique dans la nouvelle zone de libre-échange nord-américaine. Comme on aurait pu le prévoir, cette phase, qui débuta dans les années 1980, eu un impact important sur cette industrie notamment de part l'internationalisation de certaines exigences de productivité et de normes de qualité auxquelles les entreprises mexicaines durent rapidement se conformer (Bayón 1998: 5-6). Encore une fois, cette adaptation ne s'effectua pas sans affecter considérablement les modes de production et d'organisation des entreprises de fabrication de pièces automobiles. L'application de normes internationales de qualité, telles que celles particulièrement dominantes dans le secteur automobile du QS9000, exigea la mise sur pied de processus bureaucratique relativement coûteux (Bueno 1993: 296). L'adaptation à la nouvelle donne économique demanda aussi un investissement important pour permettre aux différents acteurs organisationnels d'atteindre les nouveaux standards de productivité et d'être formés aux rudiments des modes contemporains d'organisation du travail tels que le travail en équipe (Arteaga Garcia 1994: 189). Ce processus d'adaptation eu deux principaux impacts sur l'industrie: d'une part, la continuation du processus d'épuration des petites et moyennes entreprises ne pouvant rassembler les investissements et les ressources nécessaires afin de survivre à cette phase transitoire et, d'autre part, une augmentation de la dépendance des entreprises restantes à l'égard des technologies étrangères essentielles au respect des nouvelles normes de productivité (Bayón et Bensusan 1998: 15; Bueno 1993: 298). Le processus d'intégration de l'industrie de fabrication de pièces automobiles à la nouvelle économie régionale ne fut donc pas un processus «naturel» puisqu'il exigea le déploiement de nombreux efforts et d'importantes ressources matérielles et financières de la part des entreprises désireuses de s'adapter à la nouvelle économie mondialisée (Arteaga Garcia 1994: 185; Bayón 1998: 5-6).

À l'image de la transition traversée par le pays, l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles a elle aussi été sujette à de profonds changements la faisant passer d'une industrie dont la production visait essentiellement la couverture de la demande interne à une industrie exportatrice fortement exposée à la concurrence internationale. Encore à l'heure actuelle, les principaux avantages compétitifs de cette industrie sont de pouvoir miser sur des coûts salariaux relativement faibles et d'être située géographiquement aux côtés de l'imposant marché américain. Toutefois, l'incapacité qu'éprouve une majorité d'entreprises à mobiliser les ressources financières nécessaires pour assurer le bon développement de leur organisation, la subordination aux technologies de pointes étrangères et la dépendance face aux matières premières provenant des marchés extérieurs sont autant d'éléments qui freinent encore et toujours l'intégration, pourtant essentielle, des quelques 500 entreprises mexicaines de fabrication de pièces automobiles sur la scène internationale (Bayón et Bensusán 1998: 16; Bayón 1998: 5-6).

### **5.1.2- Les principales caractéristiques structurelles de l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles**

Après avoir passé en revue les différentes phases d'évolution de l'industrie mexicaine de fabrication de pièces automobiles, nous présenterons dans la section suivante un portrait plus détaillé de la situation actuelle de ce secteur industriel. Les différentes phases d'évolution et de restructuration ayant modifié substantiellement le portrait de cette industrie, le but de cette section sera de présenter succinctement les principales caractéristiques structurelles de ce secteur.

Les premières constatations qui peuvent être dégagées quant à l'impact des diverses phases d'évolution de cette industrie et de son ouverture au commerce mondial concernent sa capacité productive et la destination de sa production. En effet, il ne fait aucun doute que la capacité productive de cette industrie a fortement augmenté au cours des deux dernières décennies et que les exportations ont été le moteur de cet accroissement productif. La production d'automobiles est passée de 398 052 unités en 1985 à plus de 1 221 838 d'unités en 1996, ce qui représente une augmentation de plus de 207% (Bayón et Bensusán 1998 : 16-17). Signe incontestable de la nouvelle orientation exportatrice des entreprises œuvrant dans l'industrie automobile, alors qu'en 1985 seulement 14,68% de la production d'automobiles était destiné au marché externe en 1996

ce pourcentage atteignait les 79,46%. Comme nous pouvons l'observer au tableau 5.2, la valeur des exportations de pièces automobiles a connu une augmentation similaire qui s'est d'ailleurs accélérée à partir de l'année 1992.

**Tableau 5.2 : Valeur des exportations de l'industrie automobile par produit, 1985-1996**  
(en milliers de dollars)

Année	Total	Véhicules destinés au transport de personnes	Véhicules destinés au transport de charge	Chassies et moteurs	Moteurs pour véhicule	Pièces destinées à la confection de moteur	Autres produits
1985	1 615 059	116 637	24 383	124	1 039 729	49 663	96 140
1986	2 323 655	516 448	29 387	64	1 152 716	80 873	159 598
1987	3 348 912	1301 037	23 525	379	1 290 785	98 390	144 508
1988	3 540 256	1397 604	95,618,	8 564	1 366 516	97 765	81 405
1989	3 804 427	1534 092	32 724	17 491	1 366 502	107 647	296 662
1990	4 837 745	2663 040	27 973	31 573	1 478 359	81 960	171 108
1991	5 769 253	3629 748	171 264	44 897	1 186 898	105 024	119 925
1992	7 297 207	3378 022	588 386	80 982	1 202 724	271 530	187 833
1993	8 900 110	4521 471	670 484	134 313	1 302 179	316 752	229 914
1994	10 795 059	5076 920	827 152	212 771	1 778 112	404 798	263 638
1995	15 275 866	7 575 079	1 852 507	216 538	2 122 644	468 722	613 819
1996	19 640 575	9 815 554	3 461 993	267 532	2 215 491	552 677	447 489

Source : La Industria Automotriz en México, Ediciones 1991, 1993, 1994, 1995, 1996, INEGI. Tiré de Bayón et Bensusán 1998, page 19. Traduction libre de l'auteur.

L'augmentation importante des exportations a certes permis un développement industriel important dans le secteur de la fabrication de pièces automobiles. Toutefois, si l'on conjugue ce phénomène à celui de la contraction du marché interne, ressort alors assez clairement la vulnérabilité de cette industrie qui s'avère, en grande partie, dépendante de la demande américaine (qui représente 80% des exportations mexicaines) et, dans une moindre mesure, de la demande canadienne (qui représente 10% des exportations mexicaines) (Bayón et Bensusán 1998 : 20).

Si l'on se penche sur les indicateurs de productivité, il est possible de constater de manière générale que celle-ci a augmenté de manière importante dans le secteur de l'automobile au Mexique depuis la fin des années 1980. D'ailleurs, comme l'indique Bensusán, l'industrie automobile et celle des appareils électroménagers sont les deux seules industries à être toujours demeurées compétitives et ce, en dépit de la période de surévaluation du peso mexicain qui a entraîné une chute généralisée de la compétitivité entre 1987 et 1994 (Bensusán 1998 : 51). Les données du tableau 5.3 nous permettent d'observer que cette croissance généralisée de la productivité dans le secteur automobile est dû en grande partie à l'augmentation de la productivité dans les usines d'assemblage. Ce phénomène s'explique notamment par le fait que ces usines d'assemblage ont massivement procédé à la robotisation de leur ligne de production, introduit de nouvelles formes d'organisation du travail, intensifié les rythmes de travail et obligé leur personnel à effectuer de nombreuses heures supplémentaires de travail (Bayón et Bensusán 1998 : 21). Cependant, si l'on poursuit notre analyse des indicateurs de productivité en fonction des différentes branches d'activités du secteur automobile, on s'aperçoit que la productivité dans les entreprises de fabrication de pièces automobiles a, quant à elle, plutôt diminué au cours des dernières années. Dès lors, il apparaît pertinent de s'interroger sur les causes des fluctuations et, en définitive, de la diminution du niveau de productivité dans les entreprises de fabrication de pièces automobiles qui contraste avec l'augmentation constante de cet indicateur dans les usines d'assemblage.

Pour tenter d'expliquer ce phénomène, il faut savoir que différents facteurs interviennent dans l'évolution des niveaux de productivité dont l'innovation technologique, la recherche et développement, les niveaux d'investissement, le secteur et la taille des entreprises, les ressources destinées au développement du personnel, etc (Bensusán 1998 : 50). Bien que chacun de ces facteurs peut expliquer, dans une certaine mesure, les fluctuations observées au niveau de la productivité, nous croyons que la taille des entreprises et les ressources dont elles disposent expliquent en grande partie l'évolution fort différente de la productivité dans les entreprises de fabrication de pièces automobiles comparativement aux usines d'assemblage. En effet, il faut se rappeler qu'il existe une différence majeure quant à la taille des entreprises œuvrant dans le domaine de l'assemblage automobile comparativement à celles chargées de produire des pièces automobiles. Le secteur de l'assemblage automobile au Mexique est composé de vingt



entreprises, toutes de grande taille et disposant de multiples ressources, tandis que le secteur de la fabrication de pièces, beaucoup plus hétérogène, est composé de plus de 500 entreprises de tailles diverses, généralement moins imposantes que les usines d'assemblages et souvent dans une situation financière plus précaire.

**Tableau 5.3 : Indice de productivité de l'industrie automobile par secteur d'activité, 1988-1996, (1993 = 100)**

Année	Industrie automobile totale	Secteur de l'assemblage automobile	Secteur de la fabrication de pièces automobiles (carrosseries, pièces pour moteurs, accessoires)	Produits de l'huile
1988	91.6	59.9	122.5	95.7
1989	88.8	65	111.8	94.2
1990	91.6	68.6	110	95.2
1991	106.5	83	120.9	98.9
1992	99	95	102.9	103.7
1993	100	100	100	100
1994	107.4	111.4	109.9	106.5
1995	96.3	108.8	99.8	102.5
1996	111	144.7	106.7	107.6

Source : La Industria Automotriz en México, Ediciones 1991, 1993, 1994, 1995, 1996, INEGI.

Tiré de Bayón et Bensusán 1998, page 21. Traduction libre de l'auteur.

Globalement, les augmentations des niveaux de production et de productivité du secteur automobile n'ont pas été en relation avec l'évolution des salaires. En effet, même si la productivité a augmenté de manière générale dans l'industrie automobile mexicaine, on ne peut en dire autant de la valeur des salaires réels. Ces derniers ont plutôt chuté après la crise de 1994 et le phénomène, qui a touché l'ensemble de l'économie mexicaine, a particulièrement affecté l'industrie automobile exposée à de fortes pressions compétitives. Comme nous pouvons l'observer grâce aux données présentées dans le tableau 5.4, les salaires réels dans le secteur automobile ont diminué de plus de 20% durant la période allant de 1987 à 1997. Selon Bensusán, cette chute importante des salaires réels dans l'industrie automobile est due en grande partie à la flexibilisation des conventions collectives et au fait que les syndicats ont perdu, du moins en partie, leur capacité de négocier dans le cadre des nouvelles politiques gouvernementales en choisissant à la place de privilégier le marché externe et les compromis avec les organismes financiers internationaux (1998 : 52).

**Tableau 5.4 : Rémunération mensuelle moyenne dans le secteur automobile  
(1987 = 100)**

Année	Salaire de base en valeur de 1994	Indice 1987 = 100	Rémunération en valeur de 1994	Indice 1987 = 100	Prestations en valeur de 1994	Indice 1987 = 100
1987	1,616	100,0	3,374	100,0	1,351	100,0
1988	1,409	87,2	3,142	93,1	1,129	83,6
1989	1,414	87,5	3,654	108,3	1,150	85,1
1990	1,669	103,3	3,937	116,7	1,111	82,2
1991	1,686	104,3	4,173	123,7	1,157	85,6
1992	1,912	118,3	4,945	146,6	1,312	97,1
1993	1,872	115,8	5,083	150,7	1,297	96,0
1994	1,778	110,0	5,298	157,0	1,140	84,4
1995	1,435	88,8	4,429	131,3	,996	73,7
1996	1,382	85,5	4,190	124,2	,706	52,2
1997	1,287	79,6	3,880	115,0	,726	53,7

Source : Elaboración propia con base en datos de INEGI, Encuesta Industrial Mensual, Webpage.

Remuneraciones mensuales promedio, datos deflactados con el INPC del Banxico. Tiré de Bayón et Bensusán 1998, page 22. Traduction libre de l'auteur.

En ce qui à trait à l'évolution de l'emploi dans ce secteur, il est possible d'affirmer que celui-ci a fortement augmenté au cours des dernières années. En fait, le nombre d'emplois dans le secteur automobile a triplé entre les années 1985 et 1996. Cependant, cette fois ci, c'est le secteur de la fabrication de pièces automobiles qui est responsable en grande partie de cette augmentation puisque le nombre d'emplois dans ce secteur est passé de 78 831 en 1985 à 287 035 en 1996. Cette hausse importante de l'emploi dans le secteur de la fabrication de pièces automobiles est dû pour l'essentiel au développement de nombreuses maquiladoras dans le nord du pays. En moins de huit ans, soit de 1988 à 1996, le nombre d'emplois dans ces maquiladoras se consacrant à la fabrication de pièces automobiles a doublé passant de 72 107 à 143 559 (tableau 5.5).

**Tableau 5.5 : Personnel occupé dans l'industrie automobile par secteur d'activité, 1988-1996**

Année	Rame 41 Produits de l'huile	Rame 56 Véhicules automobiles	Rame 57 Fabrication de pièces automobiles	Maquilas se consacrant à la fabrication de pièces automobiles (inclut dans la rame 57)	Total
1985	-	42,642	78,831	-	121,473
1986	-	40,199	70,364	-	110,563
1987	-	41,665	73,026	-	114,691
1988	33,578	41,006	177,099	72,107	251,683
1989	36,050	48,178	217,321	93,830	301,549
1990	36,683	57,670	237,480	102,302	331,833
1991	36,117	60,512	225,728	73,099	322,357
1992	35,335	59,958	285,415	125,827	380,708
1993	33,178	54,944	258,213	100,644	346,335
1994	32,815	49,737	255,505	102,524	338,057
1995	30,615	41,844	253,056	119,121	325,515
1996	34,270	44,347	287,035	143,559	365,652

Source : INEGI, La Industria Automotriz en México, Varios años. También INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales, Varios años. Tiré de Bayón et Bensusán 1998, page 25. Traduction libre de l'auteur.

Toujours en se basant sur les données du tableau 5.5, on observe que l'emploi dans l'industrie automobile a diminué à partir de 1991 pour finalement retrouver une certaine croissance à partir de 1995. En fait, entre 1991 et 1995, si l'on exclut l'évolution de l'emploi dans les maquiladoras, le nombre d'emplois dans l'industrie automobile a diminué de plus de 30%. Ce creux de vague dans l'évolution de l'emploi de l'industrie mexicaine de l'automobile peut toutefois être expliqué par la période d'instabilité et de restructuration qui a précédé l'entrée du pays dans la nouvelle zone régionale de libre commerce affectant particulièrement les industries orientées vers l'exportation et soumises à de fortes pressions compétitives.

En terminant, mentionnons que les usines de fabrication de pièces automobiles se retrouvent généralement à l'intérieur d'une hiérarchie dont le sommet est représenté par l'assembleur (Jean 1999: 30). La situation de cette industrie au Mexique ne fait d'ailleurs pas exception à la règle. Sous ce sommet, on distingue généralement deux niveaux au sein desquels les usines de fabrication de pièces automobiles sont réparties. Les fournisseurs de pièces de premier niveau expédient directement leurs produits aux assembleurs alors que ceux faisant partie du deuxième

niveau fournissent les pièces aux usines de premier niveau. Selon Walton et al. (1994: 122-125), les fournisseurs de premier niveau seraient représentés principalement par deux types d'entreprises. D'abord, certaines de ces entreprises seraient affiliées directement aux usines d'assemblage. Pour le «Big Three» nord-américain (GM, Ford, Chrysler), ces usines prennent habituellement la forme de véritables filiales tandis que pour les assembleurs japonais ces usines conservent généralement une autonomie plus importante et continuent d'être considérées comme des entreprises distinctes malgré les liens étroits qu'elles entretiennent avec les usines d'assemblage. La deuxième catégorie de fabricants de pièces serait, quant à elle, formée de grands fournisseurs indépendants (Walton et al. 1994: 123-124). Finalement, les niveaux plus éloignés du réseau de fournisseurs seraient constitués de nombreuses usines indépendantes généralement de plus petite taille que celles directement affiliées aux assembleurs. Pour Jean (1999: 31), ces entreprises seraient considérées comme «plus risquées que les autres puisqu'elles sont les premières à souffrir des fluctuations de la demande». Le processus d'épuration des petites et moyennes entreprises, caractéristique de l'évolution de l'industrie de fabrication de pièces automobiles au Mexique, vient d'ailleurs démontrer concrètement que les entreprises de petite taille les plus éloignées dans la structure de cette industrie sont les plus sensibles aux pressions compétitives contenues dans la nouvelle économie qui se mondialise.

## **5.2- Le contexte des usines**

L'objectif principal de cette section est de présenter brièvement les usines faisant l'objet de nos recherches ainsi que le groupe industriel d'origine mexicaine auxquelles elles appartiennent. Avant de débiter, il convient de préciser que l'objectif de cette présentation n'est pas de fournir un portrait détaillé de l'organisation du travail et de la production ni d'ailleurs de l'état des relations de travail qui caractérisent chacune des usines. Ces informations seront traitées dans un chapitre ultérieur. Dans cette section, nous nous limiterons plutôt à la présentation des caractéristiques générales de ces usines concernant notamment les logiques qui président à leur développement et la nature des produits fabriqués.

### 5.2.1- Le groupe DESC et ses filiales

Au tournant des années 1960, le développement économique du Mexique a été transformé par l'entrée progressive de capitaux étrangers et l'accroissement de la demande externe. Sous l'impulsion d'une industrialisation croissante, l'investissement devint un facteur clé de développement et les investissements individuels et familiaux, qui constituaient jusqu'alors la principale source de financement des entreprises implantées sur le territoire mexicain, atteignirent rapidement leurs limites en tant qu'instrument favorisant la création d'emplois et le développement industriel. C'est d'ailleurs dans le but de canaliser les diverses sources de financement et de créer un mécanisme plus efficace de développement industriel et de soutien aux entreprises que M. Manuel Senderos Irigoyen fonda en 1973 une société de développement industriel appelé Desc («Desarrollo Económico Sociedad Civil»).

D'emblée, le fondateur de ce nouveau groupe industriel opta pour une stratégie de diversification des activités du groupe afin de multiplier ses points d'ancrage dans l'économie mexicaine (Desc 2002). Dans la poursuite de cet objectif, le groupe Desc acquit plusieurs entreprises réparties dans quatre secteurs industriels soit celui de l'alimentation, de la pétro-chimie, de l'immobilier et de la fabrication de pièces automobiles. La multitude d'entreprises acquises par Desc eu vite fait de confronter les dirigeants du groupe au dilemme classique de la centralisation-décentralisation de l'administration de ses nombreuses entreprises et au choix fondamental que représente le degré d'autonomie et d'indépendance à accorder aux différentes divisions affiliées au groupe. Comme réponse à ce dilemme, les dirigeants de Desc ont adopté une philosophie affirmant l'importance de respecter l'histoire et les bases culturelles présentes au sein de leurs différentes entreprises tout en coordonnant les stratégies et les politiques des diverses composantes de la société pour favoriser l'émergence d'une culture commune: «Desc is an active dream. Each company has its own history, its own cultural basis. Desc is interested in keeping each of its companies with its own individual characteristics. Nevertheless, these should admit that their resources are mainly from Desc. This means we should have a common way of operating to constitute a culture that is also common to the group.» (Desc, 2002).

**Tableau 5.6 : Mission du groupe Desc**

<b>Desc Mission. Key Elements</b>
<b><i>Identity :</i></b>
A mexican company which invests in sectors with high growth potential
Has a global vision of business and leadership in its markets
Uses and develops competitive technologies
<b><i>Purpose :</i></b>
Add value to the capital invested and offer stockholders growing and attractive returns
<b><i>Style :</i></b>
Conducts its business throught independent companies within a framework of general policies
<b><i>Values :</i></b>
Committed to the philosophy of total quality and excellence in service
Motivation and growth opportunities for our employees
Environmental protection and promotion of education and fundamental values in our communities

Source: Desc, 2002. «Profile and Mission». Who we are.  
<http://www.desc.com.mx/>

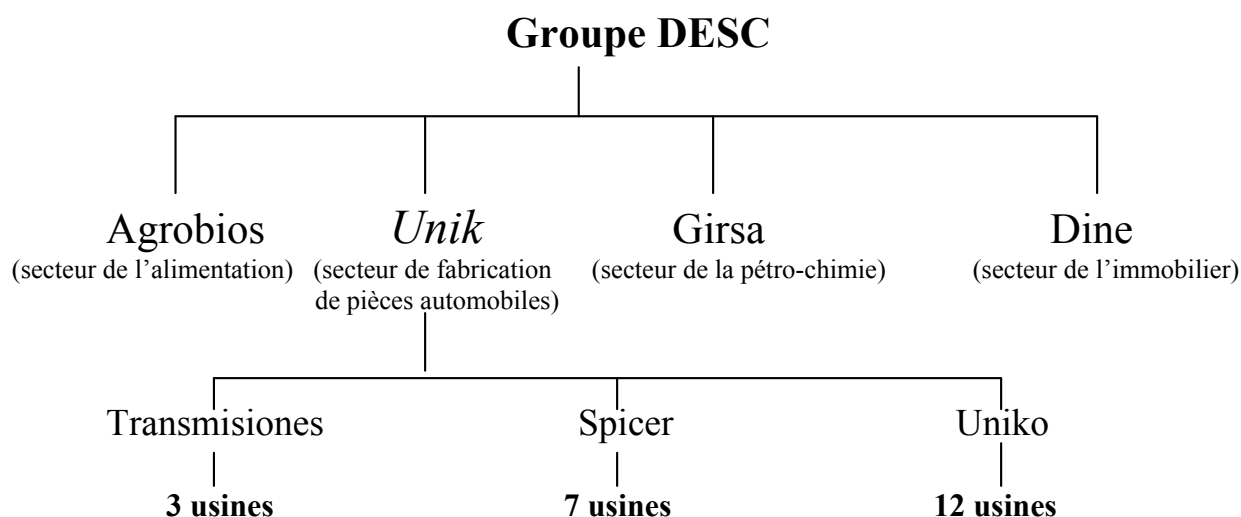
Confronté à l'ouverture du pays à l'économie mondiale et à l'intensification de la compétition internationale, le groupe Desc mis sur pied à partir de 1983 de nombreux plans stratégiques visant à assurer la compétitivité de ses entreprises et à augmenter l'efficacité des processus de production de ses usines. À titre d'exemple, à partir de 1987, Desc entreprit d'instaurer au sein de ses entreprises une culture de qualité totale. En 1991, pour soutenir les efforts de diffusion de cette nouvelle culture, Desc instaura un processus standardisé de planification et de gestion de la qualité dans chacune de ses usines dans le but de se conformer aux normes internationales de qualité et ainsi pouvoir obtenir les certifications ISO ainsi que la certification QS 9000, particulièrement importante au sein du secteur automobile. La création du prix *Interdesc*, en 1992, allait d'ailleurs à la fois inciter les entreprises à systématiser et à institutionnaliser les processus de gestion de la qualité et, servir de reconnaissance formelle aux entreprises ayant effectué des avancées importantes en la matière. En plus des honneurs et du prestige rattachés à ce prix, le ou les gagnants annuels de l'*Interdesc* se voient octroyer d'importantes bourses leur permettant d'investir plus amplement dans la modernisation de leurs installations. Le projet d'implanter une nouvelle culture de qualité totale et l'inauguration de prix récompensant les

efforts déployés en ce sens offrent un exemple manifeste de l'influence que peut avoir l'affiliation à un même groupe industriel puisque ces projets, émanant du siège social, ont provoqué chez les différentes entreprises du groupe une convergence certaine vers des programmes de standardisation de la production et de gestion de la qualité.

### **5.2.2- La division Unik**

Tel que mentionné précédemment, le groupe Desc déploie ses activités au sein de quatre secteurs industriels (voir schéma 3.3). C'est au sein de la division Unik que sont rassemblées l'ensemble des entreprises œuvrant dans l'industrie de la fabrication de pièces automobiles. Unik est un des plus grands producteurs indépendants de pièces automobiles au Mexique. Par l'intermédiaire de ses 22 entreprises implantées dans huit états de la fédération mexicaine et un état des États-Unis, Unik produit différentes pièces utilisées dans l'assemblage automobile telles que des transmissions manuelles, des tractions avant et arrière, des pistons, des carrosseries, des circuits électriques, des essieux, etc. Parmi ses clients les plus importants, Unik réunit plusieurs grands assembleurs de camions et d'automobiles tels que General Motors, Ford, Daimler-Chrysler, Volkswagen, Renault-Nissan, Navistar, ZF-Monitor, Kenworth, John Deer et Freightliner. Mentionnons d'ailleurs qu'Unik exporte plus de 65% de sa production totale, représentant annuellement plus de 638 millions de dollars américains, dans quelque 29 pays à travers le monde. En 2001, Unik a procédé à une réorganisation de ses entreprises de fabrication de pièces automobiles en les répartissant au sein de trois principaux sous-groupes (voir schéma 5.7).

**Schéma 5.7: Structure organisationnelle du groupe DESC**



### 5.2.3- Présentation des caractéristiques générales des usines

Les quatre usines à l'étude se spécialisent dans la fabrication de pièces destinées à l'assemblage d'automobiles (transmissions, essieux et carrosseries). Le nombre de travailleurs dans chacun de ces établissements est variable : une première usine emploie moins de 500 employés, une autre emploie entre 500 et 1000 travailleurs tandis que les deux dernières emploient respectivement plus de 1000 employés. Certaines différences peuvent aussi être observées en ce qui a trait à l'évolution du nombre de travailleurs à l'emploi de ces entreprises au cours des dernières années. D'un côté, dans les usines A, B et D, le nombre de travailleurs a constamment diminué au cours des deux dernières décennies. Les principales raisons évoquées pour justifier cette diminution constante du nombre d'employés sont l'intensification de la concurrence sur les marchés mondiaux, la robotisation des lignes de production, la mise en place d'une technologie de contrôle numérique et, finalement, l'instabilité économique du Mexique qui a parfois obligé les entreprises à réduire leur main-d'œuvre de manière substantielle. Tel fut notamment le cas de l'entreprise A qui, suite à la grave crise financière qui secoua le Mexique en 1994, se retrouva dans l'obligation de licencier plus du tiers de son personnel. D'un autre côté, contrastant avec la situation de ces trois usines, le nombre de travailleurs à l'emploi de l'entreprise C a augmenté



considérablement depuis sa fondation. Aux dires de nos interlocuteurs, l'entreprise n'aurait cessé de prendre de l'expansion et par le fait même d'accroître le nombre d'employés à son service et ce, en dépit des nombreux ralentissements économiques ayant affecté le pays au cours des deux dernières décennies. Le fait de n'avoir jamais réduit le nombre de travailleurs à l'emploi de l'entreprise est d'ailleurs perçu comme une caractéristique importante de la philosophie de gestion des ressources humaines dans cette usine.

Par ailleurs, ces quatre usines mexicaines partagent un profil démographique similaire. Caractéristique de l'industrie, la main-d'œuvre de ces usines est presque exclusivement masculine. En fait, les quelques rares femmes à l'emploi de ces entreprises occupent des postes administratifs et y font, sans l'ombre d'un doute, figure de minorité. Tous les emplois de maintenance et de production sont occupés par des hommes. Notons aussi que, dans ces quatre usines, la moyenne d'âge des travailleurs est évaluée à 30 ans et l'ancienneté moyenne est approximativement de 10 années.

Ces usines sont en fonction six jours par semaine. Cependant, si l'usine B est en opération 16 heures par jour, les usines A, C et D, elles, le sont 24 heures par jour. Les activités de production de ces entreprises fonctionnent habituellement sur trois quarts de travail: jour, soir et nuit. La répartition et la rotation des travailleurs à l'intérieur de ces quarts de travail est déterminée par l'employeur et est sujet à modification en fonction des besoins de l'entreprise. Dans l'usine B, les heures auxquelles débutent et terminent chacun des quarts de travail ne sont pas formellement établies. À ce propos, la convention collective de cette usine stipule que c'est l'employeur qui seul détient le privilège de fixer les heures de travail délimitant les différents quarts de travail tout comme d'ailleurs la répartition des travailleurs à l'intérieur de ces quarts de travail.

Dans l'ensemble des entreprises, le nombre d'heures travaillées par semaine fait l'objet d'une entente formelle entre les syndicats et les employeurs dont les détails sont exposés dans les conventions collectives. Ainsi, la semaine de travail des employés du quart de jour totalise 48 heures, la semaine de travail des employés du quart de soir en compte 45, et finalement, la semaine de travail des travailleurs du quart de nuit n'est que de 42 heures. Enfin, mentionnons que dans l'ensemble des usines les travailleurs disposent quotidiennement de 30 minutes de

pause pour se restaurer mais il n'existe aucune autre pause pendant les heures de travail à l'exception, bien sûr, des remplacements individuels pour aller à la toilette.

Dans un autre ordre d'idée, mentionnons que le réseau de clients de ces entreprises regroupe plusieurs des grands assembleurs automobiles mondiaux tels que General Motors, Ford, Daimler-Chrysler, Mercedes-Benz, Nissan, Daewoo, Hummer, Isuzu, Aston Martin, Opel et Volkswagen.

De plus, l'ensemble de ces entreprises semble être des fournisseurs reconnus puisque de nombreux fabricants leur ont décerné des honneurs d'excellence confirmant ce statut. À titre d'exemple, l'entreprise A a été récipiendaire en 1995 et 1996 du prix «Supplier of the Year» décerné par la compagnie General Motors aux entreprises considérées comme faisant partie de ses meilleurs fournisseurs de pièces automobiles à travers le monde. En fait, moins de 200 entreprises annuellement (173 exactement en 1996) peuvent se targuer d'avoir reçu de tels honneurs parmi les quelques 30 000 fournisseurs avec lesquels la General Motors fait affaire. Plusieurs autres prix et mentions d'excellence ont été attribués aux usines que nous avons visitées tel que, par exemple, le «Premio Nacional de Exportación» décerné par le gouvernement mexicain aux entreprises s'étant le plus illustrées au niveau de l'accroissement de leur part de marché extérieur.

Finalement, l'évolution du positionnement de ces quatre usines sur les marchés internationaux s'est effectuée, règle générale, de manière progressive mais non moins importante au cours des trois dernières décennies. Dès leur fondation, ces quatre entreprises ont commencé à exporter leurs produits essentiellement sur les marchés sud-américains pour ensuite étendre leurs exportations au marché américain. Aujourd'hui, le marché américain demeure le marché d'exportation principal de ses usines qui exportent, en moyenne, plus de 70% de leur production.

### **5.3- Résumé**

Ce chapitre a permis de décrire le contexte de l'industrie et des usines étudiées permettant ainsi au lecteur d'être sensibilisé aux principales caractéristiques de notre terrain de recherche. En guise de conclusion, quelques perspectives peuvent être tirées de cette présentation.

Premièrement, nous pouvons remarquer que les quatre usines présentent le même profil démographique. L'âge moyen des travailleurs tourne autour de 30 ans et la durée de service moyenne est approximativement de 10 ans. L'analyse relative à cette moyenne d'âge et d'ancienneté demeure cependant relative au contexte national auquel on se réfère. En ce sens, si cet âge moyen est comparé à celui en vigueur dans les usines canadiennes et américaines du secteur automobile, la main-d'œuvre de ces usines mexicaines pourrait être considérée comme particulièrement jeune. Toutefois, l'analyse conduit à de nouvelles perspectives si l'on tient compte plus spécifiquement de la réalité démographique mexicaine. En effet, rappelons qu'au Mexique la proportion de jeunes personnes dans la population active fait presque le double de celles des États-Unis et du Canada. Selon les chiffres offerts par le Secrétariat de la commission de coopération dans le domaine du travail, en 1995, près de 10 millions de travailleurs mexicains, soit 29% de la population active de ce pays, avaient entre 15 et 24 ans, tandis qu'au Canada, ce même groupe d'âge représentait 17% des travailleurs (ANACT 1998: 27). Le profil démographique de ces quatre usines mexicaines apparaît donc moins surprenant «quand on songe que la moitié des presque 100 millions de Mexicains (...) ont moins de 21 ans: une bombe démographique en pleine expansion» (Gérin-Lajoie 1999: 131).

Un second point d'analyse porte sur l'évolution et le développement de chacune de ces usines qui sont passées par un accroissement considérable de leurs exportations depuis leur fondation. À l'image de la transition que vit le Mexique au plan économique et commercial, ces entreprises ont fourni de nombreux efforts afin de conquérir plusieurs marchés externes d'importance. L'abondance des exportations, qui représentent en moyenne plus de 70% de la production de ces entreprises, ont toutefois lié de manière étroite le sort de ces usines à la santé de l'économie américaine. Conscientes de cette dépendance, la plupart des directions de ces entreprises ont commencé récemment à développer des stratégies de diversification de leurs marchés d'exportation en posant leur dévolu sur les marchés européens et asiatiques. Toutefois, compte tenu de la proximité géographique et, faut-il le rappeler, de l'importance capitale du marché américain pour l'économie mexicaine, ces usines devront continuer à déployer de nombreux efforts pour conquérir une plus grande autonomie face à leur puissant voisin du Nord.

En définitive, ce qui ressort de la présentation du secteur mexicain de fabrication de pièces automobiles et des caractéristiques générales des usines étudiées est qu'une nouvelle logique de développement davantage axée vers les exportations et la conquête de nouveaux marchés extérieurs semblent guider leur évolution. Cette nouvelle logique de développement n'est d'ailleurs pas sans conséquence pour les syndicats locaux. Comme nous le verrons ultérieurement, elle pousse les entreprises à revoir leur mode traditionnel de fonctionnement et à entreprendre de nombreux changements afin d'être en mesure d'affronter la nouvelle concurrence internationale. À leur tour, les nombreux changements qui bouleversent la régie interne des entreprises confrontent les syndicats à des choix stratégiques capitaux qui détermineront leur capacité de façonner ces changements au profit des travailleurs. Dans cette optique, les chapitres suivants se consacreront à prendre la mesure de l'implication des syndicats dans les processus de changements et de la dynamique sociale qui prévaut dans chaque usine.

## **Partie III**

### **Présentation des données et analyse des résultats**

## **Chapitre 6**

### **Les stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail**

Suite à la présentation de la problématique de notre recherche, de ses fondements théoriques et du terrain dans lequel elle a été menée, nous débutons avec ce chapitre la présentation et l'analyse de nos données. Plus précisément, ce sixième chapitre traite de l'identification des stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail. Pour exposer les caractéristiques des quatre cas constituant l'objet de notre recherche, nous avons opté pour une présentation thématique plutôt que pour un plan monographique. Il s'agit d'ailleurs de la méthode qui sera utilisée pour les trois chapitres consacrés à la présentation de nos données. Un exposé, cas par cas, aurait certainement permis de faire apparaître encore plus clairement la cohérence interne de chaque situation observée, de marquer systématiquement les liaisons entre les différentes composantes de notre modèle d'analyse et de préserver l'unité de la présentation mais cela aurait été au détriment de l'emprunt d'une perspective comparative qui s'avère fondamentale dans l'étude menée ici.

Ce chapitre sera divisé en trois parties. Dans un premier temps, nous tenterons de cerner les perceptions entretenues par les différents syndicats à l'égard des changements qui ont cours dans les lieux de travail, les positions qu'ils ont adoptées face à ces changements et les propositions qu'ils ont mis de l'avant afin d'influencer les processus de modernisation. Dans un deuxième temps, nous tâcherons d'identifier les mécanismes de régulations utilisés par les syndicats afin de promouvoir leurs différentes suggestions ou encore, si tel est le cas, leur projet autonome de changement. Troisièmement, nous examinerons les différentes règles déjà instituées au sein des entreprises protégeant les travailleurs face aux effets potentiellement néfastes entraînés par les divers processus de changements.

## **6.1- Le champ normatif**

Dans cette section, nous nous attarderons aux perceptions et aux propositions des syndicats à l'égard des changements en milieu de travail. Plus précisément, nous souhaitons, dans un premier temps, nous sensibiliser à l'évaluation que font les différents syndicats des impacts des changements implantés dans les entreprises et de leur nécessité notamment pour assurer la compétitivité des établissements. Dans un second temps, nous tenterons d'évaluer plus concrètement la position qu'a adoptée chacun des syndicats face à ces processus de modernisation. Enfin, nous nous intéresserons aux revendications et aux propositions qui sont formulées par les syndicats, d'une part, en tentant d'évaluer la propension de chacun de ces syndicats à soumettre de telles propositions et, d'autre part, en évaluant le degré de complémentarité de ces dernières face au projet patronal.

### **6.1.1- Les perceptions des syndicats à l'égard des changements**

L'identification des perceptions entretenues à l'égard des changements par les syndicats est fondamental pour cerner leurs choix stratégiques. Il va sans dire qu'un syndicat qui ne percevrait que des effets néfastes aux changements aurait plutôt tendance, en toute logique, à s'opposer à leur implantation. L'hypothèse inverse peut aussi être formulée. Un syndicat qui reconnaîtrait que les changements ont généralement des effets bénéfiques sur les entreprises et les travailleurs aurait plutôt tendance à appuyer ces changements et à participer à leur implantation. En ce sens, l'identification des perceptions syndicales entretenues à l'égard des changements représente une étape importante du processus d'identification des stratégies utilisées par les différents syndicats.

Pour se rattacher plus concrètement à la situation des quatre syndicats constituant l'objet de nos recherches, un premier constat peut être établi : l'ensemble des syndicats cultivent une vision plutôt positive des impacts liés aux divers changements implantés dans les lieux de travail. En effet, si l'on se fie aux réponses fournies par les différents représentants syndicaux, il semblerait que les impacts des processus de changements aient été relativement positifs tant pour les travailleurs que pour les entreprises. En ce qui concerne les conséquences des changements sur les travailleurs, nombreux sont les représentants syndicaux à avoir constaté, suite à l'implantation

de certaines modifications dans l'organisation du travail et dans les processus de production, une amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie des travailleurs. À titre d'exemple, les membres de l'exécutif des syndicats C et D ont mentionné que les changements qui se sont opérés au cours des dernières années dans leur usine ont permis aux employés de diminuer l'effort physique qu'ils déployaient traditionnellement dans le cadre de leur travail en plus de leur permettre d'accéder à de meilleurs salaires. D'autres représentants syndicaux ont, quant à eux, constaté une diminution de la charge de travail et de l'absentéisme des salariés ainsi qu'une augmentation de leur motivation et de leur influence dans l'accomplissement de leurs tâches. En outre, les représentants syndicaux des quatre usines ont mentionné que les changements implantés avaient permis de rendre l'aménagement des lieux de production plus sécuritaire et de diminuer le nombre d'accidents de travail.

Outre l'impact que peuvent avoir les changements sur les travailleurs, les représentants syndicaux rencontrés nous ont aussi fait état des répercussions positives que pouvaient avoir les processus de modernisation sur le bien-être économique et productif des entreprises. À titre d'exemple, certains membres des exécutifs syndicaux ont observé que, suite à l'implantation de certaines modifications de l'organisation du travail, les niveaux de production de leur usine avaient augmenté tandis que le nombre de plaintes en provenance des différents clients de l'entreprise avait diminué tout comme d'ailleurs les coûts de production. D'autres représentants ont, quant à eux, préféré faire allusion à l'augmentation de la qualité des produits et à la baisse significative des taux de rejets et de rebuts pour illustrer les conséquences positives de la modernisation. Seule ombre au tableau, les représentants des syndicats B et D ont remarqué que ces changements avaient, dans une certaine mesure, été accompagnés d'une augmentation des pressions sur le rendement et la productivité.

Il apparaît donc assez clairement que, de manière générale, les conséquences des changements opérés au cours des dernières années dans les différents milieux de travail ont été perçus plutôt positivement par l'ensemble des représentants syndicaux. D'ailleurs, les similarités que l'on retrouve dans les perceptions qu'entretiennent les différents syndicats ne se limitent pas uniquement au partage d'une vision semblable de l'impact des processus de modernisation sur les travailleurs et les entreprises.



En effet, l'on constate aisément que les représentants des différents syndicats vont jusqu'à partager une conception commune de l'entreprise et de la modernisation et que cette dernière repose, du moins en partie, et à des degrés divers, sur une logique de compétitivité. Pour le dire autrement, les différents représentants syndicaux semblent effectuer une évaluation similaire de la nécessité de modifier les façons de faire et de travailler afin d'assurer la rentabilité et la compétitivité des usines. Il est d'ailleurs frappant de voir à quel point les syndicalistes rencontrés semblent s'entendre quant au caractère indispensable des processus de changements qui ont actuellement cours dans les milieux de travail. Les dires d'un des membres de l'exécutif du syndicat A sont particulièrement éloquents à ce sujet et résument assez bien la ligne de pensée qui semble régner au sein des différents syndicats : «...si no cambiamos pues nos morimos. Todo lo que no cambia, todo lo que se mueve, muere!<sup>7</sup>». Ces propos démontrent clairement que la réflexion syndicale à l'égard des changements en milieu de travail est empreinte d'une forme indéniable de pragmatisme qui pousse les syndicats à prendre conscience des pressions externes auxquelles sont soumises les entreprises et aux impératifs de productivité et de compétitivité que ces dernières doivent obligatoirement respecter.

### **6.1.2- Les positions des syndicats à l'égard des changements**

Si les syndicats semblent adhérer à une conception commune de la modernisation et de ses conséquences sur les travailleurs et les entreprises, les changements dans les milieux de travail ne représentent pas pour autant une préoccupation aussi importante et/ou prioritaire pour chacun des syndicats. En ce sens, bien que l'on puisse encore une fois retrouver certains points communs en ce qui a trait aux positions adoptées par les différents syndicats à l'égard des processus de changement, des nuances importantes doivent être apportées.

Il faut reconnaître que conséquemment aux perceptions qu'entretiennent les quatre syndicats constituant l'objet de notre étude, ils semblent tous avoir adopté une position d'appui envers les projets patronaux de modernisation. En ce sens, la logique voulant que l'entretien par les

---

<sup>7</sup> Traduction libre de l'auteur : «...si l'entreprise n'effectue pas de changements elle va finir par disparaître. Tout ce qui ne change pas, tout ce qui ne bouge pas, meurt!»

syndicats de perceptions positives à l'égard des changements les poussent à appuyer leur implantation semble être respectée. Interrogés à plusieurs reprises sur les positions qu'ils ont adoptées dans le passé face aux diverses initiatives patronales de réorganisation, l'ensemble des représentants syndicaux rencontrés ont affirmé ne jamais s'être opposés aux plans de modernisation de la direction. Plusieurs représentants syndicaux ont d'ailleurs affirmé que l'appui des changements proposés par l'employeur et la préparation des employés à travailler dans un nouvel environnement plus instable représente un aspect fondamental des nouvelles responsabilités qu'ils doivent désormais assumer dans l'entreprise. Les commentaires des membres des exécutifs syndicaux B et D, que nous présentons ici successivement, témoignent clairement de l'appui qu'accordent les syndicats aux changements implantés dans les entreprises et des similarités existant entre les syndicats en ce qui a trait à la définition de leur nouveau rôle dans l'entreprise :

«De una manera muy sencilla, el papel del sindicato es sensibilizar a la gente de que los cambios son necesarios, son buenos (...) Que dias con dia los cambios estan a la orden, la carrera es continua.<sup>8</sup>»

«...jugamos un nuevo papel dentro de la planta que hemos tratado de adoptar las cualidades de un líder que deben ser de guiar y educar. (...) Normalmente, nosotros participamos en los cambios más bien mentales de la gente, prepararlos mentalmente para enfrentar ese tipo de retos.<sup>9</sup>»

Mais voilà, même si les syndicats ont tous adopté une position d'appui à l'égard des processus de changements, une analyse plus approfondie nous permet de constater que cet appui peut prendre différentes formes. En fait, deux cas de figures semblent émerger des données recueillies. D'un côté, l'on retrouve les syndicats B, C et D qui semblent accorder un appui plutôt inconditionnel aux initiatives patronales en matière de réorganisation et de restructuration. Ces syndicats

---

<sup>8</sup> Traduction libre de l'auteur : «D'une manière très simple, le rôle du syndicat est de sensibiliser les travailleurs au fait que les changements sont nécessaires, que leurs impacts sont positifs (...) Tous les jours, les changements sont à notre emploi du temps, il s'agit d'une préoccupation continue.»

<sup>9</sup> Traduction libre de l'auteur : «...nous jouons un nouveau rôle dans l'entreprise puisque nous essayons d'adopter les qualités d'un bon leader afin de pouvoir guider et orienter les travailleurs. (...) Normalement nous participons aux changements en nous occupant de la préparation mentale des travailleurs.»

considèrent l'employeur comme le maître d'œuvre des processus de changement et se font un devoir d'appuyer systématiquement les initiatives patronales de modernisation. Pas étonnant dès lors de constater que les gestionnaires de ces usines se disent particulièrement satisfaits de la collaboration des dirigeants syndicaux. D'un autre côté, on retrouve le syndicat A qui, lui, semble fournir un appui plus mitigé aux différents projets de modernisation soumis par l'employeur. Sans nécessairement remettre en cause le bien fondé des changements proposés par l'acteur patronal, ce syndicat affirme avoir entrepris un certain nombre de discussions avec l'employeur dans le but d'examiner les répercussions probables, notamment sur les travailleurs, de ces projets de changements. Autrement dit, ce syndicat garde une distance critique par rapport aux projets patronaux et cherche davantage à jouer un rôle de conseiller auprès de la direction afin de pouvoir influencer la façon dont seront implantés les changements.

### **6.1.3- Les revendications et les propositions des syndicats à l'égard des changements**

L'analyse des perceptions syndicales à l'égard des changements nous a permis de comprendre que les différents syndicats partageaient une conception relativement similaire de la modernisation et de ses impacts sur les travailleurs et les entreprises. L'analyse des positions des syndicats à l'égard des changements, quant à elle, nous a permis à la fois d'observer qu'en règle générale, les syndicats appuyaient les processus de changement mais que certaines nuances se devaient d'être établies quant à la forme prise par cet appui. Pour se construire une image plus concrète des stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail, il apparaît maintenant important de se référer aux revendications et aux propositions formulées par les syndicats dans le but d'évaluer la nature de leur implication respective dans les processus de changements. En d'autres termes, nous chercherons ici à savoir si les syndicats possèdent un projet autonome et indépendant de celui de la direction en ce qui a trait aux processus de changements ou si, au contraire, ils ont plutôt tendance à laisser carte blanche à l'employeur afin que celui-ci apporte les modifications qu'il souhaite à l'organisation de la production et du travail.

Si nous avons observé jusqu'ici plusieurs similitudes entre les syndicats concernant les perceptions qu'ils entretiennent à l'égard des changements, la propension des syndicats à

proposer des alternatives aux projets patronaux de modernisation représente un premier point d'analyse qui nous permettra de faire ressortir plusieurs différences fondamentales entre les syndicats. Dans un premier temps, nous pouvons nous référer au cas du syndicat C qui nous donne un parfait exemple d'une organisation syndicale appuyant les initiatives de l'employeur en matière d'organisation de la production et du travail sans pour autant se préoccuper outre mesure de leur implantation. Les entrevues effectuées avec les représentants syndicaux de cette usine nous démontre hors de tout doute que ces derniers n'ont pas de projet autonome et original de changement et qu'ils laissent à l'employeur tout le loisir de prévoir et d'implanter les transformations qui permettront d'assurer une compétitivité accrue de l'entreprise. Les données recueillies ne peuvent être plus claires. Les représentants syndicaux affirment n'avoir jamais eu de discussions, formelles ou non, avec les membres de la direction de l'usine quant aux changements qui devraient être instaurés dans l'entreprise ou encore quant à la manière la plus efficace de les implanter. De fait, le syndicat semble considérer le processus de changements comme une réalité qui ne concerne pas l'action syndicale ce qui a pour conséquence de le placer automatiquement à la remorque des projets de l'employeur.

Les syndicats B et D nous offrent un portrait qui se rapproche et se distingue à la fois de celui du syndicat C. Premièrement, tout comme dans le cas précédent, ces syndicats semblent fournir un appui systématique aux propositions de modernisation formulées par les employeurs. Ces syndicats reconnaissent ouvertement les bienfaits des initiatives patronales sur la position concurrentielle des entreprises et se font un devoir d'informer les travailleurs de la nécessité de ces changements et de leurs impacts positifs autant pour la direction que pour les travailleurs eux mêmes.

Toutefois, si ces syndicats fournissent un appui systématique aux projets de modernisation des employeurs, ils se démarquent du cas précédent particulièrement de part le désir qu'ils cultivent de s'impliquer dans les processus de changement. En effet, les syndicats B et D semblent être davantage concernés par l'implantation des changements dans les milieux de travail. Sans que cela se produise de manière régulière et systématique, les directions de ces usines consultent les syndicats pour savoir ce que ces derniers pensent d'un changement en particulier. En ce sens, les syndicats ont l'occasion de donner leur point de vue avant la prise de certaines décisions. Les

représentants des syndicats B et D rencontrés ont d'ailleurs mentionné avoir eu la chance de discuter avec les membres de la direction à propos de divers projets de changements et d'avoir conseillé ces derniers sur la manière la plus efficace de les implanter. À titre d'exemple, les représentants du syndicat D affirment avoir participé à l'implantation des équipes semi-autonomes de travail en préparant les salariés à fonctionner dans de nouveaux collectifs de travail et en servant d'intermédiaire entre les employés et les superviseurs. Pour leur part, les représentants du syndicat B ont affirmé avoir été consultés avant que la direction introduise des groupes kaizen au sein de l'usine et mette sur pied un nouveau programme intégré de gestion de la production et de la qualité appelé «6 sigma».

Ces syndicats semblent donc posséder une certaine vision des changements qu'ils utilisent pour formuler des suggestions et des propositions qu'ils font connaître aux employeurs en temps voulu. Toutefois, il faut reconnaître que les propositions de ces syndicats se veulent essentiellement des réponses aux initiatives patronales et elles ne semblent pas parvenir systématiquement à infléchir les décisions des directions d'établissement. De ce fait, l'implication de ces syndicats dans le processus de changement, bien qu'elle soit réelle, demeure relativement fragile puisqu'elle est essentiellement réactive aux initiatives mises de l'avant par l'employeur.

Finalement, le syndicat A est celui qui présente la volonté la plus manifeste de s'impliquer dans les processus de changement. Le désir de ce syndicat d'être impliqué dans la gestion de l'entreprise et sa volonté de façonner les changements ressort d'ailleurs clairement des entrevues réalisées avec les représentants syndicaux. Tout comme dans le cas précédent, l'implication du syndicat A dans le processus de changement s'observe à différents niveaux. Premièrement, les membres de l'exécutif participent à la préparation, à la formation et même à l'évaluation des employés qui, rappelons-le, sont appelés à travailler dans un environnement relativement instable où l'organisation de la production et du travail sont en constante redéfinition.

De plus, le syndicat semble être en mesure de modifier ou d'altérer les projets de changements de l'employeur en proposant des plans alternatifs. Ces plans alternatifs sont d'ailleurs pris au sérieux par l'employeur qui n'hésite pas à revoir en profondeur ces projets initiaux afin d'en arriver à une

entente avec le syndicat. Ce fût notamment le cas lors de l'introduction de cellules de production. En effet, contrairement aux autres syndicats, le syndicat A n'a pas seulement été consulté lors de l'introduction des changements à la gestion de la qualité mais il a aussi été directement impliqué dans le processus de prise de décision ayant conduit à l'introduction d'une nouvelle technique de production appelé «cellular manufacturing» ou production cellulaire. La reconfiguration des processus de production dans cette usine a donc résulté d'une entente patronale syndicale. Enfin, les propositions formulées par le syndicat ne se font pas toujours en réponse à une initiative patronale ce qui constitue une preuve en soi que le syndicat possède un projet autonome et indépendant de changement. À titre d'exemple nous pouvons nous référer à la mise en place dans l'usine d'un système de suggestion, idée du syndicat, qui a permis aux représentants de la direction de se sensibiliser aux besoins des travailleurs et, grâce aux propositions formulées par ces derniers, de profiter de manière plus optimale de leur expertise.

## **6.2- Le processus de régulation**

Après avoir étudié les perceptions des syndicats à l'égard des changements et avoir cerné, du moins en partie, leur désir respectif d'être impliquer dans ces processus, nous nous intéresserons maintenant aux différents mécanismes de régulation institués dans les entreprises et au contrôle qu'y exercent les syndicats. Autrement dit, après avoir évalué la capacité de chacun des syndicats à formuler des revendications et des suggestions concernant les processus de changement, nous tenterons d'identifier par quels moyens les syndicats parviennent à assurer la défense de leurs propositions et participer à la régulation des changements.

D'emblée, il convient de mentionner qu'au Mexique le type de mécanisme de régulation utilisé par les syndicats prend généralement la forme de comités paritaires. Il s'agit là d'une caractéristique importante du régime de relations de travail au Mexique dont les principales modalités de fonctionnement sont instituées dans la *Ley federal del Trabajo*. Rappelons que ces comités paritaires sont des lieux de consultation fournissant l'occasion pour les représentants syndicaux d'exposer leurs propres points de vues et d'exercer une influence sur différents processus de prise de décision relatifs à la gestion sociale et économique des entreprises. L'article 392 de cette loi fédérale du travail prévoit d'ailleurs que :

«En los contratos colectivos podrá establecerse la organización de comisiones mixtas para el cumplimiento de determinadas funciones sociales y económicas. Sus resoluciones serán ejecutadas por las Juntas de Conciliación y Arbitraje, en los casos en que las partes las declaren obligatorias.<sup>10</sup>»

Le premier point sur lequel nous pouvons comparer les quatre syndicats constituant l'objet de nos recherches concerne le nombre de comités paritaires existant dans chacune des usines. Malgré sa simplicité, ce premier indicateur nous révèle un portrait fort différent selon les entreprises de l'importance accordée à ces instances de régulation bipartites. À la lumière des données recueillies, deux cas de figure semblent se présenter. D'abord, dans les usines C et D, il n'existe que trois comités paritaires soit celui concernant des programmes de formation de la main-d'œuvre, celui devant établir le montant des profits à redistribuer aux employés et, finalement, celui traitant des enjeux entourant la santé et sécurité des travailleurs. Soulignons d'ailleurs que l'existence de ces comités n'est pas la résultante d'initiatives locales puisque leur présence est une obligation légale en vertu de la loi mexicaine du travail.

Contrastant avec la situation des deux cas précédents, l'on retrouve dans les usines A et B un nombre beaucoup plus important de comités paritaires, témoignage indubitable de l'importance que l'on accorde dans ces entreprises aux instances de régulation bipartites dont les fonctions débordent d'ailleurs largement celles prescrites dans la législation. En plus des comités de formation, de répartition des profits et de santé et sécurité, on retrouve dans l'entreprise A des comités paritaires s'intéressant à différents sujets tel que l'évaluation des nouveaux postes de travail, la productivité de l'usine, l'ancienneté des travailleurs, l'évaluation des suggestions soumises par les employés et le traitement des plaintes susceptibles de survenir lors des mutations et des promotions. La situation est similaire dans l'usine B où l'on retrouve cette fois, toujours à l'exception des trois comités que la loi mexicaine oblige d'instituer, des comités paritaires traitant

---

<sup>10</sup> Traduction libre de l'auteur : «Il est possible d'établir au sein des conventions collectives des clauses prévoyant la création de comités paritaires responsables de prendre et d'appliquer des décisions concernant certains thèmes entourant la gestion sociale et économique des organisations. L'application des résolutions prises par ces comités sera sous la responsabilité de la Commission de conciliation et d'arbitrage, dans la mesure où les deux parties auront préalablement déclaré ces résolutions obligatoires.»

de questions entourant la réorganisation du travail, la gestion de la qualité et l'état des relations de travail. Ainsi, sans nous être encore attardé à la composition de ces comités paritaires et au contrôle qu'y exercent les syndicats, nous détenons déjà d'importants indices quant au degré de bipartisme caractérisant les processus de régulation des changements dans les différentes usines.

Si nous venons d'observer une différence importante concernant le nombre de comités paritaires implantés au sein des établissements, l'étude plus approfondie de la composition de ces comités et des liens existants entre les représentants du syndicat qui y siègent et l'exécutif du syndicat local ouvre la porte à l'établissement de nouvelles distinctions. En effet, on peut observer encore une fois des différences importantes entre les syndicats à ce chapitre. D'un côté, les syndicats B, C et D n'interviennent pas directement au sein des comités paritaires même si les changements peuvent avoir une incidence sur les exigences de formation des employés et sur les conditions de travail, notamment la santé et sécurité au travail. En fait, mis à part le comité de formation de l'usine C où siège un membre de l'exécutif syndical, les exécutifs de ces trois syndicats ne semblent pas exercer de contrôle formel sur les décisions qui sont prises lors des différentes rencontres de ces comités, décisions qui pourtant ont des incidences sur l'ensemble des travailleurs puisqu'elles sont exécutoires au sens de la loi.

Du côté de l'usine A, la situation apparaît bien différente. Les représentants de ce syndicat semblent davantage utiliser les comités paritaires comme levier pour accroître leur influence. Les membres de l'exécutif siègent directement sur plusieurs de ces comités et exercent visiblement un contrôle plus serré sur les décisions qui y sont prises. À titre d'exemple, mentionnons que les résolutions qui sont adoptées par le comité de santé et sécurité de cette usine doivent être approuvées par la direction de l'entreprise mais aussi par l'exécutif syndical avant d'être mises en œuvre. Ceci étant dit, le nombre de comités paritaires institués au sein de cet établissement étant relativement élevé, les membres de l'exécutif syndical ne peuvent, à eux seuls, assurer une représentation syndicale au sein de chacun des comités. Pour remédier à la situation, les membres de l'exécutif, généralement par l'intermédiaire de leur secrétaire général, détiennent le pouvoir de nommer, lors des assemblées syndicales, les travailleurs qui seront appelés à représenter le syndicat au sein de certains comités paritaires. En ce sens, les membres de l'exécutif syndical,



même s'ils ne siègent pas directement sur certains comités, conservent un lien étroit avec les travailleurs qui auront pour mandat de représenter le syndicat.

### **6.3- Les règles assurant la protection des travailleurs**

Après nous être intéressé au processus de régulation des changements et au contrôle qu'y exercent les syndicats, nous nous attarderons maintenant aux différentes règles instituées au sein des usines visant à protéger les travailleurs face aux effets néfastes que pourraient avoir sur eux les processus de changements. Autrement dit, il s'agit essentiellement, par l'analyse des différentes conventions collectives, d'identifier les acquis et les garanties que les syndicats ont réussi à obtenir de la part des directions d'entreprise. Afin d'évaluer la portée et l'aspect contraignant de ces règles, nous tenterons d'identifier jusqu'à quel point ces dernières amenuisent la flexibilité dont bénéficient les directions d'usine au niveau de la gestion de l'emploi et des modifications pouvant être apportées à l'organisation du travail.

#### **6.3.1- Les règles contraignant la flexibilité patronale au niveau de l'emploi**

Dans cette section, nous tenterons d'identifier s'il existe au sein de chaque usine des règles contraignant la flexibilité de l'employeur au niveau de la gestion de l'emploi. L'analyse préalable des conventions collectives nous révèle d'ailleurs que ces règles concernent essentiellement la possibilité pour l'employeur de recourir à la sous-traitance ainsi que le mode de fonctionnement des processus de licenciements.

Concernant les possibilités pour les employeurs de recourir à la sous-traitance et/ou au «outsourcing», seules les conventions collectives des usines A et D abordent le sujet en identifiant les activités pouvant éventuellement faire l'objet d'un tel recours. De leur côté, les conventions des usines B et C demeurent muettes à ce sujet laissant ainsi aux directions de ces établissements une flexibilité absolue en la matière. Essentiellement, le recours à la sous-traitance dans les usines A et D est permis dans la mesure où l'activité soumise en sous-traitance ne fait pas partie des activités dites 'normales' de l'entreprise. Plus spécifiquement, la convention collective de l'usine A nous indique que l'employeur pourra avoir recours à la sous-traitance pour

tous les «trabajos relativos a carga, descarga, construcción, reparación, ampliación y limpieza de edificios o instalaciones<sup>11</sup>». Cependant, cette même convention prévoit que ce recours pourra être élargi à l'ensemble des activités de l'entreprise dans les cas de surcharge temporaire de travail ou plus précisément «siempre y cuando no haya suficiente capacidad instalada y personal capacitado<sup>12</sup>».

En ce qui concerne le fonctionnement des processus de licenciement dans les usines visitées, il faut reconnaître qu'en pratique la performance au travail et les résultats obtenus aux évaluations de rendement semblent indéniablement guider la sélection des employés qui seront mis à pied, et ce même si la loi fédérale du travail établit clairement à l'article 428 que :

«La suspensión (colectiva de las relaciones de trabajo) puede afectar a toda una empresa o establecimiento o a parte de ellos. Se tomará en cuenta el escalafón de los trabajadores a efecto de que sean suspendidos los de menor antigüedad<sup>13</sup>».

Les entrevues réalisées auprès des différents représentants syndicaux nous révèlent que toutes les directions d'usines, à l'exception de celle de l'entreprise C dont la philosophie de gestion repose, entre autre chose, sur la garantie du maintien du lien d'emploi avec ses salariés, ont dû au cours des dernières années rationaliser leurs effectifs. Les syndicats semblent cependant avoir adopté des stratégies bien différentes par rapport à ce genre d'événements. Si le syndicat B a toujours refusé de participer au processus de licenciement, on ne peut en dire autant des syndicats A et D qui ont décidé de s'impliquer, quoique de manière fort différente, dans ce type de processus. Si le syndicat D participe directement à l'évaluation des dossiers des travailleurs et même à l'annonce des résultats de ces analyses, le syndicat A, quant à lui, semble conserver une distance plus importante par rapport aux décisions prises par les membres de la direction en ce qui a trait à l'identification du personnel devant être mis à pied. En fait, l'implication du syndicat A dans ce

---

<sup>11</sup> Traduction libre de l'auteur : «travaux relatifs à la construction, réparation, agrandissement et entretien ménager des édifices et des installations de l'entreprise».

<sup>12</sup> Traduction libre de l'auteur : «lorsque le nombre de travailleurs formés est insuffisant ou lorsque les installations de l'entreprise ne peuvent répondre à la demande».

<sup>13</sup> Traduction libre de l'auteur : «La suspension collective de la relation d'emploi peut affecter une entreprise ou un établissement au complet ou simplement une partie de celui-ci. Seront mis à pied en premier lieu les travailleurs qui cumulent le moins d'ancienneté».

type de processus semble davantage motivé par un désir de vouloir s'assurer que l'ensemble des procédures se déroulent selon les règles établies et que les droits des travailleurs soient respectés. Il faut cependant reconnaître que, dans l'ensemble des usines, les recours des travailleurs licenciés sont pour ainsi dire inexistantes et que leur réintégration éventuelle dans les entreprises ne font pas partie des options envisageables en regard des politiques établies par les directions d'établissements.

### **6.3.2- Les règles contraignant la flexibilité patronale au niveau de l'organisation du travail**

Après nous être intéressé aux règles concernant la gestion de l'emploi, nous nous attarderons maintenant à celles délimitant la marge de manœuvre des employeurs quant aux modifications pouvant être apportées à l'organisation du travail. Pour ce faire, nous examinerons la liberté avec laquelle l'employeur peut déplacer les membres de son personnel d'un poste de travail à un autre pour ensuite tenter de cerner les critères régissant les processus de promotion des employés. Enfin, nous tenterons d'identifier s'il existe des règles qui limiteraient l'embauche possible de travailleurs occasionnels.

Les conventions collectives des quatre usines à l'étude confèrent aux employeurs une liberté totale en ce qui a trait aux déplacements de main-d'œuvre. Dans les quatre cas qui nous intéressent, cette liberté patronale de pouvoir disposer sans contrainte de son personnel et de pouvoir déplacer les travailleurs d'un poste de travail à un autre au gré des besoins de production semble revêtir une importance particulière pour les directions d'établissement qui considèrent cette flexibilité dont elles disposent comme une nécessité absolue contribuant de manière importante à assurer la compétitivité de leur organisation. Seule condition devant être respectée par les directions des usines B, C et D, elles doivent, dans la mesure du possible, aviser le syndicat avant de déplacer un ou des travailleurs de leur poste de travail habituel. Mentionnons aussi que l'ensemble des conventions collectives intègre un article qui assure une certaine sécurité salariale aux travailleurs appelés à occuper un nouveau poste de travail de manière temporaire ou permanente. En d'autres mots, l'employé appelé à occuper de nouvelles fonctions ne peut subir une diminution de salaire et doit avoir droit aux augmentations salariales prévues

dans la convention collective si le nouveau poste occupé est mieux rémunéré que celui qu'il occupait précédemment.

Au chapitre des règles régissant la promotion des employés au sein des entreprises, la loi fédérale du Mexique indique à l'article 159 qu'à compétence suffisante, l'ancienneté doit être le critère qui permet aux travailleurs d'obtenir une promotion :

«Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión (...) Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad.<sup>14</sup>»

Contrairement aux processus de licenciement, les articles régissant les processus de promotions dans les conventions collectives respectent tous les critères établis dans la loi fédérale du travail. Toutefois, toujours en ce qui a trait au processus de promotion, rappelons que les membres de la direction et du syndicat A sont les seuls à avoir conjointement mis sur pied un comité pour traiter les plaintes qui peuvent être formulées par les travailleurs concernant les différentes mutations et promotions effectuées. Les travailleurs des autres usines ne disposent pas d'un tel recours.

Finalement, concernant la possibilité pour l'employeur d'avoir recours à l'embauche d'employés occasionnels, seule la convention collective de l'usine A établit certaines contraintes. En fait, un plancher d'emploi protégeant les postes des travailleurs à plein temps a fait l'objet d'une entente patronale syndicale et a été institué dans la convention collective de l'entreprise. Plus précisément, dans cette usine, la direction peut embaucher des travailleurs occasionnels dans la mesure où les travailleurs à plein temps représentent au minimum 78% du personnel total de

---

<sup>14</sup> Traduction libre de l'auteur : «Les postes vacants et les postes nouvellement créés devront être occupés par les employés qui cumulent le plus d'ancienneté et qui appartiennent à la catégorie immédiatement inférieure aux postes vacants. (...) Lorsqu'un poste doit être comblé, l'employeur doit dispenser la formation requise à l'ensemble des travailleurs appartenant à la catégorie immédiatement inférieure au poste vacant. L'employé qui sera promu sera celui qui cumule le plus d'ancienneté mais qui aura aussi démontré avoir les compétences nécessaires pour répondre aux nouvelles responsabilités auxquelles il sera confronté.»

l'entreprise. Encore une fois, les autres conventions collectives n'intègrent pas de protection de la sorte.

#### **6.4- Synthèse**

Certes, les syndicats partent de bases communes : ils entretiennent des perceptions semblables à l'égard des changements et ont tous adopté une position d'appui envers les multiples projets patronaux de modernisation. Toutefois, s'articule à ces éléments une capacité des syndicats à proposer des projets alternatifs de changements, à s'intégrer et exercer un contrôle dans les instances bipartites de régulation et à instituer des règles assurant la protection des travailleurs qui nous permettent, en bout de ligne, d'établir d'importantes distinctions en ce qui a trait aux stratégies poursuivies par les différents syndicats à l'égard des changements en milieu de travail.

Dans un premier temps, nous pouvons nous référer au cas du syndicat C qui, comme nous l'avons déjà mentionné, nous donne un parfait exemple d'une organisation syndicale qui appuie les initiatives de l'employeur en matière d'organisation de la production et du travail sans pour autant se préoccuper véritablement de leur implantation. Dans cette usine, les changements sont introduits sans aucune forme d'implication du syndicat et c'est la direction, seule, qui conçoit et établit le contenu, les étapes et le déroulement des changements. Le syndicat, qui se contente d'adhérer à une logique de compétitivité, n'a finalement que très peu d'emprise sur le processus de mise en œuvre et sur les conséquences des changements. La convention collective n'intègre aucune restriction particulière pouvant contraindre la latitude de l'employeur qui peut d'ailleurs modifier l'organisation du travail et déplacer la main-d'œuvre comme bon lui semble. De la même manière, les comités paritaires institués au sein de cette entreprise se limitent à ceux qui sont obligatoires en vertu des lois du travail. Le syndicat exerce d'ailleurs un contrôle excessivement faible sur les décisions prises par ces instances bipartites puisque les travailleurs syndiqués qui en font partie ne sont d'aucune façon redevables à l'exécutif ou à l'assemblée générale du syndicat. En somme, les changements qui ont cours dans l'usine ne semblent pas revêtir un aspect prioritaire dans l'agenda de ce syndicat qui ne semble préoccupé véritablement que par l'amélioration des conditions salariales de ses membres.

La stratégie employée par les syndicats B et D se distingue du cas précédent du fait que ces derniers accordent un intérêt beaucoup plus important aux changements qui ont cours dans les lieux de travail. Comme nous l'avons vu, ces syndicats fournissent un appui systématique aux propositions de modernisation formulées par l'employeur et reconnaissent ouvertement les bienfaits de ces changements sur la position concurrentielle de l'entreprise. Toutefois, contrairement au cas précédent, les directions de ces usines consultent les représentants syndicaux avant de prendre certaines décisions leur donnant ainsi l'occasion de faire connaître leur point de vue et de promouvoir leurs revendications. Ce fut le cas notamment lors de l'implantation d'équipes semi-autonomes de travail dans l'usine D et lors de l'introduction des groupes kaizen et de la mise sur pied d'un nouveau programme intégré de gestion de la production et de la qualité dans l'usine B.

Néanmoins, si ces syndicats sont parfois consultés avant la prise de certaines décisions, ils ne bénéficient pas pour autant d'une influence à toute épreuve sur les processus de changement. Leur implication demeure parfois subordonnée à la promotion des initiatives et des intérêts de l'employeur. La participation du syndicat D au processus de licenciement nous fournit un exemple éloquent de cette réalité. Rappelons à ce propos que le syndicat participe à l'évaluation des dossiers des travailleurs et que les décisions de licenciement sont prises et annoncées conjointement par les gestionnaires et les représentants syndicaux. Le contrôle plutôt faible qu'exerce le syndicat B sur les comités paritaires, les travailleurs syndiqués qui y siègent n'étant pas redevables à l'exécutif syndical, démontre aussi clairement que ce syndicat ne jouit pas d'une influence systématique dans les processus de décision. En ce sens, bien que ces deux syndicats apparaissent comme des acteurs cherchant à influencer réellement les processus de changement, leurs propositions n'en demeurent pas moins essentiellement réactives aux initiatives patronales. De ce fait, nous retrouvons ici deux syndicats qui sont impliqués dans les processus de changement sans pour autant être véritablement en mesure d'imposer des projets alternatifs aux initiatives de l'employeur.

Finalement, le syndicat A est celui qui présente la volonté la plus manifeste de s'impliquer dans les processus de changement. Sa stratégie d'action est celle qui se rapproche le plus de la stratégie qualifiée dans notre typologie d'offensive ou «de proposition». Pour les représentants de

ce syndicat, l'implication dans la gestion de l'entreprise et dans la régulation des changements représente un défi majeur que doit absolument surmonter le syndicalisme. En ce qui a trait à son implication plus particulière dans le processus de réorganisation, notons que ce syndicat n'a pas seulement été consulté lors de l'introduction des changements mais il a aussi été directement impliqué dans divers processus de prise de décision qui ont conduit notamment à l'introduction de cellules de production. Aussi, les propositions formulées par le syndicat ne se sont pas toujours effectuées en réponse à une initiative patronale ce qui, comme nous l'avons déjà mentionné, constitue en soi une preuve significative que le syndicat possède un projet autonome et indépendant de changement. Nous pouvons d'ailleurs constater que, plus qu'ailleurs, le syndicat semble être en mesure de modifier ou d'altérer les projets de changement de l'employeur en proposant des plans alternatifs. Ceci étant dit, le syndicat exerce aussi un contrôle serré sur les nombreux comités paritaires qui ont été institués dans l'entreprise. Les membres de l'exécutif participent directement à certains de ces comités et ils sont les seuls à détenir le pouvoir de nommer les travailleurs qui seront appelés à représenter leurs confrères dans les instances bipartites. En terminant, mentionnons que le syndicat a réussi à introduire des mécanismes et des dispositions spécifiques pour atténuer les effets des changements sur les travailleurs. Premièrement, l'évaluation des nouveaux postes de travail est faite de manière conjointe, ce qui n'est pas le cas dans les autres usines. Ensuite, les parties ont mis sur pied un comité paritaire pour traiter des plaintes pouvant survenir lors des mutations et des promotions. Enfin, on retrouve dans la convention collective de cette usine à la fois des articles limitant la possibilité pour l'employeur de recourir à la sous-traitance ainsi que d'embaucher des travailleurs occasionnels.

# Chapitre 7

## Les stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats

Ce chapitre aborde les stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats. Le but de la présentation consiste à identifier quelle stratégie est employée par chacune des directions d'entreprise à l'égard des travailleurs et des syndicats afin ultérieurement d'être en mesure d'infirmer ou de confirmer l'hypothèse émise à l'effet que ces stratégies patronales délimitent, dans une certaine mesure, l'éventail des options stratégiques ouvertes à l'acteur syndical.

Conformément à notre modèle d'analyse, le présent chapitre sera divisé en deux sections distinctes. Dans un premier temps, nous analyserons les stratégies poursuivies par les employeurs à l'égard de leurs travailleurs pour ensuite nous intéresser à celles qui concernent les syndicats. Plus concrètement, nous nous attarderons successivement aux différentes actions prises par l'acteur patronal conditionnant ses rapports sociaux dans l'entreprise.

### 7.1- Les stratégies patronales à l'égard des travailleurs

Comme le suggère l'approche que nous avons adoptée dans le cadre de cette étude, les stratégies doivent être analysées là où elles se développent réellement, c'est-à-dire dans l'action. Dans notre modèle d'analyse, nous avons établi les différentes sphères d'activités sur lesquelles s'étendent les actions prises par l'acteur patronal à l'égard des travailleurs. Ainsi, en premier lieu, nous tenterons d'évaluer, à travers les changements apportés à l'organisation du travail, dans quelle mesure les directions d'usine cherchent à susciter une implication accrue de leurs employés dans les activités de production de l'entreprise. Ensuite, à la lumière des pratiques de gestion des ressources humaines mises en place dans les différents établissements, nous évaluerons jusqu'à quel point chaque employeur cherche à renforcer les dimensions individuelles de la relation d'emploi pour tenter de mobiliser leur personnel autour d'objectifs fixés par le patronat. Pour finir, nous nous pencherons sur les divers dispositifs institués par les employeurs afin de modifier



la mentalité des travailleurs et créer une nouvelle identité collective davantage axée vers les valeurs prônées par les directions d'établissements.

### **7.1.1- Organisation du travail et implication des travailleurs**

Que l'on fasse référence à l'introduction d'équipes semi-autonomes de travail, à la réduction des structures hiérarchiques des organisations ou encore à l'introduction de méthodes de production d'inspiration japonaise comme le juste-à-temps et la *lean production*, le premier constat qui peut être établi est que l'ensemble des directions d'entreprises qui ont été sondées dans le cadre de cette étude ont toutes manifesté le besoin d'organiser autrement le travail dans leur usine. Toutefois, bien qu'il soit possible d'identifier certaines constantes dans les changements apportés au niveau de l'organisation du travail dans ces différents établissements, il n'en demeure pas moins que les processus de changement dans lesquels se sont immiscés les entreprises conservent une coloration locale particulière. En d'autres mots, la nature et l'ampleur des changements apportés à l'organisation du travail et de la production peuvent différer d'une organisation à une autre tout comme d'ailleurs les objectifs qui les sous-tendent.

Le premier élément qui interpelle notre attention lorsqu'on analyse les modifications apportées à l'organisation du travail dans les quatre usines à l'étude est que deux d'entre elles, soit les entreprises B et D, incorporent des équipes semi-autonomes de travail. L'implantation de ces équipes de travail représentent sans aucun doute le changement le plus important qu'ai connu ces deux entreprises au cours des dernières années. Cette modification substantielle apportée à l'organisation du travail s'inscrit d'ailleurs dans un objectif de responsabilisation des travailleurs qui, au sein de ces équipes de travail, sont appelés à remplir un nouveau rôle et assumer de plus grandes responsabilités. À titre d'exemple, ces équipes, qui intègrent généralement une dizaine d'employés, peuvent se voir confier des fonctions de contrôle et de coordination du travail appartenant jusqu'ici à la hiérarchie de premier niveau.

Un autre changement à l'organisation du travail qui semble revêtir une importance particulière pour la plupart des entreprises visitées concerne l'assouplissement des frontières entre métiers et, plus précisément, la redéfinition des lignes de démarcation entre les ouvriers de maintenance et

ceux de la production. En effet, on retrouve dans les entreprises A, B et C des programmes de formation relativement ambitieux visant à accroître la polyvalence des travailleurs. Ces programmes dits de «*multihabilidades*» cherchent essentiellement à permettre aux ouvriers de production de pouvoir effectuer des tâches qui relevaient jusqu'ici des compétences exclusives des employés de maintenance et, ainsi, inscrire une réelle transversalité entre ces fonctions. Dans l'usine C, même si cette formation n'a pas encore été dispensée à tous les opérateurs de production, nous pouvons facilement prédire qu'elle permettra à la direction de l'établissement de bénéficier d'un niveau de flexibilité très élevé puisque, après avoir complété leur formation, les employés sont en mesure d'accomplir divers travaux de maintenance relativement complexes et dépassant de loin les simples tâches de réparation de base et d'entretien préventif.

D'autres changements touchent plus particulièrement la structure hiérarchique des organisations et les statuts accordés à leurs différents employés. En effet, on observe dans les usines B et D un effort de la part de la direction afin de réduire les lignes hiérarchiques dans le but de faciliter la communication et la coopération. Il n'est d'ailleurs pas étonnant de constater que les entreprises où l'on observe une réduction de cette ligne hiérarchique, notamment par la diminution du nombre de superviseurs de premier niveau, sont les mêmes que celles où ont été implantés des groupes de travail semi-autonomes dont les membres sont collectivement responsables de l'accomplissement des tâches à l'intérieur d'un secteur productif. Dans l'entreprise D, là où antérieurement sur une ligne de production sept superviseurs se chargeaient de contrôler le travail des employés, aujourd'hui on y retrouve qu'un seul superviseur. Les gestionnaires de l'entreprise B ont été encore plus loin en supprimant complètement l'ensemble des postes de superviseur au profit de la création d'un nouveau poste de coordinateur effectuant une supervision moins directe d'un plus grand nombre de salariés :

«Yo les puedo decir lo siguiente : en esta empresa no tenemos supervisores. (...)  
La gente trabaja sola en su turno, solamente hay un coordinador<sup>15</sup>».

---

<sup>15</sup> Traduction libre de l'auteur : «Je peux vous dire la chose suivante : il n'y a pas de superviseur dans cette usine. Les employés travaillent sans supervision durant leur quart de travail. Il n'y a seulement qu'un coordinateur».

Dans les deux cas, la réduction de la ligne hiérarchique s'est effectuée parallèlement à un élargissement des tâches des travailleurs et surtout des chefs d'équipe qui se sont vus confier des responsabilités qui autrefois étaient strictement réservées au superviseur et au cadre de premier niveau tel que le contrôle de la qualité des produits, de la productivité et de la ponctualité des travailleurs.

À cette diminution réelle de la ligne hiérarchique et à la responsabilisation des travailleurs s'additionnent, dans les quatre usines à l'étude, plusieurs modifications des processus de production. Plus précisément, les usines A, B et C ont intégré en leur sein des processus de production cellulaire (ou «cellular manufacturing») tandis que l'usine D a conservé ses lignes de production mais s'est tout de même convertie au mode de production juste-à-temps qui, outre l'objectif de diminution des stocks et de raccourcissement des délais de production, cherche à éliminer toutes les lourdeurs et dysfonctions minant l'efficacité des processus de production. À ces changements s'ajoutent aussi toute une série de nouveautés récemment mises en place dans les usines visant à améliorer la productivité et la qualité des produits tel que notamment l'informatisation des systèmes de planification de la production, l'implantation de processus standards de contrôle de la qualité ainsi que la réduction des inventaires et du temps consacré à l'ajustement des machines.

En somme, la nature et l'ampleur des changements apportés à l'organisation de la production et du travail démontrent que les directions d'entreprise partagent un objectif commun soit celui d'accroître la productivité et la qualité des produits par une flexibilisation des méthodes de production et des formes d'organisation du travail. Toutefois, en dépit de cet objectif commun et bien que l'on puisse retrouver plusieurs constantes dans les changements qui ont été implantés dans les différentes usines, les innovations apportées à l'organisation du travail ne semblent pas avoir eu le même impact en ce qui concerne plus particulièrement l'implication au travail. D'un côté, on retrouve les entreprises B et D qui ont révisé en profondeur leur organisation du travail afin de favoriser une implication réelle de leurs employés. Parmi les changements effectués, on remarque l'implantation d'équipes semi-autonomes de travail, l'enrichissement des tâches de l'ensemble du personnel et la réduction significative des lignes hiérarchiques. D'un autre côté, on retrouve les entreprises A et C qui, malgré une importante reconfiguration de leurs processus de

production, n'ont pas transformé aussi profondément leur organisation du travail. Mentionnons d'ailleurs que dans l'entreprise C, les changements implantés, se limitant à l'assouplissement des frontières entre employés de maintenance et de production, semblent davantage avoir été guidés par la recherche d'une plus grande flexibilité que par celle d'une implication accrue des travailleurs dans les activités de production de l'organisation.

### **7.1.2- Pratiques de gestion des ressources humaines et individualisation de la relation d'emploi**

Pour accompagner les modifications apportées au niveau de leur organisation de travail et de leur gestion de la production, les directions des différents établissements ont mis sur pied au cours des dernières années des pratiques de gestion de ressources humaines relativement sophistiquées. L'implantation de ces pratiques s'explique notamment par la nouvelle philosophie de gestion, partagée par les quatre directions d'usine, faisant des ressources humaines la source potentielle du développement d'un nouvel avantage compétitif. Ceci dit, les pratiques instaurées au sein des différents établissements ont aussi été fortement influencées par les politiques établies par le siège social du groupe industriel. En effet, même si chaque usine conserve une autonomie en ce qui a trait au développement de ses propres pratiques de gestion des ressources humaines, l'influence de l'appartenance à une même division sur l'orientation de gestion sous-tendant le développement de ces pratiques apparaît ici de manière irréfutable. Néanmoins, malgré l'existence de politiques communes, certaines différences permettent de distinguer ces entreprises. Dans la section suivante, nous reviendrons brièvement sur les principales pratiques de gestion des ressources humaines instituées dans chaque entreprise afin de comprendre dans quelle mesure ces pratiques ont été utilisées dans le but d'individualiser la relation d'emploi et personnaliser l'adhésion de chaque employé aux orientations des objectifs fixés par les directions d'entreprises.

Tout d'abord, mentionnons que l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines instituées au sein des quatre usines semblent avoir pour objectif premier de soutenir le développement des compétences de leurs employés. Il s'agit là d'une priorité importante dans l'agenda de toutes les directions d'entreprises qui consacrent en moyenne 60 heures de formation

par année par employé. Ces programmes de formation poursuivent différents objectifs tel que l'accroissement de la polyvalence des travailleurs, le développement de nouvelles habiletés facilitant le travail d'équipe, l'acquisition de nouvelles connaissances permettant une gestion à la fois plus décentralisée et plus efficace de la qualité des produits, etc. Selon les dires de nos différents interlocuteurs, ces sessions de formation sont essentielles à l'établissement d'une nouvelle culture de travail axée sur la collaboration et la responsabilisation des employés, véritable clé de voûte de la réorientation des pratiques de gestion des ressources humaines. Toutefois, si la formation et le développement des compétences du personnel revêtent une importance particulière pour l'ensemble des directions d'entreprise, dans un établissement c'est même la formation syndicale qui est prise en charge par l'employeur.

En effet, l'entreprise C a expressément mis sur pied des cours de formation à l'intention des membres de l'exécutif syndical. Ces cours dispensés par des consultants externes choisis et rémunérés par l'employeur ont essentiellement pour objectif de sensibiliser les participants aux nouvelles pressions contenues dans l'environnement des entreprises et aux nouvelles techniques de gestion permettant une adaptation efficace à ce nouveau contexte. Loin d'être un détail anodin, cette réalité en dit long sur la volonté de l'employeur de sensibiliser l'acteur syndical aux exigences de compétitivité et de productivité auxquelles il est confronté et de créer une communauté d'intérêts orientée vers les préoccupations du patronat.

Dans l'entreprise D, l'employeur a aussi mis sur pied des sessions de formation à l'attention des représentants syndicaux. Toutefois, l'objectif de l'employeur n'est pas ici de prendre en charge la formation du syndicat mais plutôt de partager avec lui certaines informations sur l'entreprise afin que les représentants syndicaux soient sensibilisés davantage à la situation de l'organisation et aux défis qui se posent à elle. Certains gestionnaires ont d'ailleurs identifié ce programme de formation comme un facteur primordial au succès de l'entreprise et à la transformation des mentalités au sein de l'usine :

«El día de hoy, la gente del comité sindical participa en cursos de buen nivel, como el secretario general, para seguir alimentando la ideología, la forma de pensar y que a su vez, el mismo secretario general, la gente del comité nos ayuda

muchísimo en llevar esta información a la base (...) Yo puedo decir que parte del éxito que hemos tenido, de la participación del sindicato, es que forman parte de esos programas de capacitación. Ellos han comprendido las necesidades y las expectativas de la empresa. Ellos están involucrados. Hemos dado mucha capacitación, al mismo sindicato, al comité y al líder sindical. Así es.<sup>16</sup>»

Au chapitre de l'évaluation du personnel, l'ensemble des entreprises a mis sur pied de nouvelles procédures d'évaluation individuelle impliquant, entre autres choses, que les travailleurs réalisent leur propre auto-évaluation. Bien que l'entreprise C soit la seule à avoir véritablement intégré une procédure d'évaluation dite «sur 360 degré», les directions des autres établissements ont néanmoins modifié substantiellement leurs méthodes d'évaluation de rendement pour que chaque travailleur soit évalué en fonction de l'avis de plusieurs intervenants tel que ses supérieurs immédiats mais aussi ses collègues de travail qui le côtoient quotidiennement. Hier réservée aux seuls cadres à travers la *Direction Par Objectifs*, l'évaluation individuelle semble aujourd'hui s'être généralisée à l'ensemble des salariés, signe important d'une forme d'individualisation de la relation d'emploi.

Ces nouvelles méthodes d'évaluation et d'auto-évaluation font partie des dispositifs qui tendent à transformer les modalités de rémunération dans lesquelles entre une part de plus en plus grande de salaire «au mérite». Cependant, on doit constater que seule l'entreprise C possède une grille formelle de rémunération où le salaire des employés est déterminé en fonction des compétences acquises («pay for knowledge»). Dans les autres cas, bien que l'on ne pratique pas ce type de rémunération, on retrouve tout de même un certain nombre de primes qui s'additionnent au salaire des travailleurs et dont les montants varient, par exemple, en fonction du rendement des groupes de travail, de la performance individuelle ou encore de la rentabilité de l'entreprise.

---

<sup>16</sup> Traduction libre de l'auteur : «Aujourd'hui, des membres de l'exécutif syndical, tel que le secrétaire général, participent à des cours de formation permettant de contribuer à la transformation des mentalités au sein de l'entreprise en plus de nous aider à communiquer les informations dispensées lors de ces séances de formation aux employés de la base. (...) Je peux dire que notre succès est dû, en partie, à cette participation syndicale dans les programmes de formation. Les membres de l'exécutif syndical comprennent les nécessités et les attentes de l'entreprise. Ils sont impliqués. Nous avons offert plusieurs séances de formation au syndicat, à son comité exécutif, à son leader. Telle est la situation.»

En ce qui concerne l'embauche et la sélection du personnel dans les différentes entreprises, il convient de rappeler qu'au Mexique, le syndicat joue normalement un rôle fondamental dans l'acquisition et le maintien du lien d'emploi. À ce sujet, rappelons que le régime syndical en vigueur, qui ailleurs en Amérique du Nord pourrait être considéré comme un «atelier fermé», prévoit que le syndicat soit l'unique responsable de l'embauche au sein des entreprises (Gérin-Lajoie 1999: 50). Toutefois, les directions d'usine trouvent généralement le moyen d'intervenir dans les processus de sélection du personnel. En effet, parmi les candidats qui leur sont référés par les syndicats, les directions d'entreprise, à l'aide d'examens physique et psychométrique, procèdent généralement à la sélection finale du personnel requis. En d'autres termes, si les syndicats sont responsables du recrutement de candidats, les directions d'entreprise sont, quant à elles, responsables de la sélection finale du personnel. Seule exception à cette règle, le syndicat D qui, contrairement au fonctionnement du processus de recrutement prévu dans la loi fédérale du travail, n'intervient pas dans le processus de recrutement et de sélection du personnel. Curieusement, c'est la direction qui, seule, procède à toutes les entrevues et examens conduisant à l'obtention d'un poste au sein de l'entreprise. La direction de l'entreprise D interprète l'autonomie et la flexibilité dont elle bénéficie dans le recrutement de son personnel comme une marque de confiance de la part du syndicat :

«No, curiosamente, a diferencia de otras empresas donde el trabajador sindicalizado tiene que pasar por una entrevista previa con el sindicato, aqui no, nos dan esa confianza. (...) Nosotros tomamos la decision completa.<sup>17</sup>»

Ce bref retour sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans chacune des entreprises nous permet de voir pour chacun des établissements étudiés jusqu'à quel point ces pratiques sont utilisées dans le but d'individualiser la relation d'emploi. L'analyse vient aussi fournir un certain nombre d'indices supplémentaires quant à la place occupée par le syndicat dans les sphères administratives de l'entreprise. En somme, deux cas de figure se dégagent de cette présentation. D'un côté, nous retrouvons les entreprises A, B et D qui, au-delà des nouvelles modalités d'auto-

---

<sup>17</sup> Traduction libre de l'auteur : «Non, curieusement et contrairement à ce qui se fait dans les autres entreprises où les candidats postulant pour un emploi syndiqués doivent passer obligatoirement une entrevue avec le syndicat, dans notre entreprise cette procédure n'existe pas. Les membres de l'exécutif syndical nous font confiance. (...) Nous (membres de la direction) sommes seuls responsables de l'embauche du personnel.»

évaluation et de certaines primes liées à la performance, ne semblent pas avoir cherché outre mesure à renforcer la dimension individuelle de la relation d'emploi ou encore à encourager l'adhésion du syndicat et des travailleurs aux objectifs fixés par les directions d'entreprises. D'un autre côté, nous retrouvons la direction de l'entreprise C qui, elle, à l'inverse, semble à la fois avoir cherché à renforcer les dimensions individuelles de la relation d'emploi et à faire adhérer le syndicat à une logique de compétitivité. Pour preuve, l'employeur n'a pas hésité à mettre sur pied des procédures sophistiquées d'évaluation et d'auto-évaluation, de rémunération par compétences ou de primes au rendement, autant de moyens permettant d'individualiser le management et de personnaliser l'adhésion des travailleurs aux objectifs fixés par les directions d'entreprise. La manifestation ultime de cette volonté patronale demeure cependant la prise en charge de la formation syndicale par des consultants externes sélectionnés et rémunérés par l'employeur lui-même.

### **7.1.3- Culture d'entreprise et identité collective**

Au cours des dernières années, les directions d'entreprise ont déployés plusieurs efforts et ont fait preuve d'une créativité considérable en ce qui a trait aux dispositifs conçus pour changer la mentalité du personnel. Des projets de changements sans cesse modifiés et toujours plus originaux ont été mis sur pied dans l'espoir de réussir à implanter une nouvelle culture d'entreprise fondée sur la conscientisation de l'importance des nouveaux impératifs de production et de compétitivité. Autrefois délaissée par les directions d'entreprise, la dimension culturelle et idéologique des organisations s'est donc soudainement transformée en un nouveau champ de bataille où l'identité au travail des salariés représente l'enjeu principal (Mispelblom 1996 : 348). Les diverses entrevues réalisées dans le cadre de notre recherche ne font d'ailleurs que confirmer l'importance de ces dimensions pour les directions d'entreprise. En effet, l'ensemble des gestionnaires rencontrés ont insisté sur l'intérêt de parvenir à instaurer une nouvelle culture de travail afin d'accompagner de façon cohérente et complémentaire les changements apportés à l'organisation du travail et aux pratiques de gestion des ressources humaines.



En ce sens, il n'est pas étonnant de constater que l'ensemble des entreprises sondé ont implanté au cours des dernières années de nouveaux collectifs de travail. Ces nouveaux collectifs, souvent provisoires et se modifiant en permanence, peuvent être de différentes natures. Dans les usines visitées, ils ont généralement pris la forme de groupes ad hoc d'amélioration de la qualité, de cercles de qualité ou encore de groupe kaizen. Rappelons que ces différents groupes sont l'occasion de rassembler des employés de différents horizons et de diverses spécialités, syndiqués ou non, et de les amener à collaborer entre eux afin de solutionner des problèmes entravant l'efficacité des processus de production et l'amélioration de la qualité des produits. Bien que ce genre de dispositif participatif ait effectivement des objectifs précis relevant de la gestion de la qualité ou de la production, certaines enquêtes de terrain ont toutefois démontré qu'elles avaient aussi «des visées explicitement sociales, de pacification des esprits et de décontraction des relations hiérarchiques, de diffusion d'un modèle plus convivial, plus consensuel de relations sociales» (Linhart 1994 : 40). Ainsi, hormis leur utilité à trouver des solutions efficaces à des problèmes concrets liés à l'efficacité des processus de production, ces groupes peuvent permettre la création de nouveaux points de repères cimentant les fondations d'une nouvelle identité collective.

En plus de ces nouveaux collectifs de travail, les entreprises que nous avons visitées ont aussi mis en place différentes mesures visant à assurer une communication de meilleure qualité entre travailleurs et représentants de l'employeur. À titre d'exemple, les entreprises A, B et D ont mis en place au cours des dernières années des systèmes de suggestions afin, d'une part, de créer un nouvel espace d'expression pour leurs travailleurs et, d'autre part, de profiter davantage des connaissances clés qu'ils détiennent. De grandes réunions d'entreprise rassemblant l'ensemble des employés et du personnel de direction sont aussi fréquemment organisées dans chacun des quatre établissements. Dans les entreprises B et C, ces réunions se tiennent respectivement sur une base mensuelle et bimensuelle tandis que la fréquence de ces rencontres est plus sporadique dans les usines A et D. Ces rencontres sont généralement l'occasion de faire le point sur les réalisations de l'entreprise, de traiter de sa situation sur les marchés, de discuter des différents problèmes auxquels elle est confrontée ou encore de dévoiler ses objectifs d'avenir.

Cependant, ces grandes messes d'entreprise, au-delà de leurs objectifs explicites, cherchent aussi à créer un sentiment d'appartenance auprès des employés et à orchestrer la mobilisation des travailleurs autour du projet de l'organisation, de son identité et de ses valeurs. Tout comme les nouveaux collectifs de travail, ces rencontres entre les membres de la direction et les travailleurs contribuent à homogénéiser les esprits et à jeter les bases d'une nouvelle identité collective. Il s'agit en fait, même si cela demeure souvent implicite, de créer des lieux de sociabilité où les salariés découvrent qu'on sollicite leur parole, qu'on les prend au sérieux, qu'on les respecte.

À ces dispositifs s'ajoutent parfois des mesures plus symboliques visant à uniformiser le statut de l'ensemble du personnel de l'entreprise. À ce propos, on retrouve dans la majorité des entreprises certaines politiques visant à réduire les barrières entre la direction et les travailleurs et renforcer l'idée qu'ils forment une grande équipe. Dans certaines usines, les gestionnaires et les travailleurs portent le même uniforme et prennent leur repas à la même cafétéria. Dans d'autres, on retrouve des politiques de portes ouvertes où les gestionnaires affichent un esprit d'ouverture à l'égard des travailleurs, des commentaires qu'ils ont à formuler, des revendications qu'ils soutiennent ou encore des objectifs de carrière auxquels ils aspirent. Ces politiques, lorsqu'elles ne sont pas accompagnées d'une responsabilisation effective des travailleurs ou d'un enrichissement des tâches, ne changent pas le travail lui-même mais, néanmoins, elles peuvent transformer le rapport au travail c'est-à-dire la vision qu'ont les salariés des tâches et responsabilités qu'ils doivent assumer.

En terminant, nous pouvons remarquer que le souhait clairement exprimé par les directions d'entreprise de changer la mentalité des travailleurs et d'instaurer une nouvelle culture de travail s'est concrétisée, comme nous venons de le voir, par l'implantation de différents dispositifs au sein des établissements. Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'ensemble des entreprises faisant l'objet de nos recherches ont manifesté un intérêt semblable à développer une nouvelle identité collective et qu'elles ont intégré en leur sein des dispositifs relativement similaires afin d'atteindre ce but. En outre, même si nous avons constaté que derrière certains de ces dispositifs se cachaient des visées plus implicites de mobilisation du personnel autour des valeurs de l'entreprise, il demeure important de souligner que ces derniers peuvent aussi permettre d'introduire une certaine démocratie dans les organisations puisqu'ils invitent les travailleurs, au

sein des lieux d'échanges et de dialogues qu'ils créent, à participer à la transformation et à la modernisation des entreprises.

## **7.2- Les stratégies patronales à l'égard des syndicats**

Après avoir identifié les différentes stratégies employées par les directions d'entreprise à l'égard de leurs travailleurs, nous examinerons maintenant les stratégies qu'elles poursuivent à l'égard des syndicats. Pour ce faire, nous procéderons en deux temps. En premier lieu, nous tenterons de cerner la conception patronale des rapports sociaux dans l'entreprise et d'évaluer si cette dernière repose sur une vision unitaire ou pluraliste de l'entreprise. En second lieu, nous nous attarderons à la légitimité accordée à l'acteur syndical. En d'autres termes, nous chercherons à évaluer si, dans les faits, l'employeur respecte réellement l'espace occupé et le rôle joué par le syndicat ou si, au contraire, il tente plutôt de les minimiser.

### **7.2.1- Conception patronale des rapports sociaux dans l'entreprise**

Notre étude de terrain vient en tout point confirmer l'existence d'une transformation de la culture de relation de travail dans les organisations. En effet, nous avons détecté au sein des quatre établissements auxquels nous nous sommes intéressés une évolution commune basée sur l'apprentissage de nouveaux rôles par les différents acteurs amenés à interagir dans un même milieu de travail. À cet égard, les différents intervenants que nous avons rencontrés s'entendent pour dresser un portrait relativement similaire de l'évolution et de l'état actuel de ces relations dans leurs usines respectives. Ayant arboré un caractère quelque peu tumultueux au cours des dernières années, les relations patronales-syndicales au sein de ces entreprises se sont peu à peu stabilisées pour devenir aujourd'hui beaucoup plus harmonieuses. Dans l'ensemble des usines visitées, autant nos interlocuteurs syndicaux que patronaux ont affirmé avoir adopté une philosophie de «porte ouverte» visant à faciliter la communication et à favoriser l'établissement d'objectifs communs aux deux parties. Toutefois, lorsque l'on cherche à cerner la conception des rapports qu'entretiennent les directions d'entreprise avec les syndicats, il ne s'agit pas simplement de se cantonner à l'évaluation du degré de coopération entre les parties mais aussi de s'interroger sur les moyens qui ont été mis en place et qui ont permis cette harmonisation des

rapports entre acteurs. En d'autres termes, cela revient à se demander si la coopération patronale-syndicale diagnostiquée dans les établissements est le fruit de la reconnaissance des intérêts divergents des acteurs et de la mise en place de dispositif permettant leur expression ou plutôt celui de l'assujettissement des intérêts des syndicats à ceux de l'employeur ?

Les dynamiques sociales qui prévalent dans les usines visitées semblent fournir deux réponses distinctes à cette question. Tout d'abord, nous pouvons remarquer que dans l'usine C, l'employeur semble cultiver une vision unitaire du fonctionnement de l'entreprise ne reconnaissant les objectifs du syndicat que dans la mesure où ils coïncident avec les siens. Dans leurs discours, les gestionnaires de cette organisation cherchent visiblement à promouvoir une communauté unique d'intérêts entre les deux parties. Ces discours semblent d'ailleurs relativement efficaces puisque les représentants syndicaux de cette usine s'identifient ouvertement aux objectifs de l'entreprise. Le secrétaire général de l'exécutif syndical a décidé récemment de participer aux «*juntas de productividad*», rencontres où les gestionnaires de l'entreprise se réunissent afin de discuter exclusivement des différents moyens qui pourraient être mis en place afin d'augmenter la productivité et la rentabilité de l'usine. D'ailleurs, en dépit du fait que la direction de cette entreprise vante les mérites de la coopération patronale-syndicale, on peut s'apercevoir que cette collaboration s'articule essentiellement autour des objectifs du patronat, le but de coopérer étant de conjuguer les efforts de chacun pour survivre dans un marché de plus en plus compétitif. Certains pourraient d'ailleurs prétendre que derrière une rhétorique de coopération se dissimule en fait une identification, voire même une soumission, du syndicat au projet de l'employeur.

La situation des entreprises A, B et D nous offre cependant un tout autre scénario. Dans ces usines, les directions ne tentent pas d'imposer une vision unitaire du fonctionnement de l'entreprise. Elles reconnaissent que leurs intérêts et ceux des travailleurs ne coïncident pas toujours, d'où les désaccords possibles entre la direction et le syndicat. Bien que dans ces trois entreprises les différents intervenants aient observé une certaine détente dans les relations de travail, on ne nie pas pour autant l'existence potentielle de discordes entre les parties. Ainsi, plutôt que de nier l'existence de conflits, les directions d'entreprise favorisent la création de mécanismes permettant leur expression et leur résolution. En somme, il apparaît clairement dans

ces usines que les employeurs souhaitent établir des relations plus harmonieuses avec leur syndicat sans pour autant chercher à assujettir les intérêts de ce dernier aux visées de l'entreprise ni à réduire de manière systématique la portée de leurs actions. Bref, dans ces trois établissements, la coopération patronale-syndicale semble davantage avoir été construite conjointement et s'être articulée autour d'objectifs que les deux parties ont réellement contribué à établir.

### **7.2.2- Légitimité accordée au syndicat dans l'entreprise**

Comme nous venons de le voir, les conceptions patronales des rapports sociaux dans l'entreprise ne sont pas uniformes et peuvent varier de manière importante d'un établissement à l'autre. Cependant, au-delà de la conception patronale des rapports sociaux dans l'entreprise et de la vision qu'ont les employeurs du fonctionnement interne de leur organisation, il convient maintenant de se rattacher à une réalité plus concrète afin de juger plus objectivement de la légitimité qu'accorde les employeurs aux syndicats. Dans la section suivante, nous tenterons d'évaluer jusqu'à quel point les directions d'entreprise, via des actions concrètes, cherchent à impliquer ou plutôt exclure le syndicat des processus de prise de décision et de la gestion des entreprises.

Le premier indicateur auquel nous pouvons nous référer concerne le partage d'informations entre les acteurs dans les différents établissements. À ce propos, notons que l'ensemble des gestionnaires que nous avons rencontrés ont affirmé assurer une gestion transparente de leur entreprise et partager avec le syndicat plusieurs informations de diverses natures. Le plus souvent, ces informations concernent la situation financière de l'entreprise, ses objectifs de production ou encore sa situation sur les marchés. Toutefois, dans certains cas, ce partage d'informations peut s'étendre à des sujets dont on ne discutait autrefois que dans les hautes sphères administratives des organisations à l'abri de toute intervention syndicale. À titre d'exemple, les gestionnaires de l'entreprise B nous ont confié avoir pris l'habitude depuis peu de présenter les plans stratégiques de l'entreprise et discuter des projets futurs d'investissements avec le syndicat. Par ailleurs, à l'exception de l'entreprise C dans laquelle les représentants syndicaux se disent insatisfaits de la quantité d'informations transmises par l'employeur, aucun

des leaders syndicaux n'a remis en question l'intégrité des directions d'entreprise dans les processus de partage d'informations et certains ont même tenu à souligner leur ouverture exemplaire à ce sujet.

La légitimité accordée aux syndicats dans les entreprises passe aussi par les possibilités qui leur sont données et les espaces qui leurs sont alloués de sorte qu'ils puissent s'exprimer et faire valoir leurs points de vues. En ce sens, il peut être intéressant d'analyser les différents canaux de communication établis entre le syndicat et les membres de la direction d'autant plus, qu'à ce chapitre, il existe des différences notoires entre les établissements. Dans l'entreprise C, ces canaux de communication semblent réduits à leur plus simple expression et se limitent à quelques réunions sporadiques entre certains membres de la direction et le secrétaire général de l'exécutif syndical, seul membre du syndicat à interagir avec les représentants de l'employeur. Dans l'entreprise B et D, des réunions ayant lieu respectivement sur base mensuelle et bimensuelle, sont organisées entre les membres de la direction et l'ensemble de l'exécutif syndical pour donner l'occasion à ces différents intervenants de faire connaître leur opinion sur un nombre relativement important de thèmes et de discuter des suggestions effectuées par les travailleurs en ce qui a trait à l'amélioration des méthodes de production ou encore de leur qualité de vie au travail.

Finalement, c'est dans l'entreprise A que nous retrouvons les canaux de communication les plus importants entre le syndicat et les représentants de l'employeur. Ces canaux de communication sont de trois types. Premièrement, des réunions formelles, qui ont lieu sur base bisannuelle, sont organisées entre les différents représentants de l'employeur et l'ensemble des intervenants syndicaux réunissant non seulement les membres de l'exécutif mais aussi l'ensemble des membres du syndicat détenant des responsabilités de représentation syndicale au sein des différents comités paritaires. Comme nous l'ont indiqué les gestionnaires de cette entreprise, ces réunions sont l'occasion d'écouter les représentants syndicaux, de connaître leurs besoins et de porter une attention particulière aux différentes propositions qu'ils mettent sur la table afin d'améliorer le climat de travail et la qualité de vie des travailleurs. Deuxièmement, les parties patronale et syndicale ont mis sur pied une procédure relativement flexible de rencontres prévoyant qu'en l'espace de trois jours les parties puissent se réunir afin de régler des problèmes

ponctuels et imprévisibles concernant notamment les relations de travail dans l'entreprise ou encore les processus de production et de gestion de la qualité. Troisièmement, des réunions hebdomadaires, se tenant généralement les vendredis dans la matinée, sont organisées entre l'exécutif syndical et les représentants de l'employeur afin, encore une fois, d'échanger différents types d'informations, de chercher des solutions aux problèmes que connaît l'entreprise mais aussi d'organiser différentes activités sportives ou culturelles auxquelles l'ensemble des travailleurs est convié à participer.

Toujours dans l'objectif d'évaluer le degré de légitimité accordée aux syndicats dans leur milieu respectif de travail, nous pouvons nous référer au déroulement des dernières négociations collectives qui sont souvent révélatrices du climat de travail régnant dans les organisations et des sentiments qu'entretiennent les parties l'une envers l'autre. À cet égard, mentionnons que les gestionnaires et les représentants syndicaux des entreprises A, B et D nous ont confié n'avoir connu aucune difficulté réelle à négocier le renouvellement de leur convention collective. D'ailleurs, aucun employeur des quatre entreprises visitées n'a eu recours durant les dernières années à des moyens de pression afin de forcer l'acteur syndical à ratifier une convention collective ou toute autre entente bipartite.

La situation est cependant quelque peu différente pour l'entreprise C dans laquelle les parties semblent avoir rencontré certains obstacles lors du déroulement des dernières négociations collectives. À l'image des relations de travail dans cette entreprise, qui sans être ouvertement conflictuelles ne peuvent prétendre être au beau fixe, les membres de l'exécutif nous ont rapporté avoir connu certaines difficultés à s'entendre avec l'employeur en ce qui a trait à l'indexation des salaires et à l'ajustement des prestations sociales. Les représentants du syndicat entretiennent d'ailleurs une image pour le moins négative des périodes de négociation collective qu'ils décrivent étonnamment comme un processus «absurde» qui pourrait être fortement abrégé :

«Esta negociación es muy absurda, no le hayo chiste. El primer dia es puro bla, bla, bla. (...) Asi que para mi es un proceso muy absurdo. Desplazarlo todo una semana. Lo que se puede arreglar en un dia.<sup>18</sup>»

Évidemment, la question de la légitimité accordée aux syndicats dans les entreprises est complexe. Néanmoins, les informations que nous avons recueillies nous permettent de distinguer plusieurs différences quant au degré de légitimité qu'accorde les différents employeurs au syndicat qui représente leurs salariés. En fait, les quatre cas étudiés possèdent des caractéristiques qui leur sont propres. Premièrement, nous pouvons remarquer dans le cas de l'entreprise C que la direction ne semble reconnaître qu'une très faible légitimité au syndicat : le partage d'information est excessivement limité, les canaux de communication entre l'employeur et le syndicat sont réduits à leur plus simple expression et la négociation collective semble être une période relativement fastidieuse pour les représentants syndicaux. Les gestionnaires de cette entreprise avouent d'ailleurs ouvertement qu'ils ne cherchent pas à impliquer le syndicat dans la gestion de l'entreprise. Le rapport qu'ils entretiennent avec le syndicat serait d'ailleurs, selon eux, conditionné par une sorte de déterminisme contextuel, explication qui, somme toute, demeure peu convaincante :

«...para el modelo y la cultura mexicana, la cogestión de los sindicatos en la administración de las empresas es algo que es así como que espérate, espanta, para la cultura mexicana porque los accionistas son quisquillosos de eso. Si yo abro una puerta a los sindicatos para la posibilidad de la cogestión administrativa, el dueño de la organización de la empresa inmediatamente me va a decir a mí : qué traes, es mi dinero, son mis acciones, son mis cosas y yo quiero administrarlas. (...) En la cultura mexicana hay tres cosas que no se negocian con los sindicatos : la productividad, la administración y la disciplina. Todo lo que vaya en contra de la productividad no hay posibilidades.<sup>19</sup>»

---

<sup>18</sup> Traduction libre de l'auteur : «Cette négociation collective est absurde, elle n'a pas vraiment de sens. Le premier jour il ne s'agit que du 'bla bla' à l'état pur. (...) Pour moi le processus de négociation est vraiment absurde. On se déplace toute une semaine pour quelque chose qui pourrait être réglé en un seul jour.»

<sup>19</sup> Traduction libre de l'auteur : «...dans le modèle et la culture du Mexique, la cogestion des entreprises avec les syndicats est très difficile à mettre en application. Les actionnaires sont très chatouilleux par rapport à cela. Si je décide de cogérer l'entreprise avec le syndicat le propriétaire de l'entreprise va m'appeler immédiatement pour me



Dans le cas des entreprises B et D, les choses sont quelque peu différentes. Sans chercher à impliquer outre mesure le syndicat dans la gestion de l'entreprise, les employeurs démontrent une certaine ouverture envers l'acteur syndical. Les directions de ces établissements transmettent certaines informations d'ordre productif et financier au syndicat. Dans le cas de l'usine B, ce partage d'information va même jusqu'à la divulgation des plans stratégiques et des projets d'investissements futurs de l'entreprise. On observe aussi dans ces deux entreprises, l'existence de certains canaux de communication permettant des interactions régulières entre les parties patronale et syndicale. En somme, dans ces deux usines, l'approche patronale à l'égard du syndicat semble en être une de relative ouverture.

Finalement, le cas de l'entreprise A se démarque sensiblement du lot. Dans cet établissement, les négociations collectives se sont déroulées sans anicroche et le partage d'informations entre les parties semble être ancré dans la philosophie de gestion de la direction. Le fait marquant dans cette entreprise demeure cependant l'importance du réseaux de communication mis sur pied afin d'assurer une communication de qualité entre l'employeur et les représentants syndicaux. Comme nous l'avons vu, ce réseau a pour caractéristique de susciter la participation, d'un côté, de l'ensemble des représentants de l'employeur et, d'un autre côté, des membres de l'exécutif syndical ainsi que de tous les travailleurs occupant des fonctions de représentation syndicale. L'établissement d'un tel réseau de communication démontre indubitablement l'intérêt de l'employeur d'entretenir de saines relations de travail dans son établissement et de créer des espaces de dialogues permettant au syndicat de défendre ses intérêts et de mettre de l'avant un certain nombre de propositions.

### **7.3- Synthèse**

Les stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats se sont profondément transformées sous l'égide de la réorganisation sociale des entreprises. Ce qui est dorénavant

---

demander ce que je fais, pour me dire qu'il s'agit de ses actions et de son argent et qu'il ne veut pas perdre le privilège d'administrer ses avoirs comme il l'entend. (...) Dans la culture mexicaine il y a trois choses qui ne se négocient pas avec les syndicats : la productivité, l'administration et la discipline. Tout ce qui va à l'encontre de la productivité n'est tout simplement pas envisageable.»

recherché par les directions innovantes n'est autre que la possibilité de disposer d'employés motivés par des valeurs individuelles et aptes à travailler dans de nouveaux groupes de travail venant briser le moule des collectifs traditionnels d'ouvriers qui facilitaient autrefois le développement d'une cohésion syndicale. Néanmoins, les stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats ne répondent pas à un modèle unique. La présentation que nous venons de faire de ces nouvelles stratégies patronales démontrent d'ailleurs que celles-ci peuvent prendre différentes formes en fonction des orientations parfois divergentes que se fixent les directions d'entreprise. En guise de conclusion, nous reviendrons sur les principales caractéristiques de ces différentes stratégies employées par chacune des directions d'établissement dans l'objectif de mettre en lumière leurs principales spécificités.

La première stratégie à laquelle nous pouvons faire référence est celle poursuivie par la direction de l'entreprise C. Dans cet établissement, l'acteur patronal ne cherche pas réellement à impliquer les travailleurs dans les activités de production. Son principal souci semble plutôt être celui d'accroître le niveau de flexibilité dont il dispose. Pour preuve, l'assouplissement des frontières entre les ouvriers de maintenance et ceux de production est à peu près le seul changement significatif que l'employeur ait apporté à l'organisation du travail. Par l'implantation de nouveaux collectifs de travail, l'organisation de grande messe d'entreprise et la mise sur pied de diverses mesures symboliques visant à uniformiser les statuts des travailleurs, la direction de cette usine établit de nouveaux espaces qui lui permettent de promouvoir encore plus efficacement son discours auprès des travailleurs. En outre, ces dispositifs permettent de réduire les barrières entre la direction et les travailleurs et renforcer l'idée qu'ils forment une grande famille. Toutefois, parallèlement à l'établissement d'une nouvelle entité collective, l'employeur cherche à renforcer les dimensions individuelles de la relation d'emploi. La rémunération par compétences et les pratiques sophistiquées d'évaluation individuelle témoignent d'ailleurs de cette volonté patronale. Les salariés de cette usine se retrouvent donc paradoxalement dans une nouvelle famille à l'intérieur de laquelle les employés peuvent être en compétition les uns contre les autres. On s'en doute, de telles pratiques ne renforcent pas la cohésion entre les travailleurs, voire la solidarité interne. Par ailleurs, sur le plan des relations avec le syndicat, la direction de l'entreprise C cherche à promouvoir une communauté d'intérêts entre les deux parties. Partant d'une vision unitaire de l'entreprise, la direction ne reconnaît les intérêts du syndicat que

lorsqu'ils convergent avec les siens. Plus concrètement, l'employeur n'accorde qu'une très faible légitimité au syndicat avec lequel il n'est pas enclin à partager des informations ni même à dialoguer.

La stratégie poursuivie par les directions des entreprises B et D se distingue du cas précédent sous plusieurs aspects. Premièrement, au niveau de l'organisation du travail, les employeurs de ces deux usines ont mis sur pied des équipes semi-autonomes favorisant une implication réelle des travailleurs dans les activités productives de l'entreprise. D'ailleurs, conformément aux objectifs de responsabilisation du personnel, les lignes hiérarchiques de ces organisations ont été réduites significativement par l'intermédiaire de la diminution du nombre de superviseurs de premier niveau. Plusieurs dispositifs ont aussi été implantés afin de jeter les bases d'une nouvelle identité collective dans ces lieux de travail. En ce sens, dans ces deux usines, la stratégie patronale à l'égard des travailleurs semble davantage s'articuler autour de la dimension collective de la relation d'emploi.

Deuxièmement, en ce qui a trait à la conception patronale des rapports sociaux et à la légitimité dont bénéficie l'acteur syndical dans l'entreprise, l'approche adoptée par les directions de ces établissements se démarque fortement la stratégie poursuivie par l'employeur de l'usine C. En effet, les directions des usines B et D ne cherchent pas à imposer une vision unitaire du fonctionnement de l'entreprise et reconnaissent que les intérêts des représentants syndicaux puissent différer des leurs. En somme, ces employeurs ne tentent pas de réduire de manière systématique la portée des actions des syndicats. Pour preuve, ils ont accepté de partager certaines informations et de rencontrer les représentants syndicaux sur une base régulière afin de discuter de divers sujets concernant la gestion de l'entreprise.

Finalement, dans l'entreprise A, nous pouvons observer, tout comme dans les autres usines, que certaines modifications ont été apportées aux pratiques de gestion des ressources humaines et que certains dispositifs ont été instaurés dans l'entreprise afin de changer la mentalité du collectif de travailleurs. Cependant, dans le cas de cette usine, ces modifications ne semblent pas destinées à concurrencer le syndicat aussi fermement que dans l'usine C. À titre d'exemple, les modifications apportées aux pratiques de gestion des ressources humaines, à l'exception de certaines modalités

d'auto-évaluation et primes liés au rendement s'additionnant au salaire des employés, ne cherchent pas véritablement à renforcer la dimension individuelle de la relation d'emploi et n'ont pas pour objectif implicite de fragiliser la cohésion des travailleurs. D'ailleurs, c'est au chapitre de l'ouverture patronale à l'égard du syndicat que la stratégie de l'entreprise A se démarque le plus. L'employeur met de l'avant une vision pluraliste de l'entreprise où l'on cherche à éviter l'escalade des conflits par la mise en place de mécanismes permettant l'expression et la résolution de problèmes. Le syndicat bénéficie aussi d'une grande légitimité au sein de l'entreprise. Le meilleur exemple illustrant cette réalité est certainement le réseau de communication institué au sein de l'entreprise et permettant à l'employeur de connaître les besoins du syndicat et de porter une attention particulière aux différentes propositions qu'il met de l'avant.

## Chapitre 8

### Les ressources de pouvoir des syndicats locaux

Ce huitième chapitre présente l'analyse des ressources de pouvoir des quatre syndicats locaux, objets de notre étude. Le but de cette analyse est d'identifier quelles sont les ressources de pouvoir mobilisées par chacun des syndicats locaux afin de vérifier ultérieurement la nature du lien existant entre les ressources de pouvoir mobilisées par ces différents syndicats et les stratégies qu'ils poursuivent à l'égard des changements en milieu de travail.

Conformément à notre modèle d'analyse où nous avons distingué deux principales dimensions au concept de pouvoir des syndicats locaux, ce chapitre sera divisé en deux sections. La première portera sur la dimension de la *solidarité interne* et cherchera principalement à cerner le degré de cohésion des membres et leur niveau de participation à la vie syndicale. La seconde section s'intéressera à la dimension de la *solidarité externe* qui renvoie cette fois à la capacité du syndicat de développer des liens avec différents groupes à l'extérieur de l'établissement dans le but de renforcer son pouvoir au niveau local.

#### 8.1- La solidarité interne

Un syndicat dérive une partie de son pouvoir de la solidarité et de la cohésion de ses membres qu'il doit savoir mobiliser par la mise en place de mécanismes structurels et procéduraux de consultation permettant une réelle prise en compte de leur opinion et de leurs désirs (Morissette 2000 : 85). Dans l'étude de cette dimension, nous distinguerons deux principales composantes soit, d'une part, la participation et la cohésion interne et, d'autre part, la démocratie interne. Pour cerner la première composante, nous tenterons de déterminer s'il existe des réseaux à l'intérieur du syndicat assurant une communication de qualité et si le syndicat peut compter sur la présence de représentants libérés pour s'occuper des tâches syndicales. La deuxième composante sera à son tour évaluée à l'aide de différents indicateurs dont le déroulement des élections syndicales et

le niveau de participation des membres non seulement lors de ces élections mais aussi lors des différentes assemblées et réunions syndicales (Lévesque et Murray 2001 : 196-197).

### **8.1.1- Participation et cohésion syndicale**

Un syndicat, quel qu'il soit, a inévitablement recours à la participation de ses membres pour assurer son fonctionnement quotidien et lors d'événements dits extraordinaires (réunions spéciales, votes de grève et de ratification, etc) (Morissette 2000 : 94). Pour tenter d'évaluer cette participation des membres à la vie syndicale, nous examinerons, dans l'ordre, la structure de chacun des syndicats locaux faisant l'objet de cette étude ainsi que les libérations dont jouissent les différents représentants syndicaux. Bien que l'existence d'une structure de délégués ou la présence de représentants libérés ne peut prétendre être la seule source d'identification des membres à leur syndicat, il n'en demeure pas moins qu'elle témoigne des éléments d'organisation interne fondamentaux à la création d'une cohésion syndicale (Lévesque et Murray 2001 : 198).

#### **8.1.1.1- La structure locale des syndicats**

Les employés des usines A et B sont syndiqués auprès d'un syndicat unique, appelé aussi syndicat local d'entreprise, affilié à la CTM. Comparativement à une section syndicale, un syndicat unique possède son propre comité exécutif et gère presque en totalité les cotisations syndicales versées par ses membres. Les employés des usines C et D, quant à eux, sont syndiqués auprès de sections syndicales affiliées à un syndicat industriel de la CTM. Étonnamment, ces sections syndicales possèdent un exécutif élu et gère 75% des cotisations syndicales versées par leurs membres. À cet égard, il convient de préciser que généralement les sections des syndicats industriels de la CTM ne disposent pas d'une telle autonomie. D'une part, il n'y a pas de comité exécutif: on y retrouve plutôt des délégués dont le nombre varie selon la taille de l'unité et dont la sélection est plus souvent qu'autrement le fait d'une nomination arbitraire effectuée sous l'égide du syndicat national plutôt que la résultante d'une élection démocratique (Lévesque et Hennebert 2002 : 8; Gérin-Lajoie 1999 : 91). D'autre part, les cotisations syndicales sont gérées à un niveau plus centralisé (Lévesque et al. 2002: 8).

De ce fait, nous sommes ici en présence de quatre syndicats possédant tous un exécutif élu. Les différents comités exécutifs de ces syndicats sont d'ailleurs formés de cinq secrétaires dont les titres se veulent chargés de référence à l'histoire idéologique du syndicalisme mexicain. Mis à part le secrétaire général, on retrouve au sein de ce comité un secrétaire de «*Trabajos y Conflictos*», un secrétaire de «*Organización y Propaganda*», un secrétaire de «*Actas y Acuerdos*» et, finalement, un secrétaire aux finances.

Les différentes responsabilités attribuées à chacun de ces postes sont généralement détaillées dans les statuts et règlements («*Estatutos sindicales*») de chacun des syndicats locaux. Bien qu'il puisse exister des différences en ce qui a trait aux obligations que se doit d'assumer un même type de secrétaire selon le syndicat dans lequel il travaille, les documents consultés nous permettent d'établir un portrait global des responsabilités que doivent assumer normalement chacun de ces secrétaires. Le secrétaire général, véritable homme-orchestre du comité exécutif, est en charge de représenter le syndicat devant toutes les instances officielles qui requerront sa présence, de prévenir les autorités compétentes lorsqu'un changement de personnel survient au sein du comité exécutif, de contrôler les documents de trésorerie du syndicat, d'être présent à toutes les assemblées et réunions syndicales et finalement de superviser le travail des différents secrétaires et s'assurer que ces derniers assument adéquatement leurs responsabilités respectives. Le secrétaire de «*Trabajos y Conflictos*» se doit, quant à lui, de prendre connaissance de tous les conflits impliquant, d'un côté, le syndicat ou l'un de ses membres et, d'un autre côté, la direction de l'entreprise ou l'un de ses représentants. Plus précisément, ce secrétaire se doit d'épauler les travailleurs dans les conflits les opposants à des représentants de la direction et de les aider, dans la mesure du possible, à régler définitivement ces conflits. Généralement, ce secrétaire se doit aussi d'assurer le remplacement du secrétaire général lorsque celui-ci ne peut, pour quelque raison, assumer les responsabilités liées à sa fonction.

Le secrétaire aux finances, pour sa part, doit s'assurer de la bonne gestion des fonds syndicaux. En plus de devoir s'assurer de recevoir la totalité des cotisations payées par les membres, ce secrétaire est responsable de la tenue d'un livre comptable dans lequel doivent être inscrites et justifiées toutes les entrées de fonds et les dépenses effectuées par le syndicat. En outre, le

secrétaire aux finances doit s'assurer que les comités de «*Hacienda*» et de «*Honor y Justicia*», dont les fonctions seront exposées plus en détails dans une section ultérieure, dispose des informations nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches de supervision financière. Aux dires de plusieurs de nos interlocuteurs, ce poste de secrétaire aux finances est un poste clé d'une extrême importance dans les syndicats mexicains. En effet, plusieurs observateurs mexicains affirment que les problèmes de corruption et de détournement de fonds qui minent depuis fort longtemps les institutions et les administrations de leur pays, et parmi lesquelles les syndicats figurent en tête de liste, ont provoqué une perte de confiance de la part de leurs membres et de la population en général (Paz 1970 : 149-150). Partant d'une crédibilité déficitaire, les administrations syndicales ont donc beaucoup à faire afin de reconquérir la confiance de leurs membres. Les nombreux comités de surveillance mis sur pied dans bon nombre de syndicats afin d'assurer une plus grande transparence dans la gestion des fonds syndicaux et des cotisations des membres ne sont pas sans lien avec cette réalité de la société mexicaine.

Le quatrième secrétaire, soit celui de «*Organización y Propaganda*», un titre qui comme nous le rappelle Gérin-Lajoie évoque l'ancien agit-prop soviétique, s'occupe entre autres choses de l'organisation des différentes activités et événements syndicaux (1999 : 47). Ces différents événements peuvent être de nature formelle, tel que par exemple les assemblées syndicales ou certaines réunions politiques, ou encore de nature plus informelle comme le sont les nombreuses «*fiestas*» ou rencontres sportives organisées en collaboration avec d'autres syndicats. Il relève aussi des fonctions du secrétaire de l'organisation et de la propagande de s'assurer de la participation des membres à ces différentes activités syndicales et de contrôler les présences des membres lors des assemblées afin de s'assurer que le quorum légal soit atteint pour que l'assemblée puisse valablement délibérer. Pour compléter notre tour d'horizon des fonctions occupées par les secrétaires des exécutifs syndicaux, mentionnons que les responsabilités du secrétaire de «*Actas y Acuerdos*» sont, essentiellement, de dactylographier et d'archiver les différentes décisions et accords qui sont pris lors des assemblées ou réunions syndicales. Notons toutefois que, dans certains syndicats, le secrétaire de «*Actas y Acuerdos*» peut être appelé à soutenir le travail des autres membres du comité exécutif et ainsi devoir accomplir une gamme relativement diversifiée de tâches syndicales.



Évidemment, la présentation des différentes responsabilités devant être assumées par les secrétaires membres des exécutifs syndicaux ne nous permet pas d'effectuer quelque distinction que ce soit entre ces syndicats. Néanmoins, même si la composition des comités exécutifs n'est pas source de différenciation entre les syndicats, l'étude plus approfondie du degré de sophistication de leur structure locale nous permettra d'établir quelques premières distinctions entre ces derniers.

En effet, l'analyse des structures locales des différents syndicats nous a permis de constater qu'un seul syndicat, soit le syndicat A, possède réellement une structure de délégués de départements. Ces délégués, au nombre de dix-huit, sont répartis à travers les différents départements et quarts de travail. Selon les données approximatives nous ayant été transmises par les membres de l'exécutif syndical, un délégué aurait à sa charge, en moyenne, quelques 70 employés. Ce ratio semble d'ailleurs être corroboré par les délégués de départements que nous avons pu rencontrer. Toutefois, notons qu'autour de ce ratio moyen, le nombre d'employés par délégué de département peut fluctuer de manière significative. En ce sens, comme nous l'avons observé, un délégué peut être seul attribué à une section où travaillent plus d'une centaine d'ouvriers tandis qu'un autre délégué peut, lui, se retrouver dans une section où travaillent moins de 40 employés.

Les responsabilités des délégués syndicaux sont encore une fois prescrites dans les statuts et règlements du syndicat. En s'y référant, nous pouvons observer que ces délégués doivent effectuer des interventions à la fois auprès de leurs collègues de travail et des contremaîtres. Auprès des travailleurs, les délégués se doivent de diffuser les informations venant de l'exécutif, de s'enquérir des motifs d'absences de certains employés et de s'assurer de la bonne assiduité des travailleurs dans leur département. Ces délégués se doivent aussi d'aider les travailleurs à solutionner les problèmes mineurs auxquels ils sont confrontés et rapporter au comité exécutif les cas les plus problématiques. Auprès des contremaîtres, le délégué intervient généralement pour justifier l'absence d'un de ses collègues de travail ou pour tenter de résoudre les conflits entre employés toujours dans l'objectif de maintenir un climat de travail sain. Finalement, mentionnons qu'en plus des nombreuses rencontres informelles, des réunions officielles sont organisées sur une base mensuelle entre les différents délégués syndicaux et les membres du comité exécutif. Ces rencontres sont généralement l'occasion de plusieurs mises à jour sur ce qui se passe dans

l'usine et ont pour objectif d'assurer une communication de qualité entre les divers intervenants syndicaux.

Bien que le syndicat A soit le seul à posséder formellement une structure de délégués syndicaux, les syndicats C et D disposent de ce qui pourrait être considéré comme des «personnes ressources», à ne pas confondre avec des délégués, réparties à travers les différents départements des entreprises et susceptibles de tisser des liens plus ou moins étroits avec les membres des comités exécutifs syndicaux. Aucun document ne venant régir le travail de ces personnes ressources, il nous est difficile ici d'établir clairement le rôle joué par ces intervenants syndicaux. Néanmoins, les nombreuses entrevues réalisées nous ont permis de comprendre que ces personnes ressources sont essentiellement chargées d'informer les membres du comité exécutif des problèmes rencontrés par les travailleurs dans les différents départements de l'entreprise et de remplacer les membres de l'exécutif syndical lorsque l'un d'eux se trouve dans l'impossibilité temporaire d'assumer ses responsabilités.

Cette analyse de la structure locale des syndicats nous permet déjà d'observer certaines différences relativement importantes quant aux moyens organisationnels dont disposent chacun des quatre syndicats faisant l'objet de nos recherches. Comme nous l'avons mentionné, seulement un syndicat, soit le syndicat A, possède une structure formelle de délégués syndicaux tandis que les syndicats C et D possèdent une structure plutôt informelle de personnes ressources ou de substituts aux membres du comité exécutif dont les responsabilités semblent être vaguement définies. Le syndicat B, quant à lui, ne possède aucun réseau intermédiaire, formel ou non, assurant la communication entre les membres et l'exécutif syndical. Néanmoins, rappelons que le nombre d'employés dans cette usine est de loin inférieur au nombre d'employés que l'on retrouve dans les usines A, C et D. Ceci étant dit, même si l'on reconnaît généralement que l'existence d'une structure formelle de délégués syndicaux permet un rapprochement entre l'exécutif et ses membres et de ce fait une augmentation de la cohésion interne, ce type de structure n'est pas l'unique élément pouvant alimenter la cohésion et la participation des membres à la vie syndicale. La présence de représentants libérés pour s'occuper de tâches syndicales peut aussi jouer un rôle similaire.

### **8.1.1.2- Les libérations syndicales**

Si l'examen des structures locales des syndicats a mis à jour certaines différences entre les syndicats locaux faisant l'objet de cette étude, l'analyse des libérations syndicales poursuivra dans le même sens en permettant de nouvelles distinctions.

Comme nous l'avons vu, dans l'entreprise A, la présence syndicale est assurée par un comité exécutif formé de cinq membres et un réseau de délégués syndicaux répartis dans l'ensemble des départements de l'usine. Ces délégués syndicaux sont aussi des opérateurs et se doivent d'accomplir leur journée de travail au même titre que les autres travailleurs de leur département. Cependant, ces derniers peuvent s'absenter quotidiennement de leur poste de travail pendant 30 minutes afin de répondre aux exigences de leurs devoirs syndicaux. En ce qui a trait au comité exécutif, mentionnons que chacun de ces cinq membres est libéré à temps plein et a l'usage d'une pièce réservée au sein même des installations de l'entreprise en plus d'un bureau, beaucoup plus spacieux, situé à l'extérieur et dans le voisinage du site de l'entreprise.

Pour le syndicat B composé uniquement, rappelons-le, d'un comité exécutif, les libérations syndicales sont accordées aux différents membres du comité à travers l'obtention de permis octroyés par l'employeur. La convention collective de cette entreprise prévoit d'ailleurs que les membres du comité exécutif puissent disposer annuellement, entre eux, de l'équivalent d'un total de 150 jours de libérations syndicales. Nos entrevues avec les membres de l'exécutif nous ont d'ailleurs révélé que ces derniers n'utilisent pas en totalité les jours de libérations dont ils disposent et que, généralement, les demandes de permis ne dépassent guère annuellement l'équivalent de plus de 120 jours. Selon les dires de nos interlocuteurs syndicaux, les demandes de permis de libération effectuées par les membres de l'exécutif syndical sont généralement acceptées par l'employeur et ce système d'octroi de permis ne semble pas avoir causé, du moins récemment, de frictions entre les parties patronale et syndicale. Finalement, mentionnons qu'aucun espace n'est réservé exclusivement au comité exécutif du syndicat au sein des installations de l'entreprise mais que celui-ci dispose tout de même d'un bureau situé à proximité des installations de l'entreprise.

**Tableau 8.1 : Libérations des représentants syndicaux**

<b>Syndicat</b>	<b>Libérations des membres du comité exécutif</b>	<b>Libérations des délégués syndicaux</b>
Syndicat A	Les cinq membres du comité exécutif sont libérés à plein temps	30 minutes sur base quotidienne
Syndicat B	150 jours	-
Syndicat C	40 jours	-
Syndicat D	130 jours	-

Pour les syndicats C et D, les libérations dont bénéficient les membres des comités exécutifs syndicaux doivent aussi faire l'objet d'une demande auprès de l'employeur. Conformément à leurs conventions collectives respectives, le syndicat D dispose annuellement de l'équivalent de 130 jours de libération syndicale tandis que le syndicat C est restreint, lui, à 40 jours de libération. La convention collective de l'entreprise D prévoit cependant qu'il est possible pour le syndicat de réclamer des jours additionnels de libération mais ces réclamations devront être négociées et acceptées préalablement par l'employeur. Finalement, mentionnons que ces syndicats disposent d'un bureau à l'intérieur des installations de l'entreprise.

Ainsi, au chapitre des libérations syndicales, les différences entre syndicats ressortent assez clairement (tableau 8.1). Le syndicat A est, de loin, celui qui bénéficie des libérations syndicales les plus importantes. Il est suivi, dans l'ordre, des syndicats B, D et C. Encore une fois, ces conclusions doivent être mises en lien avec le nombre de travailleurs présents dans chacune des usines. Cependant, même en reportant les libérations au prorata du nombre de travailleurs dans chacune des entreprises, le classement demeure le même.

### **8.1.2- La démocratie interne**

Certes, comme nous l'avons déjà mentionné, la participation et la cohésion syndicale sont alimentées par la présence d'une structure de délégués de départements, l'existence de réseaux internes à l'intérieur du syndicat pour assurer la communication interne, la présence de représentants libérés pour s'occuper des tâches syndicales, etc (Lévesque et Murray 2001 : 198).

Ces éléments représentent autant d'outils qui accentuent l'identification des membres à leur syndicat et la vitalité de l'action syndicale. Cependant, la recherche d'une solidarité et d'une cohésion interne passe aussi par la démocratisation du fonctionnement des syndicats et la mise en place de nombreux mécanismes permettant une réelle prise en compte des intérêts et des opinions des membres. Pour Murray, «la démocratie est essentielle dans un contexte de réorganisation mondialisée du travail, car elle sous-tend l'émergence de nouvelles identités collectives, de nouvelles politiques et, enfin, la cohésion des organismes représentatifs des travailleurs en tant qu'institutions» (Murray 2001 : 249). Dans le contexte mexicain, cette démocratie syndicale semble d'ailleurs revêtir une importance toute particulière puisque certains auteurs la considère comme un élément précurseur et nécessaire à l'instauration d'une démocratie politique : «la critique politique du régime (politique mexicain) exige, en premier lieu, le rétablissement de la démocratie interne dans les syndicats. Le passage de la démocratie syndicale à la démocratie politique se fera insensiblement» (Paz 1970 : 218).

Dans la section suivante, nous tenterons donc de prendre la mesure de l'état de la démocratie au sein des différents syndicats faisant l'objet de nos recherches. Pour ce faire, nous nous référerons notamment à la participation des membres aux diverses assemblées syndicales mais aussi au fonctionnement et au déroulement des élections syndicales.

#### **7.1.2.1- Les assemblées syndicales**

À l'exception du syndicat B où les membres se réunissent en assemblée sur une base mensuelle, les syndicats A, C et D se réunissent en assemblée syndicale habituellement tous les deux mois. Cela n'empêche cependant pas les différents exécutifs syndicaux de pouvoir organiser, lorsque cela s'avère nécessaire, des assemblées dites «*extraordinarias*» afin de se préoccuper de problèmes ponctuels requérant une intervention syndicale rapide et imprévue. Les statuts et règlements des syndicats prévoient généralement, du moins dans leurs grandes lignes, le déroulement officiel de ces assemblées qui ont pour but premier de rapprocher les membres de leur exécutif et de mettre au courant les travailleurs des réalisations du syndicat et des défis qu'il reste à surmonter. Fait intéressant, il est prévu dans les statuts et règlements du syndicat B qu'en début d'assemblée un «*Director de los debates*» devra être élu par l'ensemble des membres

présents. Ce directeur a notamment pour tâche de veiller à ce que les débats sur les différentes problématiques soulevées lors de l'assemblée s'effectuent dans l'ordre et que les différents points de vue des membres soient entendus. D'ailleurs, comme l'indiquait un membre de l'exécutif de ce syndicat :

«... la asamblea es el organo supremo (...) nadie esta limitado a hablar, siempre y cuando diga las cosas con responsabilidad, con compromiso y que sean ciertas y con respecto<sup>20</sup>».

En ce qui concerne la participation des membres aux différentes assemblées, les évaluations effectuées par les intervenants syndicaux que nous avons pu rencontrer sont pour le moins positives. Ainsi, lorsque nous avons demandé aux membres des différents exécutifs syndicaux d'évaluer approximativement le niveau de participation des membres aux diverses assemblées syndicales, les chiffres fournis nous ont révélé une participation particulièrement importante des travailleurs, soit systématiquement supérieure à 80%, dans les quatre syndicats. Évidemment, ces évaluations doivent être interprétées avec précaution puisqu'il ne s'agit que d'estimations approximatives qui n'ont pu être vérifiées. Néanmoins, elles nous permettent tout de même de croire que la participation des membres aux assemblées syndicales semble être élevée pour tous les syndicats et particulièrement lors des périodes de révision des conventions collectives qui se déroulent, au Mexique, généralement tous les deux ans. Notons aussi que plusieurs de nos interlocuteurs syndicaux se sont empressés de souligner que la participation de leurs membres ne se manifestait pas uniquement dans la présence aux assemblées mais aussi par leur participation à différentes activités politiques, sportives ou culturelles tel que le célèbre défilé national des travailleurs du 1<sup>er</sup> mai se déroulant dans la ville de Mexico.

Fait à noter, les statuts et règlements du syndicat B prévoient l'application de diverses sanctions pour les membres du syndicat qui n'auraient pas justifié leur absence à une assemblée. Toujours selon ce même document, la gradation des mesures disciplinaires prévoit dans un premier temps, que l'employé fautif recevra un avertissement officiel suivi d'une suspension de ses droits

---

<sup>20</sup> Traduction libre de l'auteur : «l'assemblée est l'organe suprême du syndicat (...) Tout le monde a le droit de parole dans la mesure où les propos tenus respectent les règles élémentaires de politesse, de respect et de responsabilité».

syndicaux puis d'une destitution des responsabilités syndicales (dans l'hypothèse où le travailleur possédait certaines responsabilités syndicales) pour finalement, en dernier recours, être expulsé du syndicat. Rappelons qu'au Mexique la clause de «*closed-shop*», ou «d'atelier fermé», institué dans la plupart des conventions collectives donne au syndicat un pouvoir important en ce qui a trait à l'acquisition et au maintien du lien d'emploi. Dans ce régime syndical, un travailleur doit absolument conserver son statut de membre du syndicat s'il veut conserver son emploi. Ainsi, l'expulsion du syndicat d'un travailleur entraîne automatiquement la perte de son emploi au sein de l'entreprise. À ce sujet, nous devons mentionner que l'exécutif du syndicat B nous a informé que ces sanctions n'étaient pas systématiquement appliquées. En fait, en regard de la participation très satisfaisante des membres aux diverses assemblées, les membres de l'exécutif syndical nous ont affirmé ne pas avoir réellement recours aux mesures disciplinaires prévues dans leurs statuts et règlements :

«Tenemos una sanción. Hay una sanción que todos conocen. Esa sanción fue puesta no por el comité, sino por ellos mismos. Sugerimos que a toda la gente que no viene a la asamblea se le aplique esta sanción. Es un día de salario tabulado al que no vaya a la asamblea. (...) La gente, todos son muy puntuales. No la aplicamos<sup>21</sup>».

### **8.1.2.2- Les élections syndicales**

Dans tous les syndicats visités, le déroulement des élections, qui ont lieu généralement tous les trois ans, semble être démocratique ou du moins, rien ne nous permet d'affirmer le contraire. Cette première constatation repose essentiellement sur le fait que, comme nous l'avons déjà mentionné, les dirigeants syndicaux des différents syndicats à l'étude sont élus par leurs membres. Rappelons encore une fois que dans le contexte du syndicalisme corporatiste mexicain, l'élection des dirigeants syndicaux dans les différentes sections syndicales n'est pas monnaie

---

<sup>21</sup> Traduction libre de l'auteur : «Une sanction est prévu en cas d'absence d'un membre à une assemblée syndicale. Une sanction dont tout le monde connaît l'existence. La mise en place d'une telle sanction n'a pas été l'œuvre du comité exécutif du syndicat mais plutôt de ses membres qui ont proposé à leur initiative d'intégrer une telle sanction aux règlements syndicaux. Le montant de l'amende est équivalente au salaire quotidien du travailleur fautif. (...) Toutefois, l'ensemble des travailleurs participe assidûment aux assemblées et sont ponctuels, c'est pourquoi, dans les faits, nous n'appliquons pas cette sanction».

courante. Le plus souvent, les leaders syndicaux sont nommés par les hautes instances de la CTM sans que les membres des différentes sections soient véritablement consultés. La constatation de l'existence d'une certaine démocratie interne repose aussi sur le fait que les élections semblent avoir donné lieu à une certaine forme de contestation des autorités en place. En effet, il est apparu lors des entretiens que nous avons menés auprès de différents membres des exécutifs syndicaux que leur élection, ou réélection, s'est souvent effectuée en concurrence avec d'autres candidats. Autrement dit, les membres des différents syndicats ont eu le choix de voter pour différentes équipes, ou «*planillas*», susceptibles d'avoir des visions parfois divergentes des objectifs et des buts à poursuivre par leur syndicat. Les membres de l'exécutif du syndicat C nous ont même révélé qu'aux dernières élections plus de six équipes se sont présentées dans le but de former le prochain exécutif syndical. La présentation et les débats organisés entre les différentes équipes candidates aux élections manifestent aussi une certaine forme de respect et de tolérance de l'opposition au sein de ces organisations syndicales ce qui mérite d'être souligné.

Cependant, même si la tenue d'élection constitue un pré requis fondamental à l'établissement d'une démocratie interne, elle ne peut pour autant être garante à elle seule de son existence réelle et/ou de sa pleine efficacité. En ce sens, pour véritablement prendre la mesure de l'état de la démocratie au sein des différents syndicats il faut se rapporter à l'analyse plus approfondie des différentes réalités locales et des résultats des dernières élections syndicales qui permettent, dans une certaine mesure, l'évaluation du degré de stabilité électorale régnant au sein de chacun des syndicats.

L'ancienneté des dirigeants à la tête des différents syndicats est un indicateur pour le moins pertinent de la légitimité dont bénéficient les représentants syndicaux auprès des travailleurs. Il n'est donc pas sans intérêt de comparer l'ancienneté des membres des différents comités exécutifs syndicaux. Pour ce faire, mentionnons en premier lieu que l'exécutif cumulant le plus d'ancienneté est celui du syndicat A dont les membres, à l'exception du secrétaire de «*Actas y acuerdos*» élu lors des dernières élections, possèdent plus de sept années d'ancienneté. Viennent ensuite les exécutifs des syndicats B et D dont les membres cumulent en moyenne entre quatre et six années d'ancienneté, leur mandat ayant été renouvelé lors des dernières élections. À propos de ces deux syndicats, il convient de mentionner que l'essentiel de l'activité syndicale semble



graviter autour du secrétaire général dont l'ancienneté est plus importante que celle des autres membres de l'exécutif. Au sein du syndicat D, le secrétaire général occupe ce poste depuis plus de treize ans, tandis que pour le syndicat B, depuis la fondation de l'usine, le poste n'a été occupé que par trois personnes. Finalement, on retrouve le syndicat C dont l'exécutif a entièrement été renouvelé au cours des dernières élections, signe probable d'une certaine insatisfaction des membres à l'égard du travail des représentants syndicaux.

Ainsi, même si l'on retrouve au sein des différents syndicats un respect des règles démocratiques fondamentales, tel que l'organisation d'élection et la possibilité de contester les autorités en place, la stabilité électorale ne semble toutefois pas être la même au sein des différentes organisations syndicales. L'analyse de l'ancienneté des membres des différents comités exécutifs syndicaux nous révèle d'ailleurs trois cas de figure. Tout d'abord, le syndicat A nous offre l'image d'un exécutif syndical en contrôle de ses actions avec l'appui de ses membres puisque, à l'exception d'un secrétaire nouvellement élu, l'ensemble des membres de l'exécutif est en poste depuis maintenant plus d'une dizaine d'années. Le deuxième cas de figure peut être représenté par les syndicats B et D dont les exécutifs ont réussi à aller chercher un second mandat consécutif laissant ainsi présager une certaine satisfaction des membres à leur égard. Finalement, on retrouve dans le syndicat C un exécutif syndical qui a complètement été renouvelé. Les nouveaux membres de l'exécutif ne se cachent d'ailleurs pas pour affirmer leur insatisfaction par rapport au travail accompli par l'exécutif précédent qu'ils accusent de ne pas s'être réellement intéressés aux problèmes des travailleurs.

### **8.1.2.3- Les commissions syndicales de surveillance**

Sans nécessairement procéder à des comparaisons entre syndicats, il nous apparaît pertinent de mentionner que plusieurs syndicats au Mexique intègrent différents types de comités chargés de superviser le déroulement des élections et, plus globalement, les agissements des membres des exécutifs syndicaux dans l'accomplissement de leur mandat. Il s'agit là d'une caractéristique à la fois importante et particulière de la dynamique syndicale au Mexique. Ces commissions ont généralement comme mandat d'assurer les membres du comportement honnête et responsable de leurs dirigeants. Encore une fois, la référence à l'histoire post-révolutionnaire mexicaine et plus

particulièrement à l'émergence des institutions dominantes et à leur mode de fonctionnement peut expliquer, du moins en partie, la création de ces types de commissions au sein de certains syndicats. En se basant sur les informations récoltées dans les entrevues et dans les statuts et règlements de certains syndicats, nous pouvons énumérer sommairement les responsabilités de ces différents comités qui sont généralement de trois types.

Tout d'abord, la commission de «*Honor y Justicia*», formée de membres élus lors des assemblées syndicales, se doit d'enquêter sur les plaintes qui lui sont acheminées à propos d'agissements douteux ou de violation d'un règlement syndical qu'aurait commis un membre du syndicat. Les membres de la commission de «*Honor y Justicia*» sont d'ailleurs investis d'un pouvoir important puisqu'ils peuvent, suite à leurs travaux d'enquête, suspendre et même exclure tout membre du syndicat, y compris les secrétaires de l'exécutif syndical, qui aurait commis une infraction au sens où l'entendent les statuts et règlements du syndicat. La deuxième commission que l'on retrouve aussi généralement dans la plupart des syndicats au Mexique est la commission de «*Hacienda*». Cette commission, encore une fois formée de membres élus lors des assemblées, est responsable de la révision comptable des documents financiers du syndicat et d'assurer l'exactitude des données financières divulguées aux membres. Cette commission peut aussi présenter au secrétaire aux finances du syndicat des propositions visant à assurer une gestion plus adéquate des fonds syndicaux. Finalement, la commission de «*Vigilancia*» se doit d'assurer le respect des règles prescrites dans les statuts et règlements des syndicats ainsi que des accords et des décisions prises lors des différentes assemblées syndicales. De plus, cette commission se doit de superviser l'application des sanctions et des recommandations qui peuvent être formulées par la commission de «*Honor y Justicia*».

## **8.2- La solidarité externe**

La solidarité interne est une véritable source de pouvoir qui doit sans cesse être maintenue et alimentée. Toutefois, en dépit de son caractère crucial, elle ne peut à elle seule procurer au syndicat tout le pouvoir nécessaire afin de surmonter les différents obstacles auxquels celui-ci est confronté (Lévesque et Murray 2001: 198). Nécessairement, elle doit coexister avec une autre forme de solidarité, la solidarité externe ou l'imbrication dans les réseaux. Comme nous l'avons

déjà mentionné, cette deuxième source de pouvoir renvoie à la capacité du syndicat de développer des alliances avec des groupes communautaires et avec d'autres syndicats, au plan régional, sectoriel, national ou international. Cette solidarité externe est donc constituée à la fois de liens horizontaux avec d'autres établissements, avec d'autres entreprises et avec la communauté, ainsi que des liens verticaux avec des structures à l'échelle d'une branche ou d'un secteur et à celle de l'économie tout entière (Murray 2001 : 249). Dans la section suivante, nous proposons donc de nous attarder à cette nouvelle dimension que représente la solidarité externe en essayant d'identifier les liens qu'entretiennent les syndicats faisant l'objet de cette étude avec leur confédération mais aussi avec tout autre syndicat, parti politique ou groupe social.

### **8.2.1- Les liens verticaux**

Dans cette section, nous tenterons de prendre la mesure des liens existants entre les syndicats locaux et la fédération et confédération auxquels ils sont associés. En d'autres termes, il s'agit ici d'évaluer la qualité du support du «grand syndicat» à travers l'analyse des processus d'échange d'information, de consultation, de discussion et de prise de décision existant entre le niveau local et les niveaux plus élevés de la structure syndicale (Morissette 2000 : 108; Jean 1999 : 83).

Un premier critère d'évaluation présenté dans notre modèle d'analyse concerne le partage d'informations entre le syndicat local et la fédération. À ce propos, tous les membres des exécutifs syndicaux rencontrés nous ont affirmé avoir fait appel aux diverses instances de la CTM pour obtenir des informations sur de nombreux sujets tel que les nouveaux procédés de production et nouvelles technologies, la gestion de la qualité, la formation professionnelle, les régimes de retraite, la santé et sécurité au travail, etc. L'ensemble des intervenants syndicaux rencontrés nous ont aussi indiqué faire appel aux services des différents conseillers et permanents syndicaux œuvrant au niveau de leur fédération. À ce propos, il convient de mentionner que la fréquence des recours à ces conseillers syndicaux, ou «asesores» pour respecter la terminologie espagnole, semble varier considérablement selon le statut du syndicat. En effet, les syndicats A et B, tous deux syndicats d'entreprise, prétendent faire usage d'un tel recours occasionnellement, c'est-à-dire entre 3 et 6 fois par année. De leur côté, les syndicats C et D, deux sections syndicales, affirment quant à elles avoir recours beaucoup plus fréquemment à ces conseillers

syndicaux, les membres de l'exécutif du syndicat C affirmant même faire usage de ce recours entre 21 et 40 fois par année. Il apparaît donc clairement que le permanent syndical, service externe de premier plan, joue un rôle de soutien important pour les deux sections syndicales. Selon les informations recueillies, les membres des différents exécutifs semblent avoir recours aux permanents syndicaux surtout lors des périodes de négociation de convention collective ou encore lorsque des travailleurs manifestent certains problèmes concernant le recouvrement de leur prime d'assurance garantie en vertu de la «*Ley del Seguro soial*».

Un deuxième critère d'évaluation présenté dans notre cadre d'analyse est la participation du syndicat aux instances du «grand syndicat». Selon nos observations et nos entretiens, il semble une fois de plus exister une certaine différence dans le niveau de la participation des syndicats en fonction de leur statut. En effet, les syndicats d'entreprise, soit les syndicats A et B, ne semblent pas participer assidûment aux différentes rencontres et réunions syndicales organisées au niveau régional, provincial et national. Pour nuancer nos propos, mentionnons que le syndicat A affirme tout de même participer régulièrement au congrès national de la CTM. En ce qui concerne les sections syndicales, ces dernières semblent participer à la plupart des rencontres proposées par le «grand syndicat». D'ailleurs, les exécutifs des syndicats C et D sont généralement représentés aux différentes réunions et assemblées des instances de représentation tel que le conseil régional d'Irapuato, le congrès provincial de la CTM à Guanajuato ou encore le congrès national de la CTM. Toutefois, dans le cas du syndicat C, mentionnons que cette représentation aux différentes instances du «grand syndicat» est souvent l'affaire d'une seule personne, soit le secrétaire général de l'exécutif syndical. En ce sens, l'ensemble des représentants et des membres de ce syndicat n'ont qu'un accès limité et indirect à l'information diffusée lors de ces différentes rencontres et assemblées syndicales.

Finalement, notre dernier critère d'évaluation repose sur l'accessibilité à des programmes de formation dispensée par la centrale ou la confédération. À ce sujet, l'ensemble des exécutifs syndicaux a affirmé avoir participé à des séances de formation dispensée par leur fédération ou confédération. Ces programmes de formation cherchent généralement à accroître les compétences des intervenants syndicaux en matière de négociation collective ou à s'assurer que ces derniers soient en mesure de représenter efficacement les salariés dans les différents comités paritaires tel

que ceux traitant de la santé et sécurité des travailleurs ou encore de la formation professionnelle. Certaines séances de formation portent aussi sur les nouveaux enjeux découlant de la modernisation des entreprises. Lors de ces séances on cherche essentiellement à sensibiliser les représentants syndicaux face aux opportunités mais aussi aux inconvénients que peuvent offrir les nouvelles formes d'organisation du travail et la restructuration des processus de production. Il n'est d'ailleurs pas sans intérêt de mentionner que lors de notre séjour au Mexique, nous avons pu visiter le nouveau centre de formation, inauguré peu de temps avant notre arrivée au pays, de la fédération à laquelle sont affiliés les deux sections syndicales. Ce nouveau centre de formation a été construit dans le but de faciliter la tenue d'ateliers de formation syndicale, sa grande superficie permettant le rassemblement des représentants syndicaux de l'ensemble de la fédération.

Les observations et informations recueillies nous permettent de constater certaines différences quant au degré d'autonomie des syndicats locaux face au «grand syndicat». En effet, les deux sections syndicales à l'étude semblent entretenir des liens plus étroits avec leur fédération comparativement aux deux syndicats d'entreprise. La gestion des cotisations syndicales, la participation aux différentes instances du «grand syndicat» et la fréquence du recours aux permanents syndicaux sont autant d'éléments démontrant que les syndicats C et D semblent être liés plus solidement à leur fédération et ce, même si ce lien est parfois l'affaire du secrétaire général de l'exécutif syndical. Il apparaît d'ailleurs assez clairement que les syndicats d'entreprise semblent vouloir conserver une certaine distance face au «grand syndicat» et traiter, dans la mesure du possible, les dossiers avec leurs ressources locales. Les membres des comités exécutifs de ces syndicats semblent d'ailleurs apprécier tout particulièrement le niveau d'autonomie dont ils jouissent par rapport à leur fédération. Néanmoins, même si les syndicats A et B apparaissent plus autonomes, ils ne sont pas pour autant isolés du «grand syndicat». Comme nous l'avons souligné, ces syndicats participent à certaines réunions et assemblées de la CTM se déroulant au niveau provincial et national tout en profitant de certains services offerts par leurs fédérations tel que les programmes de formation et le soutien des permanents syndicaux. Ces deux organisations syndicales ne sont donc pas déconnectées des instances du «grand syndicat» mais il faut reconnaître que leur intégration demeure instrumentale et limitée à l'utilisation de quelques services de base.

### **8.2.2- Les liens horizontaux**

Après avoir étudié les liens existants entre les syndicats locaux et les instances du «grand syndicat», nous examinerons maintenant les liens horizontaux développés par ces mêmes syndicats. Rappelons-le, ces liens correspondent aux relations que le syndicat entretient avec les autres organisations de travailleurs, les partis politiques ou encore, tout autre groupe à vocation sociale et/ou communautaire. Il peut s'agir de contacts formels en vue de construire une action concertée sur des enjeux communs ou encore des relations plus informelles s'établissant à travers des processus sporadiques d'échanges d'informations.

Les syndicats à l'étude entretiennent des liens avec d'autres organisations syndicales surtout au niveau régional et sectoriel. Toutefois, la nature et l'intensité des liens entretenus avec ces autres organisations syndicales diffèrent significativement d'un syndicat à l'autre. En ce qui a trait au syndicat A, celui-ci semble accorder une importance particulière aux échanges d'expertise entre syndicats. Il établit d'ailleurs des relations fréquentes et régulières avec des syndicats de son secteur et de sa région en plus de participer à un réseau d'échanges sur les conditions de travail dans l'industrie automobile. Les membres de l'exécutif syndical nous ont aussi confié participer à des rencontres réunissant divers syndicats de la CTM où sont comparés leurs différentes conventions collectives et où chaque exécutif est appelé à exposer brièvement les principaux problèmes rencontrés dans l'exercice de leurs fonctions.

Les syndicats B et D, pour leur part, semblent occuper une position mitoyenne. Dans le cas du syndicat B, celui-ci semble relativement bien branché sur l'extérieur. Les membres de l'exécutif nous ont affirmé avoir plusieurs relations avec d'autres syndicats du secteur automobile. Les rencontres organisées offrent aux différents syndicats participants l'opportunité de procéder à la comparaison de leurs conventions collectives. Cet échange d'informations permet aux différents exécutifs de mieux situer les conditions de travail en vigueur dans leur usine et d'identifier les éléments qui, idéalement, devront être améliorés lors des prochaines négociations de conventions collectives. Dans le cas du syndicat D, l'échange d'informations et d'expertise avec d'autres

syndicats est peut être plus sporadique. Néanmoins, les membres de l'exécutif syndical nous ont confié entretenir certains liens avec les syndicats du même groupe industriel.

Enfin, le syndicat C semble beaucoup plus fermé sur lui-même. N'établissant pas de relations avec les syndicats de son secteur ou de sa région, ce syndicat apparaît plus isolé. Certes, l'exécutif syndical peut parfois échanger quelques informations avec certains syndicats du même groupe industriel mais il ne participe réellement à aucune rencontre intersyndicale officielle.

### **8.3- Synthèse**

Ce chapitre avait pour objectif d'étudier les ressources de pouvoir ayant été mobilisées par les différents syndicats, dans le but de parvenir à une meilleure compréhension de l'implication des syndicats dans les processus de changements et des dynamiques sociales qui prévalent dans chaque usine. Partant de nos données et de la présentation que nous venons d'en faire, la première constatation qui peut être formulée est que des différences importantes existent quant à la manière dont les quatre syndicats ont mobilisé leurs ressources de pouvoir.

Au bas de l'échelle, nous retrouvons le syndicat C qui dispose de très peu de ressources externes et internes. Il n'établit pratiquement pas de relations avec les syndicats de son secteur et de sa région. Sa participation aux instances syndicales est généralement l'affaire d'une seule personne ce qui limite l'accessibilité à l'information pour les autres représentants syndicaux et l'ensemble des membres. Dans ce cas précis, les recours extrêmement fréquent aux conseillers syndicaux dépêchés semble exprimer une incapacité de la part des dirigeants locaux de gérer tous les dossiers et problèmes rencontrés dans l'exercice de leur fonction. Ce syndicat semble d'ailleurs bénéficier de très peu de moyens organisationnels. Il n'existe pas de structure de délégués de département et les libérations pour activités syndicales sont très limitées. De plus, la structure de communication à l'intérieur du syndicat est réduite à sa plus simple expression. Résultat des faiblesses de ce syndicat : une instabilité électorale qui a poussé les membres du syndicat à renouveler complètement la composition de leur exécutif au cours des dernières élections.

Le deuxième cas de figure dont nous pouvons faire mention regroupe à la fois le syndicat B et D.

Les structures locales de ces syndicats sont relativement traditionnelles puisque reposant sur un exécutif et une assemblée générale. Pour l'essentiel, l'activité syndicale semble graviter autour des secrétaires généraux qui occupent cette fonction depuis plusieurs années ce qui contraste avec les autres membres de l'exécutif qui, pour la plupart, ne sont qu'à leur premier ou deuxième mandat. Les moyens organisationnels dont disposent ces deux syndicats sont nettement supérieurs à ceux du syndicat C. En ce sens, les libérations pour activités syndicales représentent de trois à quatre fois celles dont bénéficient les membres de l'exécutif du syndicat C. Ces syndicats possèdent aussi un bureau situé soit au sein même des installations de l'entreprise ou encore à l'extérieur de ces installations.

Par ailleurs, ces syndicats semblent être impliqués dans certains réseaux d'échanges d'informations et d'expertise. Ils entretiennent tous deux certaines relations avec des organisations syndicales œuvrant au sein du même groupe industriel et participent également, même si cela n'est que de manière sporadique, à des rencontres avec d'autres syndicats du secteur automobile. En revanche, des différences importantes peuvent être enregistrées entre ces syndicats au chapitre des liens qu'ils entretiennent respectivement avec les instances du «grand syndicat». Si le syndicat D semble avoir recours régulièrement aux services des instances du «grand syndicat» notamment pour obtenir des cours de formation syndicale ou encore des conseils de certaines personnes ressources, le syndicat B apparaît beaucoup plus autonome par rapport à la fédération à laquelle il est affilié. Assurant la gestion complète des cotisations de ses membres, ce syndicat n'a recours qu'occasionnellement aux services des conseillers syndicaux ainsi qu'aux différents programmes de formation.

Le dernier cas à citer est celui du syndicat A. Ce syndicat se démarque nettement des autres cas étudiés du fait que ses ressources de pouvoir sont plus élaborées et diversifiées. Le syndicat local est en effet capable de mobiliser les deux principales ressources de pouvoir. Ce syndicat a d'abord mis en place des dispositifs organisationnels qui assurent la solidarité interne. Rappelons que ce syndicat dispose à la fois d'un bureau au sein des installations de l'entreprise et à l'extérieur de ces installations, de représentants libérés à temps plein pour s'occuper d'activités syndicales ainsi que d'une structure formelle de délégués de département. Les mécanismes de communication interne sont aussi plus sophistiqués. Par exemple, en plus des assemblées



générales, le syndicat organise des assemblées départementales pour obtenir et fournir des informations aux travailleurs. De plus, les délégués de départements peuvent être libérés pour régler les problèmes des travailleurs. Pour donner un autre exemple, mentionnons que le syndicat effectue périodiquement un sondage auprès des membres pour mieux connaître leurs besoins. Bref, le syndicat a des dispositifs de communication bidirectionnels ce qui assure une plus grande participation syndicale et davantage de démocratie.

Sur le plan de la solidarité externe, le syndicat est relativement bien intégré à des réseaux à l'extérieur de l'usine. Il établit des relations régulières avec des syndicats de son secteur et de sa région en plus de participer à un réseau d'échanges sur les conditions de travail dans l'industrie automobile. Notons qu'en l'absence de négociation coordonnée ou d'une structure syndicale sectorielle le développement de ce type de réseaux d'échanges apparaît encore plus pertinent puisqu'il permet au syndicat de procéder à des transferts d'expertise et de mieux évaluer les propositions de la direction. Finalement, même si ce syndicat conserve une autonomie importante par rapport à sa fédération, il participe néanmoins à certaines assemblées du «grand syndicat» et utilise certains services mis à sa disposition par ce dernier.

## **Chapitre 9**

### **Analyse des résultats et discussion théorique**

Après avoir effectué la présentation de nos données dans les trois chapitres précédents, nous allons procéder maintenant à leur analyse dans le but de saisir les liens existant entre les différentes variables étudiées. Il s'agit d'une des dernières étapes de notre étude qui nous permettra ultérieurement de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de départ.

Suite à l'analyse de nos données, nous entreprendrons une discussion théorique portant sur notre objet d'étude. En bref, cette discussion sera l'occasion pour nous de réfléchir et de mettre en lumière les principaux apports de notre travail sur le thème général de la participation syndicale à la modernisation des entreprises ainsi que sur certains éléments plus spécifiques à la situation des syndicats au Mexique.

#### **9.1- Analyse des logiques de structuration des stratégies syndicales**

La présentation de nos données nous a permis d'identifier le type de stratégie employée par chacun des syndicats, les ressources qu'ils ont respectivement réussi à mobiliser ainsi que les stratégies utilisées par les directions d'usines à l'égard des travailleurs et des syndicats. Dans les sections suivantes, nous tenterons de dresser un tableau synoptique de ces données afin de parvenir à une meilleure compréhension des logiques de structuration des stratégies syndicales.

##### **9.1.1- Le cas du syndicat C : une stratégie de retrait**

Comme nous l'avons vu, le syndicat C ne semble pas avoir adopté une stratégie de propositions face aux projets de modernisation de l'employeur. Bien au contraire, il ne fait qu'appuyer la mise en place de ces changements sans se soucier réellement des impacts de leur implantation. Si le syndicat adopte une logique de compétitivité en reconnaissant la nécessité d'apporter des

changements afin d'assurer la rentabilité et la pérennité de l'entreprise, ce dernier ne cherche pas pour autant à promouvoir auprès des travailleurs les bienfaits qu'il identifie comme résultant des processus de réorganisation et de restructuration. Il adopte plutôt une attitude passive face aux changements et laisse carte blanche à l'employeur afin que ce dernier puisse modeler à sa guise l'organisation de la production et du travail. En somme, les changements en cours dans l'usine ne semblent pas revêtir un aspect prioritaire dans l'agenda de ce syndicat qui apparaît davantage, pour ne pas dire quasi exclusivement, préoccupé par les conditions salariales de ses membres.

En deuxième lieu, ce syndicat ne dispose que de très peu de ressources externes et internes. Au plan des ressources externes, ce syndicat n'établit pratiquement pas de relations avec les syndicats de son secteur ou de sa région. De plus, tel que souligné précédemment, les recours extrêmement fréquents de l'exécutif syndical aux conseillers dépêchés par la fédération témoignent d'une incapacité de la part des dirigeants locaux de gérer l'ensemble des dossiers et problèmes auxquels ils sont confrontés. En d'autres termes, le syndicat apparaît quelque peu isolé et la légitimité de ses dirigeants semble remise en cause. Sur le plan des ressources internes, la situation de ce syndicat n'est guère plus enviable. Il ne dispose que de très peu de moyens organisationnels. Il n'existe pas de structure de délégués de département et les libérations pour activités syndicales sont très limitées. Enfin, l'insatisfaction des membres envers le travail du syndicat a entraîné le renouvellement complet de l'exécutif syndical au cours des dernières élections.

Finalement, mentionnons que ce syndicat est confronté à un employeur qui semble davantage préoccupé par l'accroissement de la flexibilité dont il dispose pour gérer son organisation que par le développement de nouvelles façons de faire qui susciteraient une implication accrue des travailleurs dans les activités de production de l'usine. La stratégie patronale envers les travailleurs cherche à renforcer à la fois les dimensions individuelles et collectives de la relation d'emploi. D'un côté, l'employeur a mis sur pied de nouveaux microcollectifs de travail ainsi qu'une multitude de mesures symboliques visant à uniformiser les statuts des travailleurs, à réduire les barrières entre la direction et les ouvriers et, en définitive, à renforcer l'idée qu'ils forment une grande famille. D'un autre côté, les pratiques de rémunération par compétence et les nouvelles méthodes d'évaluation du personnel viennent, quant à elles, soutenir les dimensions

individuelles de la relation d'emploi et placer les salariés en concurrence les uns envers les autres. De la même manière, sur le plan des relations qu'entretient la direction de cette usine avec les représentants syndicaux, on s'aperçoit clairement que les intérêts du syndicat ne sont reconnus que dans la mesure où ils coïncident avec ceux de l'employeur. En ce sens, la direction de l'usine entretient une vision unitaire de l'entreprise et semble n'accorder qu'une très faible légitimité aux représentants du syndicat.

### **9.1.2- Le cas des syndicats B et D : une stratégie d'appui**

Comparativement au cas précédent, le cas des syndicats B et D vient marquer une distinction importante en ce qui concerne la volonté des syndicats d'être impliqué dans les processus de changement. En effet, dans ces usines les représentants syndicaux semblent exercer une certaine influence sur les processus de réorganisation et de restructuration. S'ils appuient les initiatives patronales de modernisation et reconnaissent leur nécessité afin d'assurer la compétitivité de l'entreprise, les représentants syndicaux conservent néanmoins une distance critique par rapport aux projets de l'employeur. De plus, sans que les propositions du syndicat soient toujours retenues et appliquées, ses représentants ont fréquemment l'occasion de faire valoir leurs points de vue et parfois d'infléchir les décisions de la direction. En somme, même si les propositions formulées par ces deux syndicats sont essentiellement réactives aux initiatives patronales, ils jouent tout de même un rôle actif au sein de l'entreprise et dans la régulation des changements. Ceci dit, plusieurs éléments démontrent que dans ces usines l'employeur reste le maître d'œuvre des processus de changement et que l'influence des syndicats sur ces processus est relativement circonscrite. À titre d'exemple, rappelons que le syndicat B n'exerce pas de véritable contrôle sur les décisions prises par les différents comités paritaires même si celles-ci peuvent avoir une incidence sur les conditions de travail des salariés tandis que le syndicat D, pour sa part, est impliqué aux côtés de la direction dans l'évaluation des dossiers et la divulgation des personnes qui seront licenciées.

Si ces syndicats se démarquent du précédent sur le plan de leur implication dans les processus de changement, ils le font aussi en ce qui a trait aux ressources qu'ils ont réussi à mobiliser. Les représentants de ces syndicats disposent de libérations pour activités syndicales relativement

importantes ainsi que d'un bureau situé soit à l'intérieur soit à l'extérieur du site de production. Fait à noter, le syndicat B semble accorder une attention toute particulière à la démocratie interne. Dans ce syndicat, une assemblée est organisée tous les mois et un « directeur des débats » est élu par les travailleurs lors de chacune de ces assemblées afin de s'assurer que personne ne soit brimé dans son droit d'expression. Enfin, ces syndicats semblent être impliqués dans certains réseaux d'échanges et participent, même si cela n'est que de manière sporadique, à des rencontres avec d'autres syndicats du secteur automobile.

Finalement, la stratégie des employeurs de ces usines à l'égard des travailleurs s'articule essentiellement autour de la dimension collective de la relation d'emploi et semble poursuivre un objectif de responsabilisation des salariés. Pour preuve, des équipes de travail semi-autonomes ont été implantées au sein de ces deux entreprises et les lignes hiérarchiques de ces organisations ont été réduites significativement par l'intermédiaire de la diminution du nombre de superviseurs de premier niveau. Concernant la conception patronale des rapports sociaux dans l'entreprise, les directions de ces établissements ne semblent pas cultiver une vision unitaire du fonctionnement de l'entreprise puisqu'elles reconnaissent que les intérêts des représentants syndicaux peuvent parfois diverger des leurs. En outre, partageant certaines informations de nature financière et même stratégique avec le syndicat, ces employeurs semblent faire confiance aux représentants syndicaux et ne cherchent pas à réduire de manière systématique la portée de leurs actions. Toutefois, même si les directions de ces établissements ne cherchent pas à exclure les syndicats des processus de prise de décision, il ne faut pas pour autant surestimer l'intention de ces dernières à impliquer les syndicats dans la gestion de leur organisation respective. Si les syndicats B et D sont des acteurs actifs cherchant à influencer les processus de changement, leur champ d'action dans l'entreprise est tout de même circonscrit. L'absence d'implication de la part du syndicat D dans les processus de recrutement de personnel est un exemple parmi d'autres de cette réalité.

### **9.1.3- Le cas du syndicat A : une stratégie de proposition**

Dans le cas du syndicat A, celui-ci n'a pas seulement été consulté lors de l'introduction des changements mais il a aussi été directement impliqué dans plusieurs processus de prise de

décision comme celui ayant mené à l'introduction de cellules de production. Ce syndicat se démarque d'ailleurs par sa capacité à formuler des propositions et à influencer réellement les projets de changement de l'employeur. Par ailleurs, ces propositions ne sont pas toujours formulées en réponse aux initiatives patronales. Les représentants syndicaux ont un projet autonome et indépendant de changement qui leur permet de temps à autre de prendre les devants en ce qui a trait aux modifications à apporter à l'organisation du travail et de la production. Le rôle actif, voire offensif, qu'occupe le syndicat dans l'entreprise s'illustre aussi par le contrôle serré qu'il exerce sur les décisions des comités paritaires ainsi que par les règles atténuant les effets des changements institués dans la convention collective sur les travailleurs.

Ce syndicat se démarque aussi de manière importante par les ressources de pouvoir qu'il a été en mesure de mobiliser. Il a d'abord mis en place des dispositifs organisationnels qui assurent la solidarité interne. Le syndicat dispose à la fois d'un bureau au sein des installations de l'entreprise et à l'extérieur de ces installations, de représentants libérés à temps plein ainsi que d'une structure formelle de délégués de départements. Les mécanismes de communication de ce syndicat sont aussi plus sophistiqués. Par exemple, en plus des assemblées générales, le syndicat organise des assemblées départementales pour obtenir et fournir des informations aux travailleurs. Autre exemple : le syndicat effectue périodiquement un sondage auprès des membres pour se sensibiliser davantage à leurs besoins et à leurs attentes. Sur le plan de la solidarité externe, le syndicat peut se vanter d'être relativement bien intégré à des réseaux à l'extérieur de l'usine. Entre autres choses, il établit des contacts réguliers avec des syndicats de son secteur et de sa région en plus de participer à un réseau d'échanges sur les conditions de travail dans l'industrie automobile.

Comme dans les autres usines, la direction a apporté des modifications aux pratiques de gestion des ressources humaines et a instauré dans l'entreprise plusieurs dispositifs visant à changer la mentalité du collectif de travailleurs. Néanmoins, ces mesures ne semblent pas destinées à concurrencer le syndicat aussi fermement que dans les autres usines. De plus, il apparaît clairement que la direction de l'établissement ne cherche pas à intégrer le syndicat ni à imposer une vision unitaire. En effet, l'employeur semble davantage avoir mis de l'avant une vision pluraliste de l'entreprise tout en accordant au syndicat une grande légitimité. Les différents

mécanismes de consultation et de communication établis au sein de l'entreprise dans le but de favoriser la multiplicité des échanges entre la direction et le syndicat est d'ailleurs un exemple éloquent de l'intérêt que portent les représentants de l'employeur aux idées et aux points de vue de leurs homologues syndicaux.

**Tableau 9.1: Les logiques de structuration des stratégies syndicales**

Les syndicats à l'étude	Stratégies syndicales à l'égard des changements en milieux de travail	Ressources de pouvoir des syndicats locaux		Stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats	
		Ressources internes	Ressources externes	Stratégie employée à l'égard des travailleurs	Stratégie employée à l'égard du syndicat
<i>Syndicat C</i>	Une stratégie de retrait: Le syndicat appuie systématiquement les projets patronaux de changement mais ne cherche pas véritablement à s'impliquer dans leur implantation. Le syndicat n'a que très peu d'emprise sur le processus de mise en oeuvre des changements.	Le syndicat dispose de très peu de moyens organisationnels et sa structure de communication interne est réduite à sa plus simple expression.	Le syndicat n'établit pratiquement pas de relations avec les syndicats de son secteur et de sa région. Il a cependant fréquemment recours aux ressources de sa fédération et plus particulièrement aux conseillers syndicaux.	L'employeur ne cherche pas outre mesure à impliquer les travailleurs dans les activités de production de l'usine. Son principal souci est d'accroître le niveau de flexibilité dont il dispose.	L'employeur cherche à promouvoir une communauté d'intérêts entre les parties. Partant d'une vision unitaire de l'entreprise, la direction n'accorde qu'une très faible légitimité au syndicat et cherche à le dominer.
<i>Syndicats B et D</i>	Une stratégie d'appui: Les syndicats sont consultés à l'étape de la conception des changements. Ces deux syndicats jouent un rôle actif dans le processus de changement et détiennent la capacité de formuler certaines propositions. Toutefois, l'employeur demeure le maître d'œuvre du changement et l'implication des syndicats reste circonscrite.	Les représentants syndicaux disposent de libérations syndicales ainsi que d'un bureau situé soit directement dans l'enceinte de l'entreprise ou encore à l'extérieur du site de production.	Ces syndicats sont impliqués dans certains réseaux d'échanges d'informations et d'expertise. Ils entretiennent aussi certaines relations avec des organisations syndicales oeuvrant au sein du même groupe industriel.	Dans ces deux usines, l'employeur cherche à impliquer les travailleurs dans les activités de production de l'entreprise. La stratégie des directions d'établissement semble davantage articulée autour de la dimension collective de la relation d'emploi.	Les directions de ces deux usines ne cherchent pas à imposer une vision unitaire du fonctionnement de l'entreprise et reconnaissent que les intérêts des représentants syndicaux puissent différer des leurs.
<i>Syndicat A</i>	Une stratégie de proposition : Le syndicat a adopté une stratégie de propositions. Il cultive un projet autonome et indépendant de changement et est en mesure d'infléchir les décisions prises par la direction.	Plusieurs dispositifs organisationnels assurent la solidarité interne. Le syndicat a mis en place des mécanismes de communication interne relativement sophistiqués.	Le syndicat est bien intégré à des réseaux à l'extérieur de l'entreprise. Il n'a cependant recours qu'occasionnellement aux ressources de sa fédération.	L'employeur ne cherche pas à véritablement renforcer la dimension individuelle de la relation d'emploi ni d'ailleurs à fragiliser la cohésion des travailleurs.	L'employeur met de l'avant une vision pluraliste de l'entreprise et accorde une grande légitimité au syndicat.



## **9.2- Discussion théorique**

Dans cette deuxième et dernière partie de ce chapitre, nous entamerons une discussion théorique sur notre objet de recherche. Cette discussion se fera en deux temps. Premièrement, nous aborderons de façon assez générale le thème de notre étude, soit les stratégies syndicales à l'égard des changements dans les milieux de travail. Plus précisément, nous tenterons de mettre en lumière les principales conclusions qui émanent de l'analyse de nos données et examinerons en quoi ces dernières viennent soutenir, nuancer ou encore contredire certaines conclusions relativement répandues dans les travaux réalisés dans ce domaine de recherche. Deuxièmement, nous nous attarderons plus spécifiquement à la situation des syndicats au Mexique. Plus précisément, nous présenterons les grandes lignes de la thèse dominante concernant la capacité d'action des syndicats officiels et ferons état des conclusions que suggère notre recherche à ce sujet.

### **9.2.1- Vers une reconceptualisation de l'action syndicale dans l'entreprise**

Suite à la présentation de la synthèse de nos résultats, certains constats et perspectives directement en lien avec notre objet d'étude se dégagent des données analysées.

#### **9.2.1.1- La réorganisation productive et sociale des entreprises**

Tout d'abord, les innovations organisationnelles et productives introduites au cours des dernières années dans les quatre usines étudiées semblent confirmer l'apparition d'un nouveau paradigme technico-productif dans les entreprises. Même si d'innombrables recherches ont déjà démontré l'existence réelle de ce phénomène, il n'est pas sans intérêt de souligner en quoi les usines étudiées viennent appuyer la thèse suggérant l'apparition dans les entreprises d'un nouveau modèle productif et d'une nouvelle économie du temps et du contrôle en rupture avec les méthodes scientifiques d'organisation du travail (Lapointe 2001 : 250; Linhart 1996 : 62). En effet, au taylorisme centré sur le poste individuel de travail, on constate assez aisément que les

directions des usines étudiées ont substitué une nouvelle approche plus globale davantage préoccupée par la coordination d'ensembles de processus de production et basée sur l'informatisation de leur contrôle (Tixier 1988 : 20). Cette nouvelle approche cherche, entre autres choses, à réduire les temps de cycle de fabrication d'un produit, les temps d'ajustement des machines, les inventaires en cours de fabrication et, en définitive, à accroître la qualité des produits et la flexibilité organisationnelle (Lapointe 2001 : 250).

Sans vouloir revenir sur l'ensemble des changements qui se sont opérés au cours des dernières années dans chacune des usines, mentionnons tout de même que trois formes de réorganisation de la production et du travail se distinguent particulièrement de l'ensemble des changements implantés respectivement dans chacun des établissements. Ce sont le découplage des postes de travail, la qualité totale et la reconfiguration des processus de production. En effet, malgré la diversité et la spécificité des changements ayant été instaurés dans les différents lieux de travail, ces trois aspects des processus de changement semblent revêtir une importance particulière dans chacune des usines dans laquelle a été menée cette étude. Rappelons à cet égard que l'ensemble des usines visitées détiennent de multiples certifications de qualité, ont instauré des programmes de formation visant à accroître la polyvalence de leurs employés et que trois d'entre elles ont revu la configuration de leur processus de production pour adopter une production de type cellulaire.

Les observations que nous avons exercées en entreprise nous permettent aussi de confirmer qu'à ces nouvelles caractéristiques du système productif semble bel et bien s'ajouter une réorganisation sociale des entreprises marquée, avant toute chose, par une transformation des stratégies patronales sur le plan de la gestion du personnel et de la culture d'entreprise (Mispelblom 1996 : 347). Bien que nous ayons relevé certaines différences en ce qui a trait à la nature des différentes pratiques de gestion des ressources humaines instituées dans chaque usine, on observe néanmoins, de manière générale, que ces dernières semblent de plus en plus orientées vers une forme d'individualisation de la relation d'emploi et rechercher une responsabilisation et une mobilisation accrue des travailleurs dans les activités de production des établissements. En ce sens, nos observations tendent à corroborer l'existence d'un changement fondamental, ce que Durand appelle «la grande innovation du modèle productif», dans le rapport entre l'individu et l'entreprise (1996 :27). Si, à l'époque du système fordien, les directions d'établissement se

contentaient d'une participation purement instrumentale des travailleurs, les observations que nous avons menées en entreprise nous révèlent que les membres des directions cherchent désormais à susciter une implication et une mobilisation accrue des salariés dans les activités productives de leur organisation.

Sur le plan de la culture d'entreprise, on ne peut également que constater l'engouement des directions d'usines à concevoir de multiples dispositifs visant à changer la mentalité du collectif de travailleurs légitimant ainsi les vues de plusieurs auteurs (Aktouf 2002 : 259; Mispelblom 1996 : 347-348; Tixier 1988 : 20-21). Que l'on parle de cercles de qualité, de management participatif, de groupe d'amélioration continue, les différentes directions d'établissements ne font que rivaliser d'innovations afin de susciter une plus grande identification des travailleurs envers leurs organisations respectives. Ainsi, même si, comme nous avons pu le constater dans la présentation de nos données, les directions d'usines ont adopté des stratégies parfois différentes à l'égard des travailleurs, il faut reconnaître que les changements implantés dans ces lieux de travail viennent confirmer l'apparition d'une nouvelle culture managériale cherchant à développer une nouvelle emprise sur les salariés et à faire de l'entreprise un espace d'adhésion culturelle plus inclusif (Linhart 1996 : 59; Linhart 1994 : 29-30; Tixier 1988 : 20-21).

Parallèlement à la nouvelle articulation des stratégies des employeurs à l'égard de leurs salariés, les observations conduites dans le cadre de cette étude nous permettent également de percevoir un changement important quant aux stratégies poursuivies par les employeurs à l'égard des syndicats. Dans les usines étudiées, l'esprit de confrontation qui caractérisait autrefois les réponses des employeurs aux requêtes syndicales semble visiblement s'être estompé au profit d'une nouvelle logique davantage orientée vers la création d'intérêt commun et l'établissement de consensus. Bien que plusieurs raisons puissent expliquer un tel rapprochement, nous pouvons avancer que l'ouverture du Mexique à l'économie mondiale et l'intensification de la concurrence internationale ont certainement été des facteurs déterminants dans la décision des acteurs de tenter d'établir une nouvelle culture de relations de travail ou, pour reprendre le titre du programme tripartite symbole du virage micro-corporatiste du système mexicain de relations industrielles, «*una nueva cultura laboral*».

Ceci dit, et comme nous l'avons observé dans un chapitre précédent, les stratégies des employeurs à l'égard des syndicats ne répondent pas pour autant à un modèle unique. Si certains employeurs semblent entretenir une approche pluraliste de l'entreprise reconnaissant les divergences potentielles d'intérêts entre les parties et favorisant la création de mécanismes de résolution de conflits, à l'inverse, certaines directions s'en tiennent toujours à une vision unitaire du fonctionnement de l'entreprise ne reconnaissant les objectifs des syndicats que dans la mesure où ils coïncident avec les leurs. Néanmoins, malgré la diversité des stratégies pouvant être poursuivies par les employeurs à l'égard des syndicats, on observe que ces directions ne cherchent plus systématiquement, comme ce fut le cas jadis, à adopter des politiques frontales face aux revendications formulées par les représentants des travailleurs. Cela étant dit, il ne faut pas conclure pour autant que les directions d'établissement accordent systématiquement une légitimité absolue à l'acteur syndical. Notre étude nous permet d'ailleurs d'observer que certaines directions d'usine entretiennent toujours le désir de contrôler l'action des syndicats et de délimiter les frontières de leur champ d'action. Cependant, si la finalité de la stratégie de certains employeurs à l'égard du syndicat n'a pas véritablement changé au fil du temps, nos observations montrent que les moyens utilisés ne sont plus les mêmes. Au lieu de rentrer ouvertement en conflit avec le syndicat, ce qui finissait par avoir un coût économique et social non négligeable sur la gestion des entreprises, l'employeur tente désormais de sensibiliser le syndicat à l'intensification de la concurrence internationale, de le faire adhérer à ses projets de changements et de créer un consensus autour des objectifs qu'il poursuit.

En résumé, soulignons que les usines étudiées témoignent à la fois de l'existence réelle et de la profondeur des processus de changements qui affectent à l'heure actuelle l'univers des organisations. Pour le redire, les usines visitées ont toutes subi des transformations importantes au cours des dernières années tant au niveau de leur organisation du travail et de la production que des stratégies poursuivies par les employeurs à l'égard des travailleurs et de leurs représentants. Ces éléments contribuent d'ailleurs à redéfinir les contours d'une nouvelle organisation où les travailleurs sont désormais conviés à s'impliquer davantage dans les activités de production et où de nouvelles règles viennent régir les rapports entre acteurs.

### 9.2.1.2- Un dilemme résolu

L'ensemble des changements qui se sont opérés au cours des dernières années dans les entreprises ont placé les syndicats devant un dilemme fondamental. Doivent-ils participer ou plutôt s'opposer aux changements en cours dans les lieux de travail ? Comme nous l'avons vu dans notre premier chapitre, si certains auteurs présentent la participation syndicale à la réorganisation du travail comme un moyen de faire avancer des revendications syndicales qui n'avaient jusqu'ici jamais véritablement reçu d'écho, d'autres auteurs demeurent sceptiques quant aux bénéfices que pourraient retirer les syndicats d'une participation éventuelle à la gestion des changements (Bourque et Rioux 2001 : 338; Lapointe et Bélanger 1995 : 3; Gagnon 1994 : 98; Drachet et Glasbeek 1990 : 245-246; Katz 1988 : 226). Entre la crainte de leur propre marginalisation et la conscience que s'ouvre devant eux un nouveau champ d'action, les syndicats doivent faire un choix. Si notre étude ne nous permet pas d'identifier de manière générale dans quelle voie le syndicalisme se dirige, il nous est possible néanmoins d'identifier la réponse à ce dilemme fournie par les quatre syndicats faisant l'objet de nos recherches.

D'emblée, il est relativement aisé d'observer que l'ensemble des syndicats étudiés ne s'est pas opposé à l'implantation de changements dans les milieux de travail et a plutôt choisi d'appuyer les projets patronaux de modernisation. Comme nous l'avons déjà constaté, l'ensemble des syndicats cultive une vision plutôt positive des impacts liés aux divers changements implantés dans les lieux de travail. Pour le rappeler, soulignons que plusieurs des intervenants syndicaux rencontrés associent aux processus de changements une amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie des travailleurs. À cet effet, divers représentants syndicaux ont observé que, suite à certaines modifications apportées à l'organisation du travail et de la production, l'effort physique que déployaient traditionnellement les salariés dans le cadre de leur travail avait diminué. D'autres intervenants ont constaté pour leur part une diminution de la charge de travail et de l'absentéisme des salariés ainsi qu'un accroissement du taux de satisfaction des employés à l'égard de leur travail. Outre l'impact que peuvent avoir les projets de modernisation sur les travailleurs, les représentants syndicaux interviewés ont aussi fait état des retombées positives des

changements sur le bien-être économique et productif des entreprises. À cet égard, l'ensemble des intervenants a affirmé avoir observé au cours des dernières années une augmentation significative de la productivité des travailleurs et de la qualité des produits.

À la lumière des perceptions entretenues par les représentants syndicaux à l'égard des processus de changement, on ne s'étonnera pas de constater que ces derniers appuient formellement les initiatives patronales de modernisation. Toutefois, ce qu'il y a de marquant ce n'est pas tant l'appui généralisé que vouent les syndicats aux projets de changements formulés par les employeurs mais plutôt le fait que l'opposition à ces projets ne fait pas partie de l'univers des options stratégiques de ces syndicats. En effet, ces derniers nous ont clairement indiqué ne jamais s'être opposé aux initiatives patronales de modernisation et reconnaissent sans réserve la nécessité de ces changements afin d'assurer la pérennité des entreprises soumises à l'intensification de la concurrence internationale.

#### **9.2.1.3- Apports et limites de l'appréhension typologique des stratégies syndicales**

Après avoir identifié les différentes stratégies poursuivies par les syndicats à l'égard des changements en cours dans les lieux de travail, nous proposons maintenant de situer ces stratégies par rapport à la typologie esquissée dans notre premier chapitre.

Pour débiter, nous pouvons nous référer au cas du syndicat C qui, tel que mentionné antérieurement, nous donne un exemple parfait d'un syndicat qui appuie les initiatives patronales de modernisation sans pour autant se préoccuper de la manière dont elles sont implantées. Dans cette usine, le syndicat n'a que très peu d'emprise sur le processus de mise en œuvre et sur les conséquences des changements. En ce sens, on retrouve dans la stratégie de ce syndicat à la fois des composantes de la stratégie de compétitivité et de celle qualifiée de «laisser faire». En effet, si ce syndicat adhère à une logique de compétitivité en considérant les changements comme nécessaires au maintien de la position concurrentielle de l'entreprise, il n'essaye pas pour autant de s'immiscer dans les processus de changement ni de tenter de quelque manière d'influencer les projets de l'employeur à cet égard. Les changements sont perçus comme se situant à l'extérieur du champ d'intervention des syndicats.

Le cas des syndicats B et D se distingue du cas précédent du fait que ces derniers accordent un intérêt beaucoup plus important aux changements qui ont cours dans les lieux de travail. Ces syndicats n'obéissent pas à une logique de «laisser faire» puisqu'ils cherchent à influencer les processus de changement et à établir certains dialogues avec l'acteur patronal afin de promouvoir leurs propres points de vues. Toutefois, à ce désir d'être impliqué dans les processus de changement se conjugue un appui systématique des propositions de changement formulées par l'employeur. En d'autres termes, si l'on retrouve dans la stratégie de ces syndicats une volonté d'influencer les processus de changement, caractéristique d'une stratégie de proposition, on observe également qu'ils adhèrent à une logique de compétitivité puisqu'appuyant systématiquement les projets de changements de l'employeur.

Pour finir, mentionnons que la stratégie du syndicat A est celle qui se rapproche le plus de la stratégie de proposition présentée dans notre typologie. Possédant sa propre vision des changements, ce syndicat ne se contente pas d'être consulté à l'étape de leur introduction mais cherche à être impliqué directement, dès l'amont, dans l'ensemble des processus de prise de décision guidant l'évolution du processus de travail. Cela dit, même si ce syndicat manifeste le désir le plus exacerbé d'être impliqué dans les processus de changement, cela ne l'empêche pas, lui aussi, de reconnaître les bienfaits des changements sur la position concurrentielle de l'usine rejoignant ainsi une des caractéristiques fondamentales de la stratégie de compétitivité.

Ce retour à notre typologie nous permet de tirer plusieurs conclusions en ce qui a trait aux réponses fournies par ces syndicats à l'égard des processus de changement mais aussi en ce qui concerne l'utilité relative de recourir à une typologie afin de cerner les stratégies poursuivies par les syndicats.

Premièrement, nous pouvons constater que l'ensemble des syndicats intègre, à des degrés différents, des composantes propres à la stratégie de compétitivité. Il ressort d'ailleurs clairement des entrevues effectuées auprès des représentants syndicaux qu'ils reconnaissent tous, sans exception, la nécessité d'apporter des changements à l'organisation du travail et de la production afin d'assurer la compétitivité des entreprises. Il est même frappant de voir jusqu'à quel point ces

différents représentants syndicaux semblent préoccupés par la situation de la concurrence sur les marchés internationaux et conscients des pressions extérieures auxquelles les entreprises sont soumises. Néanmoins, même si ces représentants syndicaux semblent véritablement soucieux du maintien de la compétitivité de leurs usines respectives, cela ne les empêche pas, comme nous l'avons vu, d'adopter des stratégies différentes à l'égard des changements en milieu de travail. En ce sens, les résultats de notre recherche nous permettent de nous distancer des conceptions dichotomiques de l'action syndicale. En effet, certains auteurs, parfois implicitement, opposent comme étant mutuellement exclusives deux types de logiques pouvant animer l'action syndicale (voir par exemple Lapointe et Bélanger 1995). D'un côté, on trouverait une logique de compétitivité où, afin de préserver les emplois menacés par les nouvelles conditions de la concurrence, les syndicats feraient corps avec le patronat dans sa recherche d'une plus grande efficacité productive et flexibilité organisationnelle. D'un autre côté, on trouverait une logique de solidarité et de démocratie où, cette fois, le syndicat parviendrait à mettre de l'avant un programme autonome et indépendant de changement lui permettant de formuler des contre-propositions de modernisation et de développer une influence réelle sur les processus de changement.

Cette conception de l'action syndicale reposant sur l'opposition entre deux logiques exclusives ne permet pas de décrire adéquatement les réalités observées dans le cadre de cette étude. Les résultats de notre recherche démontrent plutôt que si l'adhésion aveugle à une logique de compétitivité peut entraîner la subordination du syndicat aux intérêts de l'employeur, il n'en demeure pas moins qu'un syndicat peut adopter une stratégie intégrant certains éléments compris dans cette logique sans que cela l'empêche inévitablement de cultiver sa propre vision des changements ou encore de formuler des contre-propositions aux projets patronaux de modernisation (Grant 1996 : 315). Ainsi, conformément aux conclusions formulées par Frost (2001) dans un article récent, les résultats de notre recherche témoignent de la nécessité de s'éloigner de la conception opposant systématiquement les positions dites 'militantes' à celles 'coopératives' afin d'appréhender convenablement les réponses fournies par les syndicats à l'égard des processus de restructuration et de réorganisation qui affectent à l'heure actuelle bon nombre d'entreprises. Cette conception traditionnelle des positions des syndicats a trop



longtemps masqué la diversité et la pluralité réelle des stratégies adoptées par ces derniers à l'égard des changements en cours dans les lieux de travail.

Deuxièmement, les données que nous avons recueillies nous permettent d'appuyer le scénario suggérant une évolution commune de l'action syndicale dans l'entreprise vers un mode de représentation plus participatif. Toutefois, en dépit de cette caractéristique commune à l'ensemble des syndicats étudiés, il n'en demeure pas moins que les stratégies adoptées par ces derniers à l'égard des changements en milieu de travail cultivent une pluralité dont il est important de saisir l'ampleur (Raynaud 1996 : 263; Kumar 1995a : 11; Lapointe 1995 : 32; Wells 1993 : 81-81). Autrement dit, si la logique participative semble s'imposer de plus en plus comme guide du renouveau syndical, les formes prises par cette participation peuvent être diverses et avoir des répercussions parfois fort différentes sur les processus de changement et les syndicats eux-mêmes. Les résultats de notre recherche démontrent d'ailleurs assez clairement qu'il existe différentes formes de participation syndicale et que cette logique participative n'implique pas forcément un accroissement de l'influence des syndicats sur les processus de changement. En ce sens, nos observations s'opposent aux suppositions simplistes idéalisant la participation syndicale à la gestion des entreprises en liant automatiquement aux syndicats qui adhèrent à une telle logique un rôle plus influent dans l'entreprise. Ne l'oublions pas, si l'adoption d'une logique participative ouvre à certains syndicats locaux de nouvelles opportunités d'action et leur permet d'étendre leur zone d'influence dans les entreprises, elle peut aussi conduire, dans d'autres cas, à la subordination des syndicats aux intérêts de l'employeur et à leur exclusion de l'ensemble des processus de prises de décision.

Finalement, il faut reconnaître que l'utilisation d'une typologie dans l'appréhension des stratégies syndicales contient plusieurs limites. En dépit des conclusions qui émanent de son utilisation et de l'aide qu'elle peut fournir dans la conceptualisation d'un objet d'étude, il ne faut pas trop demander à une typologie puisqu'elle ne peut coller parfaitement à la complexité des réalités qu'elle est censée décrire (Pichault et De Coster 1994: 160). En effet, en dépit du fait que l'usage de typologies permet souvent une représentation efficace et cohérente des données recueillies lors de certaines recherches, il demeure toutefois possible que les sujets observés ne trouvent pas de correspondances empiriques exactes au modèle typologique préalablement esquissé (Pichault et

De Coster 1994: 160). C'est le cas ici. Les stratégies des syndicats à l'égard des changements en milieu de travail peuvent difficilement être catégorisées dans un des quatre pôles identifiés dans notre typologie. Leur composition se révèle plus complexe et leur nature plus difficilement saisissable que ne le laissait présager les typologies auxquelles nous nous sommes référés.

#### **9.2.1.4- Les déterminants des stratégies syndicales**

Comme nous l'avons vu jusqu'ici, notre recherche nous a permis de constater l'ampleur des processus de changements qui prennent place dans les entreprises et qui bouleversent par le fait même l'environnement des syndicats locaux. Ensuite, nous avons constaté que si, règle générale, les syndicats appuient les projets de modernisation formulés par les employeurs, les stratégies qu'ils adoptent à l'égard des changements cultivent tout de même une certaine diversité. D'ailleurs, il convient de rappeler que l'interrogation centrale de cette recherche reposait justement sur l'identification des facteurs jouant un rôle déterminant dans les choix stratégiques des syndicats. Pour répondre à une telle interrogation, nous avons émis deux hypothèses. La première suggérait l'existence d'une relation entre les stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail et les ressources de pouvoir des syndicats locaux. Cette hypothèse voulait que plus un syndicat mobilise ses ressources de pouvoir, plus grandes soient les chances qu'il puisse employer une stratégie lui permettant de jouer un rôle central dans les processus de changement. La deuxième hypothèse que nous avons émise prévoyait, quant à elle, l'établissement d'un lien entre les stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail et les stratégies poursuivies par les employeurs à l'égard de leurs travailleurs et du syndicat. Cette deuxième hypothèse suggérait que les stratégies patronales soient un des principaux facteurs déterminants des choix stratégiques effectués par les syndicats. Plus explicitement, nous avons indiqué que dans les établissements où l'employeur démontrait une certaine ouverture à l'égard du syndicat et ne tentait pas de court-circuiter l'autorité de ce dernier, la probabilité que le syndicat adopte une stratégie l'amenant à participer activement à la gestion du changement devait être plus grande.

La synthèse des données que nous avons présenter nous permet assez clairement de confirmer nos hypothèses de recherche. Premièrement, elle démontre que l'adoption par un syndicat d'une

stratégie particulière ne dépend pas uniquement de considérations propres à l'acteur syndical. De façon plus explicite, notre étude démontre que la stratégie de l'employeur à l'égard des travailleurs et de leurs représentants joue un rôle déterminant sur les choix stratégiques des syndicats. Nos observations rejoignent d'ailleurs celles de nombreux auteurs tel que Tchobanian pour qui «la force du pouvoir patronal dans l'entreprise détermine largement les attitudes syndicales» (1996 : 263) ou encore Hyman qui considère que la stratégie de l'employeur constitue un des principaux éléments structurants de la capacité d'action des syndicats (1997 : 322). Toutefois, la stratégie de l'employeur à l'égard des travailleurs et de leurs représentants ne détermine pas pour autant la stratégie qui sera adoptée par les syndicats. Elle en définit plutôt les contours et délimite l'éventail des options stratégiques possibles. Plus précisément, les résultats de notre recherche nous permettent d'observer que dans les usines où les directions ont privilégié une approche pluraliste, les syndicats ont été en mesure d'adopter des stratégies traduisant, à des degrés divers, une volonté d'influencer les processus de changements dans les lieux de travail. À l'inverse, dans l'usine où la direction a privilégié une approche de type unitaire, le syndicat n'a pas été en mesure d'adopter une stratégie lui permettant de véritablement faire contrepoids aux initiatives patronales de modernisation.

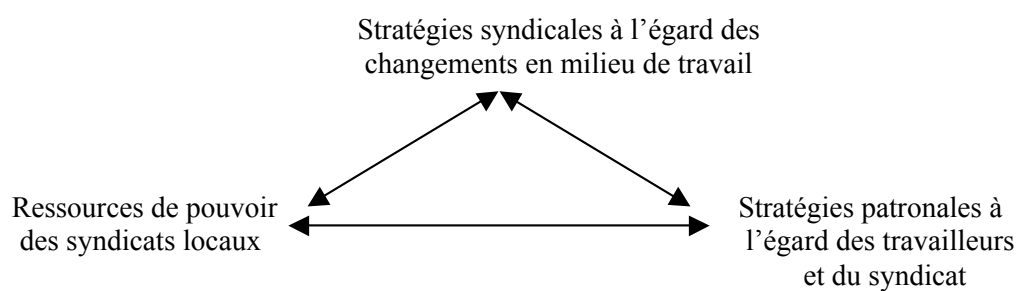
Deuxièmement, il ressort que les ressources de pouvoir des syndicats sont associées à la capacité du syndicat d'adopter une stratégie offensive à l'égard des changements. En effet, notre étude tend à démontrer que les types de stratégie syndicale reposant sur la promotion d'un projet de changement autonome et indépendant ne sont dévolus qu'aux syndicats locaux ayant été capables de mobiliser les ressources de pouvoir nécessaire dans un tel contexte. Pour le dire autrement, il apparaît que plus le syndicat est en mesure de mobiliser des ressources, plus fortes seront les probabilités qu'il puisse employer une stratégie proactive lui permettant d'exercer une forme de contrôle réel sur les changements et sur les différentes décisions prises par l'employeur. Dans les milieux de travail où le syndicat n'est pas en mesure de mobiliser adéquatement ses ressources de pouvoir, l'acteur syndical n'apparaît pas comme un interlocuteur crédible et tend à être exclu du processus de changement, l'adoption d'une stratégie de proposition n'étant pas à sa portée.

Si les résultats de notre recherche viennent confirmer les deux hypothèses sur lesquelles s'est basé notre travail, il faut reconnaître à la lumière de ces résultats qu'un lien, au sujet duquel nous

n'avions pas explicitement formulé d'hypothèse, existe vraisemblablement entre les stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats et les ressources de pouvoir des syndicats locaux. En effet, les résultats de notre recherche tendent à démontrer que l'étendue des attitudes pouvant être adoptées par la direction envers le syndicat est en relation avec la force de ce dernier. À l'instar de plusieurs autres études, on semble en effet observer qu'un syndicat disposant d'une gamme diversifiée de ressources de pouvoir est loin d'être dépourvu face à la direction puisque celle-ci voit son intérêt à utiliser une stratégie de contrainte grandement réduite (Jean 1999 : 20; Lévesque et Murray 1998 : 111; Murray et al. 1996 : 144). En ce sens, la logique découlant de ces observations suggère que plus un syndicat se renforcera, moins la direction sera tentée d'imposer unilatéralement les modalités du changement, tandis que plus il s'affaiblira, plus il donnera l'occasion à la direction d'utiliser la stratégie qui lui convient le mieux.

En somme, et pour répondre clairement à l'interrogation centrale de cette recherche, nos résultats montrent que les choix stratégiques effectués par les syndicats à l'égard des changements en cours dans les lieux de travail semblent conditionnés, d'une part, par les ressources de pouvoir mobilisées par ces syndicats et, d'autre part, par les stratégies utilisées par les employeurs à l'égard de leurs travailleurs et du syndicat. De plus, comme nous venons de le voir, nos résultats mettent en lumière l'existence d'un lien entre les ressources de pouvoir des syndicats locaux et les stratégies patronales à l'égard des travailleurs et des syndicats. En fait, les trois variables analysées semblent entretenir entre elles une relation d'influence mutuelle, sorte d'enchevêtrement, qui nous conduit vers une articulation à double sens des liens entre ces dernières (schéma 9.2).

**Schéma 9.2 : Articulation des liens entre nos variables**



Si, comme nous l'avons vu, certaines variables, telles que les ressources de pouvoir des syndicats et les stratégies des employeurs à l'égard des travailleurs et de leurs représentants, peuvent expliquer la diversité des stratégies poursuivies par les différents syndicats locaux, notre recherche démontre aussi que d'autres variables ne peuvent y être directement associées. C'est le cas notamment des variables concernant la taille et la structure des syndicats. En effet, les résultats de notre étude ne nous permettent pas d'associer une stratégie particulière à la taille ou au type de structure des syndicats. De la même manière, la diversité des stratégies employées par les syndicats ne peut être expliquée par la position de l'usine dans la chaîne de production ou encore par la stratégie corporative à laquelle sont assujetties les différentes usines. Pour le rappeler, mentionnons que les quatre cas que nous avons étudiés se situent tous au niveau de la première ligne du réseau de fournisseur des assembleurs automobiles, relèvent d'un même centre décisionnel et sont soumis uniformément à l'influence d'une même stratégie corporative. Cela ne nous a pas empêché de constater que les syndicats de ces quatre établissements poursuivaient des stratégies parfois différentes à l'égard des changements en cours dans les lieux de travail. En terminant, mentionnons tout de même que l'idée n'est pas ici de prétendre que ces variables ne participent pas à définir les contours de l'action syndicale mais plutôt qu'elles ne déterminent pas le type de stratégie qui sera employée par un syndicat à l'égard des processus de changements.

### **9.2.2- Réponses des syndicats mexicains au processus de changement**

Après s'être attardé à quelques considérations générales concernant directement notre objet d'étude, il convient maintenant de mettre en lumière plus spécifiquement les apports de cette recherche en ce qui a trait à la réalité particulière des syndicats au Mexique. Tel que présenté dans un chapitre précédent, l'acteur syndical mexicain est soumis à plusieurs pressions qui viennent définir les contours de son champ d'action. En ce sens, après avoir pris conscience de l'importance et de l'intensité du processus de changement qui affecte actuellement l'environnement dans lequel évolue l'acteur syndical au Mexique, une analyse plus approfondie des réponses fournies par les syndicats s'impose. Cette analyse est d'autant plus importante qu'il existe, dans la littérature mexicaine de relations industrielles, une thèse largement répandue voulant que les actions entreprises par les syndicats officiels soient systématiquement subordonnées aux intérêts des employeurs. Ainsi, après avoir présenté les grandes lignes de cette

thèse, nous tenterons de montrer en quoi les données recueillies dans le cadre de cette étude nous permettent de nous situer par rapport à celle-ci.

#### **9.2.2.1- Une thèse dominante : la stratégie micro-corporatiste des syndicats officiels**

Une des thèses parmi les plus fréquemment évoquées dans le domaine des relations industrielles au Mexique est certainement celle concernant la subordination des syndicats officiels aux intérêts, aux valeurs et à la vision des directions d'entreprise. À cet effet, plusieurs études tentent de démontrer que sous l'effet d'un certain nombre de facteurs les syndicats officiels au Mexique n'auraient eu d'autres choix que d'adopter une stratégie de compétitivité ayant eu pour résultat de subordonner systématiquement leur participation aux exigences des employeurs et de les avoir exclus des processus de changements (Arteaga García 2000 : 253; Bayón 1998 : 12; Bensusán 1998 : 53-54).

Soutenant cette thèse, Bensusán affirme que «la stratégie dominante poursuivie par les dirigeants corporatistes traditionnels a consisté en une adaptation rapide aux nouvelles règles du jeu, en une acceptation des reculs des conditions de vie des travailleurs des entreprises syndiquées et en une perte de leur influence dans la définition des politiques publiques» (1998: 53-54). Autrement dit, pour Bensusán, l'ensemble des syndicats regroupés sous la bannière de la CTM peuvent être considérés comme des syndicats soumis à l'acteur patronal et incapables d'influencer réellement les changements en milieu de travail. Certains auteurs soutiennent d'ailleurs que cette stratégie syndicale d'adaptation conservatrice face aux entreprises aurait été le seul courant rationnel d'action pour ces dirigeants, dont la mission historique aurait été de centraliser les décisions, de contenir la mobilisation des travailleurs et de restreindre les droits collectifs consignés dans la loi. De la même manière, les recherches de Bayón (1998) tendent à démontrer que la stratégie des syndicats de la CTM en est une de subordination à l'entreprise :

«La tercera variante, que se sustenta en la premisa de que las iniciativas empresariales no requieren de repuestas innovadoras, ha tendido a predominar, en la década de los noventa, en los sindicatos oficiales, dominantes en el sector, cuyo

cambio a nivel discursivo sigue sustentándose en las tradicionales prácticas del sindicalismo corporativo. En este caso, la internalización acrítica del discurso empresarial, lejos de conducir a una efectiva cooperación entre capital y trabajo, se ha traducido más bien en subordinación a estrategias decididas e implementadas unilateralmente por las empresas<sup>22</sup>» (Bayón 1998: 12).

Il apparaît donc assez clairement que plusieurs études, qui ne se limitent d'ailleurs pas à celles auxquelles nous venons de nous référer, soutiennent que les syndicats officiels au Mexique obéissent uniformément à une logique de compétitivité faisant de ces derniers des acteurs passifs au sein des entreprises (Arteaga García 2000: 253). Au terme de cette présentation, il convient maintenant de situer les résultats de notre recherche par rapport à cette thèse.

#### **9.2.2.2- Les logiques de structuration du pouvoir des syndicats locaux au Mexique**

Tout d'abord, il faut reconnaître qu'il existe bel et bien certaines caractéristiques du marché du travail et du régime institutionnel au Mexique qui conditionnent l'action des syndicats et les poussent parfois à subordonner leurs actions à celles des employeurs. Intéressés à la question, Lévesque et al. (2002) identifient cinq principales caractéristiques poussant les syndicats au Mexique vers la participation subordonnée :

- Premièrement, les pressions sur l'emploi et sur les salaires au Mexique étant excessivement fortes et le marché du travail étant incapable d'absorber la forte croissance démographique, l'emploi est désormais un enjeu central dans ce pays. Les actions des syndicats doivent donc respecter la règle d'or que représente le maintien de l'emploi.
- Si la rémunération réelle et le pouvoir d'achat des travailleurs ont diminué au Mexique au cours des dernières années, on ne peut en dire autant de la productivité qui a presque doublé de 1980 à

---

<sup>22</sup> Traduction libre de l'auteur : «La troisième variante, qui est celle qui repose sur la prémisse suggérant que les initiatives des employeurs ne nécessitent pas de nouvelles réponses de la part des syndicats, est celle qui a prédominé dans les années 1990 auprès des syndicats officiels du secteur automobile et qui sous-tend d'ailleurs les pratiques traditionnelles du syndicalisme corporatiste. Dans ce cas, l'internationalisation du discours managérial, loin de conduire à une coopération effective entre le capital et le travail, s'est plutôt traduite par la soumission des syndicats à des stratégies élaborées et implantées de manière unilatérale par les employeurs.»

1997, les plus nettes améliorations étant survenues dans les industries caractérisées par des économies d'échelles tel que le secteur automobile. L'inadéquation entre les niveaux de productivité des secteurs dédiés à l'exportation et l'évolution des salaires réels a inscrit les augmentations salariales au centre des revendications syndicales.

- Troisièmement, l'industrie automobile au Mexique représente un secteur stratégique pour le développement économique du pays. Pour cette raison l'État n'hésite pas à intervenir pour assurer la compétitivité des entreprises de ce secteur. À titre d'exemple, l'État peut intervenir, par le biais des Tribunaux du travail, sur la formation des syndicats puisque leur enregistrement auprès des instances gouvernementales est une exigence indispensable pour négocier un contrat collectif, procéder à une grève ou tout simplement déposer une plainte. L'État se réserve aussi le droit d'intervenir dans les processus d'élection des syndicats en exigeant le dépôt des résultats ou encore au niveau de la négociation collective en appelant le dépôt des ententes après signature (Bizberg 1999 : 134). Bref, l'ensemble de ces mécanismes de contrôle étatique limite la capacité d'action des syndicats dans ce secteur.

- Quatrièmement, dans l'industrie automobile, les négociations se déroulent exclusivement à l'échelon des établissements puisqu'il n'existe pas de structure syndicale au plan sectoriel. L'absence d'une telle structure syndicale et l'inexistence de structure formelle de coordination ont pour conséquence de renforcer l'isolement des syndicats de cette industrie et de rendre beaucoup plus difficile le transfert de connaissances et d'expertises.

- Finalement, même si l'alliance entre le PRI et la CTM semble avoir commencé à s'effriter, cette dernière continue d'exercer un rôle structurant sur le régime mexicain de relations industrielles. Cette alliance a d'ailleurs été à l'avant-plan des réformes visant à promouvoir une nouvelle culture de travail et de productivité et à orienter les comportements des différents acteurs sociaux vers un objectif d'amélioration de la compétitivité nationale (De la Garza 1994 : 21). Il va sans dire que les actions des syndicats officiels doivent être conformes à cette nouvelle culture de relation de travail axée sur la coopération.



Il apparaît donc assez clairement que la conjoncture socio-économique, tout comme le cadre institutionnel, délimitent le champ d'action des syndicats au Mexique. Nous l'avons vu, ces caractéristiques du système mexicain de relations industrielles font de l'emploi et des augmentations salariales des enjeux centraux, nettement plus prioritaires que l'implication dans les processus de changement, et définissent la légitimité des actions syndicales, toute revendication allant à l'encontre de la compétitivité des entreprises étant répréhensible. À la lumière de ces constats, et conformément à la thèse présentée précédemment, on pourrait soutenir que les syndicats mexicains n'ont d'autres choix que de se soumettre aux exigences des employeurs et d'accepter des concessions plus ou moins importantes afin d'assurer la rentabilité et la survie des entreprises. Si cette interprétation peut paraître séduisante et expliquer les difficultés de certains syndicats à défendre des revendications autonomes à l'égard des directions d'entreprise, elle ne résiste cependant pas à l'analyse.

En effet, les données recueillies dans le cadre de cette recherche ne permettent pas de vérifier une telle thèse. Au contraire, la présentation de nos données, démontre que, dans un même contexte, les syndicats peuvent avoir une influence réelle sur les processus de changement s'ils parviennent préalablement à mobiliser leurs ressources de pouvoir. Plus explicitement, pour jouer un rôle central dans la gestion des changements, les syndicats doivent apprendre à formuler leurs propres propositions de modernisation plutôt que d'être toujours à la remorque des projets des employeurs. Pour les aider dans ce travail, l'analyse de nos données semble suggérer que ces syndicats doivent mettre en place des dispositifs qui assurent la solidarité interne et la cohésion des membres tout en étant ouverts sur l'extérieur et participer, dans la mesure du possible, à des réseaux d'échange d'informations et d'expertises avec d'autres syndicats.

En somme, notre étude tend à remettre en cause la pertinence de la thèse généralisatrice relative à la capacité d'action des syndicats officiels au Mexique. En effet, l'ensemble des syndicats qui ont été sondés dans le cadre de cette recherche étaient affiliés à la CTM ce qui ne nous a pas empêché de constater que chacun d'entre eux avait adopté une stratégie distincte à l'égard des changements en milieu de travail.

Si notre étude ne nous permet pas d'associer une stratégie particulière de changement à un type précis d'affiliation syndicale, il est important de mentionner que les conclusions de certaines recherches vont dans le même sens appuyant ainsi une thèse plus nuancée à l'égard de la capacité d'action des syndicats officiels au Mexique. À l'instar de nos résultats de recherche, ces études suggèrent que les stratégies employées par les syndicats officiels et leur degré d'implication dans les processus de changement varient considérablement d'un syndicat local à l'autre remettant ainsi en cause la pertinence de recourir à toute généralisation concernant l'action des syndicats en fonction de la nature de leur affiliation (Middlebrook 1995 : 282; Roxborough 1984 : 155).

À titre d'exemple, nous pouvons nous référer à l'ouvrage de Kevin J. Middlebrook (1995) qui, dans une étude approfondie du secteur automobile mexicain, en arrive à la conclusion que les syndicats affiliés à la CTM emploient une hétérogénéité relativement importante de stratégies syndicales. Même si cette étude reconnaît que les syndicats affiliés à des centrales ou à des regroupements indépendants possèdent généralement une influence plus importante sur les changements qui sont implantés dans les milieux de travail, sur les procédures de résolution de conflits et sur la qualité des conditions de travail dont bénéficient les ouvriers, elle met néanmoins en lumière la diversité des voies d'action qui peuvent être empruntées par les syndicats même si ces derniers appartiennent au régime syndical corporatiste (Middlebrook, 1995: 282). L'étude proposée par Roxborough (1984) va d'ailleurs encore plus loin puisque, cette fois, les résultats démontrent que le critère de l'affiliation syndicale ne peut prédire à lui seul le type de stratégie qui sera employé par les syndicats locaux et le degré de militantisme dont ils feront preuve:

«It was therefore decided to amend the original hypotheses, and see whether the dichotomy militant-conservative was a better predictor of union behaviour than the dichotomy independent-official (...) Clearly, union affiliation alone is an inadequate predictor of behaviour in the Mexican automobile industry» (Roxborough, 1984 : 155).

En outre, ces auteurs ne reconnaissent pas de convergence absolue dans les stratégies adoptées par les syndicats affiliés à la CTM. Leurs observations empiriques, tout comme les nôtres, tendent

à rejeter toute forme de déterminisme dans l'appréhension des stratégies syndicales et discréditer toute généralisation en ce qui a trait à l'action des syndicats officiels au Mexique. Ceci dit, il ne faut pas perdre de vue que notre recherche se limitait à l'analyse de quatre cas et qu'en ce sens, si les résultats de notre étude peuvent venir soutenir une thèse, ils ne peuvent la confirmer ni discréditer complètement son opposé.

### **9.2.2.3- La position du chercheur face à son terrain de recherche : les leçons de la démarche stratégique**

Les conclusions que nous venons de tirer relativement aux stratégies poursuivies par les syndicats officiels au Mexique, sont le fruit d'une démarche de recherche reposant sur une logique d'induction et d'un mode de raisonnement conforme à celui suggéré par l'analyse stratégique.

Contrairement aux approches de type structuraliste, notre posture théorique nous amenait d'emblée à récuser «en les relativisant tous les déterminismes du contexte, de l'environnement, de la «structure objective» des problèmes, etc.» (Crozier et Friedberg 1977 : 451). Notre intérêt était porté à un autre niveau de réalité et d'analyse qui est celui des acteurs, des stratégies qu'ils poursuivent et des relations de pouvoir qui s'installent entre eux. Sans vouloir revenir en détail sur notre cadre théorique dont l'articulation générale a déjà été présentée, soulignons néanmoins que la démarche stratégique nous poussait vers la découverte des règles du jeu qui structurent les relations entre les acteurs et conditionnent leurs stratégies. Sachant que tout système d'action se constitue à travers les relations de pouvoir entre acteurs, l'objectif de la démarche était de découvrir la dynamique de ces relations de pouvoir qui s'avère particulière à chaque contexte.

On remarquera aussi que l'analyse des caractéristiques conjoncturelles et institutionnelles du système d'action étudié n'a pas été exclue de notre étude. À cet égard, rappelons que la démarche stratégique insiste sur la nécessité d'identifier les différentes contraintes d'ordre structurel et contextuel auxquelles sont confrontés les acteurs. En effet, cette posture théorique ne discrédite pas l'importance de ces éléments comme source d'explication de la conduite des acteurs et de la logique de structuration de leur pouvoir. Elle démontre plutôt que ce type de données n'indique qu'une série de limites qui définissent les champs stratégiques des participants et délimitent leurs

possibilités d'action sans pour autant apporter de réponses aux questions fondamentales concernant les déterminants directs des choix stratégiques des acteurs (Crozier et Friedberg 1977 : 453-454).

Comme le prévoit l'analyse stratégique, nous ne pouvions trouver les réponses recherchées que dans l'analyse de la réalité des relations qui se créent entre les acteurs pour ensuite remonter «aux jeux qu'ils jouent les uns avec les autres et aux modes de régulation qui caractérisent ce système d'action particulier» (Crozier et Friedberg 1977 : 454). C'est donc en conformité avec cette démarche stratégique et avec la position du chercheur face à son terrain qu'elle implique que nous en sommes arrivé à remettre en cause les particularités structurelles du contexte dans lequel évoluent les syndicats officiels au Mexique comme unique déterminant de leurs choix d'action et, par le fait même, la thèse déterministe concernant la marge de manœuvre dont disposent ces syndicats au plan local.

### **9.3- Résumé**

Les résultats de notre recherche montrent que la posture théorique que nous avons adoptée, suggérant de focaliser sur les ressources de pouvoir des syndicats et les stratégies patronales à l'égard des travailleurs et de leurs représentants, permet de rendre compte de la diversité des stratégies adoptées par les syndicats à l'égard des changements en milieu de travail. On remarque aussi, à l'instar de certains autres auteurs, que «les stratégies syndicales à l'égard de la modernisation se distinguent moins sur le fait de participer ou non, mais bien davantage sur le type de participation à mettre de l'avant» (Lapointe 1995 : 35). En ce sens, on peut observer que les stratégies participatives permettant aux syndicats d'influencer réellement les processus de changement sont celles qui préconisent une participation offensive du syndicat et qui s'appuient sur un programme autonome et indépendant. À l'inverse, les stratégies participatives qui ne permettent pas aux syndicats d'influencer réellement les processus de changement sont celles qui se traduisent par une participation subordonnée du syndicat se basant sur une acceptation systématique des projets patronaux de modernisation.

Enfin, mentionnons que l'analyse de nos données nous a permis de jeter un éclairage supplémentaire sur les logiques de structuration du pouvoir des syndicats locaux au Mexique. Si plusieurs caractéristiques du contexte socio-économique et du régime institutionnel dans ce pays poussent les syndicats vers l'exclusion ou la coopération subordonnée, les résultats de nos analyses nous conduisent à rejeter toute forme de déterminisme dans l'appréhension des stratégies de ces syndicats à l'égard des changements en milieu de travail. Contrairement à la thèse micro-corporatiste qui domine la littérature de relations industrielles au Mexique, nos données démontrent que malgré les nombreuses pressions auxquelles sont soumis les syndicats officiels, ces derniers possèdent toujours au plan local une certaine marge de manœuvre qui leur permet de choisir parmi un éventail d'options stratégiques possibles. De fait, nos résultats démontrent plutôt que si un syndicat désire adopter une stratégie qui lui permettra d'exercer une influence réelle sur les processus de changement, ce dernier devra nécessairement mobiliser à la fois ses ressources externes et internes de pouvoir. Dans le cas contraire, il ne sera pas en mesure d'influencer les projets patronaux de modernisation ni d'exercer aucune forme de contrôle sur les processus de prise de décision.

## Conclusion générale

La conclusion de ce mémoire se divise sous trois rubriques : les limites de la recherche, l'analyse de la portée de ses résultats et de ses principaux apports ainsi que l'identification de ses implications pour les recherches futures.

Avant de présenter les limites et résumer les résultats de cette recherche, il convient de rappeler les questions qui en sont à l'origine. Dans un premier temps, il s'agissait d'identifier les types de stratégies poursuivies par les syndicats à l'égard des changements en milieu de travail pour ensuite tenter de cerner, du moins en partie, les facteurs influençant les choix stratégiques effectués par ces derniers. En d'autres termes, l'interrogation centrale portait sur le parcours qui mène un syndicat à privilégier une option stratégique particulière. Appliqué au contexte mexicain, ces interrogations nous apparaissaient d'autant plus intéressantes qu'il existe dans ce pays un important débat quant à la capacité d'action des syndicats officiels. Si certaines recherches semblent prétendre que l'ensemble des syndicats affiliés à la CTM, confédération dominante du pays, n'auraient eu d'autres choix, sous le poids de divers facteurs d'ordre conjoncturel et institutionnel, que de se soumettre aux intérêts des directions d'entreprise, d'autres études soutiennent une thèse beaucoup plus nuancée rejetant toute forme de généralisation quant à la capacité d'action de ces syndicats (De La Garza 1999; Bayón et Bensusán 1998; Tuman 1996; Middlebrook 1995; Bensusán 1994; Roxborough 1984).

Pour nous aider à résoudre ces problématiques, nous nous sommes appuyés sur un imposant corpus de recherche qui s'efforce de démontrer que les syndicats ne sont pas totalement démunis face aux différentes pressions contenues dans leur environnement et plus spécifiquement face aux différents changements en cours dans les milieux de travail. De manière plus explicite, ce courant de recherche tend à démontrer que les dynamiques sociales locales et les stratégies des acteurs ont un effet structurant sur la gestion des changements. En outre, cette approche rejette toute forme de déterminisme dans l'appréhension des stratégies syndicales et suggère que la capacité d'action d'un syndicat dépend des ressources qu'il aura réussi à mobiliser et de la stratégie que l'employeur aura adopté à son égard (Frost 2000; Lévesque et Murray 1998; Lapointe 2001).

Conformément à cette posture théorique, l'objectif était dès lors de démontrer que, même au Mexique, les pressions auxquelles sont confrontés les syndicats locaux ne déterminent pas directement les stratégies qu'ils poursuivront à l'égard des changements en milieu de travail.

Dans cette optique, nous avons visité quatre usines œuvrant dans le secteur de fabrication de pièces automobiles et situées dans deux états centraux du Mexique, soit ceux de Guanajuato et de Querétaro. Plus spécifiquement, depuis le printemps 1999 et jusqu'au mois de novembre 2001, nous avons sondé et interrogé par voie de questionnaire et d'entrevues les divers représentants des syndicats et des directions de ces usines.

Avant de dégager la portée de nos résultats, il convient de réitérer les limites de cette recherche. En premier lieu, rappelons que les usines étudiées ne sont pas représentatives de l'industrie de fabrication de pièces automobiles au Mexique. Pour le redire, ces usines sont considérées comme à l'avant-garde au plan des pratiques de gestion de la production et de la gestion des ressources humaines. De plus, comme en témoignent les nombreux prix ou mentions d'excellence qu'elles ont récolté, ces établissements peuvent prétendre être parmi les plus efficaces et les plus productifs au Mexique. Il faut donc éviter de généraliser, de quelque manière, les résultats de cette étude.

En deuxième lieu, à l'impossibilité de généraliser les résultats de notre recherche s'additionnent trois limites d'ordre méthodologique qu'il n'est pas inutile de rappeler brièvement. D'abord, devant la diversité et la richesse des informations recueillies, nous avons été contraint de classer et d'organiser nos données selon certains angles de présentation dictés par l'essentiel de notre modèle d'analyse. Les choix effectués dans la conception de ce modèle d'analyse ont donc indubitablement influé sur la catégorisation de nos données lui conférant ainsi une certaine subjectivité. Ensuite, une autre limite tient au traitement inégal entre les différentes entreprises et syndicats visités. Comme nous l'avons déjà mentionné, le nombre d'intervenants rencontrés dans les différentes usines et syndicats visités n'a pas toujours été le même. Soulignons cependant que, dans tous les cas, les renseignements cumulés ont toujours répondu aux besoins de nos travaux. Enfin, la dernière limite de notre recherche concerne le biais perceptuel du chercheur. Il faut rappeler qu'il existe toujours un risque, dans les exercices de recherche utilisant une technique

d'entrevue, lié à l'interprétation erronée de la réalité observée ou encore à la mauvaise compréhension des informations récoltées. Évidemment, il serait plutôt prétentieux d'affirmer que nous avons réussi à esquiver complètement cet obstacle.

Ceci dit, plusieurs constats ressortent de nos analyses. En premier lieu, cette étude démontre que les pressions contenues dans l'environnement des syndicats n'ont pas d'effet surdéterminant sur les stratégies adoptées par ces derniers. Même si l'ensemble des usines et des syndicats sont soumis à des pressions importantes, on ne constate pas non plus d'affaiblissement généralisé du pouvoir des syndicats et notamment de leur capacité de façonner les changements sur les lieux de travail. En fait, nos données démontrent clairement que les stratégies adoptées par les syndicats à l'égard des changements en cours dans les lieux de travail sont diverses et qu'en ce sens les réponses offertes par les syndicats au défi que représente la modernisation des entreprises sont loin d'être uniformes. L'analyse de nos données montre d'ailleurs clairement la diversité des stratégies poursuivies par les syndicats à l'égard des changements en milieu de travail. De la même manière, les résultats de notre recherche démontrent que, même dans un contexte marqué par d'importantes contraintes d'ordre socio-économique ou institutionnelle, les syndicats au plan local disposent d'une marge de liberté relative qui leur permet de choisir parmi une série d'options stratégiques possibles. Appliqué au contexte mexicain, cette conclusion nous amène à soutenir la thèse qui s'oppose aux propos généralisateurs suggérant que les syndicats locaux affiliés à la CTM seraient systématiquement subordonnés aux projets patronaux de changement et ne disposeraient, à toutes fins pratiques, d'aucune marge de manœuvre.

En deuxième lieu, la diversité des stratégies adoptées par les syndicats locaux à l'égard des changements dans les milieux de travail démontrent l'importance de la logique participative comme guide du renouveau syndical. Cependant, si les résultats de notre recherche témoignent de l'émergence d'un nouveau mode de représentation syndicale plus participatif, ils nous forcent du même coup à rejeter les suppositions simplistes voulant que les impacts de la participation des syndicats à la gestion des changements dans les entreprises ne puissent être, à tous les égards, que positifs. Comme nous l'avons vu, il existe différentes stratégies participatives et toutes ne permettent pas au syndicat de jouer un rôle actif dans la gestion des processus de changement et d'améliorer réellement les résultats des restructurations du travail.



En troisième lieu, la vérification de nos hypothèses de recherche nous permet de parvenir à une meilleure compréhension des facteurs qui jouent un rôle déterminant dans les choix stratégiques effectués par les syndicats au niveau local. Les résultats de notre recherche viennent corroborer les conclusions de plusieurs études antérieures ayant démontré, d'une part, l'importance pour les syndicats de pouvoir mobiliser certaines ressources de pouvoir afin d'être en mesure d'influencer réellement les processus de changement et, d'autre part, l'influence considérable que peuvent exercer les directions d'entreprise sur les choix stratégiques effectués par les syndicats (Lévesque et Murray 2002a; Lévesque et Murray 2002b; Frost 2001; Tchobanian 1996; Lapointe et Paquet 1994). En effet, si l'on reconnaît que les acteurs disposent d'une marge de liberté relative qui leur permet de choisir parmi un éventail d'options possibles, les résultats de nos analyses démontrent que les choix stratégiques effectués par les syndicats semblent conditionnés, du moins en partie, par la stratégie que l'employeur aura adoptée à leur égard ainsi que par les ressources de pouvoir qu'ils auront réussi à mobiliser.

Finalement, cette recherche nous a permis d'étudier et documenter un domaine encore peu exploré, soit celui de la réalité des relations de travail et des dynamiques sociales qui prévalent dans les usines mexicaines du secteur automobile. Le coup d'envoi ayant été donné par les travaux précurseurs de Harley Shaiken (1987, 1990) et actualisés par ceux de Gérin Lajoie (1999) et de Lévesque et Murray (2002a), nous osons croire que cette recherche permettra d'enrichir la connaissance qu'on a, à l'extérieur du Mexique, des réalités mexicaines des lieux de travail manufacturier ainsi que des modes de représentation syndicale dans l'entreprise. L'apparition de nouvelles logiques d'intégration régionale et les nombreux questionnements auxquels sont confrontés les différents acteurs sociaux sous l'aune de la mondialisation commande, à notre avis, un élargissement de nos connaissances et une plus grande ouverture à la réalité des pays avec lesquels nous sommes appelés à être intégrés dans de nouveaux espaces économiques.

Au terme de cette analyse, il convient de présenter les voies ultérieures d'investigations qu'ouvre cette recherche. Premièrement, si cette étude a permis de documenter la réalité des relations de travail dans quatre usines mexicaines dédiées à la fabrication de pièces automobiles, l'éclairage qu'elle pose sur la réalité plus globale des rapports sociaux dans les lieux de travail manufacturier

au Mexique n'est évidemment que partiel et invite, à notre avis, à une exploration plus large. Si une vaste littérature a déjà examiné les conditions de travail et de vie dans les *maquiladoras* mexicaines, encore peu d'études se sont véritablement intéressées, si l'on exclut ces *maquiladoras*, à la réalité quotidienne des rapports sociaux dans les entreprises mexicaines. Il existe donc, pour l'heure, un champ d'étude n'ayant pas encore été véritablement investi et qui, à l'ère de la mondialisation et des logiques d'intégration régionale, aurait, à notre avis, avantage à l'être.

Deuxièmement, l'étude conduite ici ouvre la porte à de riches possibilités de comparaisons tant au niveau sectoriel que national. Tel que mentionné précédemment, cette recherche permet d'enrichir les connaissances que nous avons de la réalité des usines mexicaines. D'une part, nous y décrivons les processus de changement qui ont affecté les usines étudiées au cours des dernières années et, d'autre part, nous y analysons les stratégies syndicales à l'égard des changements en milieu de travail et examinons jusqu'à quel point le régime institutionnel et la conjoncture socio-économique au Mexique limitent les possibilités d'action des syndicats locaux. En s'inspirant des informations recueillies dans le cadre de cette étude plusieurs comparaisons pourraient être établies. D'abord, de nouvelles études pourraient être conduites dans les autres secteurs industriels du Mexique afin d'en arriver à un portrait plus global de la situation des entreprises dans ce pays et notamment des processus de changement qui affectent leur fonctionnement. Ensuite, des recherches pourraient être effectuées auprès de syndicats affiliés à diverses centrales et confédérations syndicales indépendantes dans le but de dresser un portrait plus complet du paysage syndical mexicain et de déterminer, sur la base de leur affiliation et de leur degré d'indépendance face à l'État, s'il existe des distinctions importantes entre les syndicats concernant notamment leur capacité d'action et leur implication dans la régulation des changements. Enfin, des comparaisons internationales, et plus particulièrement avec le Canada et les États-Unis, pourraient être établies afin de faire ressortir les principales différences et similitudes qu'entretiennent les syndicats de ces différents pays entre eux. À titre d'exemple, des études pourraient comparer, en fonction des différents contextes nationaux, les logiques de structuration du pouvoir des syndicats locaux, la nature des contraintes auxquelles ils sont confrontés et leur capacité respective de réguler le changement.

## Références bibliographiques

AKTOUF, Omar. 2002. *La stratégie de l'autruche : Post-mondialisation, management et rationalité économique*. Montréal, Les éditions Écosociété.

ARTEAGA GARCIA, Arnulfo. 1994. «The Restructuring of the Automobile Industry in Mexico and the Repercussions for Labor». *Regional Integration and Industrial Relations in North America*. Maria Lorena Cook and Harry C. Katz, dir. Institute of Collective Bargaining New York State School of Industrial and Labor Relations Cornell University, p.180-206.

ARTEAGA GARCIA, Arnulfo. 2000. «Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México». Tesis de maestría en Estudios Latinoamericanos. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. División de Estudios de Posgrado.

AZIZ NASSIF, Alberto. 1994. «The Mexican Dual Transition : State, Unionism and the Political System». *Regional Integration and Industrial Relations in North America*. Maria Lorena Cook and Harry C. Katz, dir. Institute of Collective Bargaining New York State School of Industrial and Labor Relations Cornell University, p.132-141.

BAGAOUI, Rachid et Benoît LÉVESQUE. 1994. «D'un modèle traditionnel à l'expérimentation de modèles participatifs : Étude de cas d'une usine de meubles». *La modernisation sociale des entreprises*. Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, dir. Les presses de l'Université de Montréal, p. 123-144.

BAYÓN, María Cristina. 1998. «Sindicatos en tiempos de globalización : Limitaciones y desafíos de los sindicatos automotrices en México». *Prepared for delivery at the 1998 meeting of the Latin American Studies Association*.

BAYÓN, María Cristina et Graciela BENSUSÁN. 1998. El sindicalismo del sector automotriz mexicano (empresas ensambladores y de autopartes). Draft.

BEAUD, Stéphane et Florence WEBER. 1997. *Guide de l'enquête de terrain*. Paris, La Découverte.

BÉLANGER, Jacques et Christian THUDEROZ. 1998. «La recodification de la relation d'emploi», *Revue française de sociologie*, vol. XXXIX, no. 3, p. 23-53.

BÉLANGER, Jacques, Anthony GILES et Jean-Noel GRENIER. 1996. «Rationalisation de la production et régulation sociale : une étude comparative chez ABB Canada». *Organizational Practices and the Changing Employment Relationship*. Thomas Knight, dir. Vancouver : CLAMS, University of British Columbia.

BÉLANGER, Paul R., Michel GRANT et Benoît LÉVESQUE. 1994. «L'entreprise, fin de siècle». *La modernisation sociale des entreprises*. Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, dir. Les presses de l'Université de Montréal, p. 7-14.

BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE. 1994. «Modernisation sociale de l'entreprise : diversité des configurations et modèle québécois». *La modernisation sociale des entreprises*. Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, dir. Les presses de l'Université de Montréal, p. 17-52.

BENSUSÁN, Graciela. 1998. «L'intégration économique et les relations industrielles en Amérique du Nord : Implications pour le Mexique». *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.39-62.

BENSUSÁN, Graciela. 1994. «The Mexican Model of Labor Regulation and Competitive Strategies». *Regional Integration and Industrial Relations in North America*. Maria Lorena Cook and Harry C. Katz, dir. Institute of Collective Bargaining New York State School of Industrial and Labor Relations Cornell University, p.52-65.

BIZBERG, Ilan. 1999. «Le syndicalisme mexicain face à la mondialisation et à la décomposition du régime politique». *Institut de Recherches Économiques et Sociales*, no 29, p.132-164.

BORZEIX, Anni. 1980. *Syndicalisme et organisation du travail : les pratiques syndicales dans l'entreprise*. Laboratoire de Sociologie du Travail et des Relations professionnelles, Conservatoire des Arts et Métiers.

BOUCHER, Jacques et Louis FAVREAU. 1994. «L'évolution du discours de la CSN sur les stratégies syndicales (1970-1990)». *La modernisation sociale des entreprises*. Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, dir. Les presses de l'Université de Montréal, p. 259-278.

BOURDIEU, Pierre. 1987. *Choses dites*. Paris, Minuit.

BOURQUE, Reynald et Claude RIOUX. 2001. «Restructuration industrielle et action syndicale locale : le cas de l'industrie du papier au Québec». *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 56, no 2, p. 244-274.

BOYER, Robert et Michel FREYSSINET. 2000. *Les modèles productifs*. Paris : La Découverte.

BOYER, Serge. 1996. «Les syndicats peuvent-ils être des partenaires ?». *Le syndicalisme au futur*. Jean-Pierre Durand, dir., Alternatives sociologiques, Syros, p. 231-252.

BUENO, Carmen. 1993. «De la producción nacional a la competencia global : el caso de la industria mexicana de autopartes». Draft.

CARR, Frank. 1994. «Introducing Team Working : A Motor Industry Case Study». *Industrial Relations Journal*, vol. 25, no 3, p.199-209.

CASTAINGTS-TEILLERY, Juan. 2001. « L'échange asymétrique : le cas des pays émergents». *Une société-monde ? Les dynamiques sociales de la mondialisation*. Daniel Mercure, dir. Québec : Les Presses de l'Université Laval & De Boeck Université, collection Sociologie Contemporaine, p. 215-230.

COOK, Maria Lorena. 1994. «Regional Integration and Transnational Labor Strategies Under NAFTA». *Regional Integration and Industrial Relations in North America*. Maria Lorena Cook and Harry C. Katz, dir. Institute of Collective Bargaining New York State School of Industrial and Labor Relations Cornell University, p.142-166.

CROZIER, Michel et Erhnart FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Le Seuil.

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique, Javier MELGOZA et Marcia CAMPILLO. 1999. «Unions, Corporatism and the Industrial Relations System in Mexico». *The State and Globalization : Comparative Studies of Labour and Capital in National Economies*. Martin Upchurch, dir. Mansell Publishing, p.248-268.

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique. 1994. «Industrial Democracy, Total Quality and Mexico's Labor Relations». *Regional Integration and Industrial Relations in North America*. Maria Lorena Cook and Harry C. Katz, dir. Institute of Collective Bargaining New York State School of Industrial and Labor Relations Cornell University, p.19-36.

DESC. 2002. «Profile and Mission». Who we are. <http://www.desc.com.mx/>

DRACHE, Daniel et Harry J. GLASBEEK. 1990. «Le néo-fordisme : l'offensive du capital, l'alternative des travailleurs». *Politique et régulation : Modèle de développement et trajectoire canadienne*. Gérard Boismenu et Daniel Drache, dir. Québec : Éditions L'Harmattan, p.237-274.

DURAND, Jean-Pierre. 1996. «Tumulte managériale et trouble syndical». *Le syndicalisme au futur*. Jean-Pierre Durand, dir., Alternatives sociologiques, Syros, p. 7-18.

DURAND, Jean-Pierre. 1996. «Le compromis productif change de nature !». *Le syndicalisme au futur*. Jean-Pierre Durand, dir., Alternatives sociologiques, Syros, p. 19-56.

FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS DU QUÉBEC. 1992. *Rapport de la délégation de la FTQ au Mexique*. Montréal : Fédération des travailleurs du Québec.

FERNER, Anthony et Paul EDWARDS. 1995. «Power and the Diffusion of Organizational Change within Multinational Enterprises». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 1, no 2, p.229-257.

FOX, Alan. 1974. *Beyond Contract : Work, Power and Trust Relations*. Faber and Faber Limited.

FRIEDBERG, Erhnart. 1997. *Le pouvoir et la règle*. Paris : Le Seuil.

FROST, Ann C. 2001. «Reconceptualizing Local Union Responses to Workplace Restructuring in North America». *British Journal of Industrial Relations*, p. 539-564.

FROST, Ann C. 2000. «Explaining Variation in Workplace Restructuring : The Role Of Local Union Capabilities». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, no 4.

GAGNON, Mona-Josée. 1994. *Le syndicalisme : état des lieux et enjeux*. Institut québécois de recherche sur la culture. Collection Diagnostic.

GÉRIN-LAJOIE, Jean. 1999. «Trois usines mexicaines». *Monographies en gestion et économie internationales*. Centre d'Études en Administration Internationale (CETAI).

GRANT, Michel. 1996. «Modernisation de l'entreprise et modernisation syndicale». *L'état des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche*. Gregor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel Da Costa, dir., Les Presses de l'Université Laval, p.311-321.

GRANT, Michel et Jacques LEBEAU. 1994. «La FTQ et les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines». *La modernisation sociale des entreprises*. Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque, dir. Les presses de l'Université de Montréal, p. 279-316.

GUIBERT, Joël et Guy Jumel. 1997. *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin.

HAMEL, Jacques. 1997. *Étude de cas et sciences sociales*. Collection Outils de recherche, Harmattan.

HEGE, Adelheid et Christian DUFOUR. 1998. «Légitimité syndicale et identité locale : Une comparaison internationale». *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, no 2, p.31-47.

HUSSON, Michel. 2001. «Mexique : Le mouvement syndical à la croisée des chemins». *Institut de Recherches Économiques et Sociales*, no 70, p.1-6.

HYMAN, Richard. 1997. «The Future of Employee Representation». *British Journal of Industrial Relations*. vol. 35, no 3.

JEAN, Nicolas. 1999. «Les effets contradictoires de la mondialisation : une étude des dynamiques sociales du changement dans un milieu de travail». Mémoire de maîtrise. Université Laval.

JEFFERYS, Steve. 1996. «Stratégies de survie : les syndicats ont-ils le choix ?». *Le syndicalisme au futur*. Jean-Pierre Durand, dir., Alternatives sociologiques, Syros, p. 269-296.

KATZ, Harry C. 1988. «Policy Debates over Work Reorganization in North American Unions». R. Hyman et W. Streeck, dir., p. 220-232.

KILANI, Mondher. 1994. «Du terrain au texte». *Communications*, no 58, p. 45-61.

KOCHAN, Thomas A. et Paul OSTERMAN. 1994. *The Mutual Gains Enterprise*. Boston : Harvard Business School Press.

KOCKAN, Thomas A., Harry C. KATZ et Robert B. McKERSIE. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books.

KONRAD, Herman W. 1994. «Le dilemme de la réciprocité : la Canada, le Mexique et la continentalisation aujourd'hui». *L'Amérique du Nord et l'Europe communautaire : Intégration économique, intégration sociale ?* Dorval Brunelle et Christian Deblock , dir. Les Presses de l'Université du Québec, Études d'économie politique. p.21-36

KUMAR, Pradeep. 1995a. «The Union Response to Workplace Change». *Policy Options/Options politiques*, vol 16, no 8 octobre, p. 11-15.

KUMAR, Pradeep. 1995b. Unions and Workplace Change in Canada. Industrial Relations Centre Queen's University at Kingston.

KUMAR, Pradeep et John HOLMES. 1993. *Change, But in What Direction ? Divergent Union Response to Work Restructuring in the Integrated North American Auto Industry*. Queen's Papers in Industrial Relations, Queen's University at Kingston.

LAPOINTE, Paul-André. 2001. «Partenariat, avec ou sans démocratie». *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 56, no 2, p. 244-274.

LAPOINTE, Paul-André. 2000. «Participation et démocratie au travail». *Cahier du CRISES*. Conférence présentée au 12<sup>ème</sup> Congrès de l'Association internationale des relations professionnelles, Tokyo, mai-juin.

LAPOINTE, Paul-André. 1998. «Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition». *Cahier du CRISES*. Département des relations industrielles, Université Laval, juin.

LAPOINTE, Paul-André. 1995. «Une pluralité de réponse à la modernisation». *Policy Options/Options politiques*, vol 16, no 8 octobre, p. 32-35.

LAPOINTE, Paul-André et Paul R. BÉLANGER. 1995. «La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises». *Cahier du CRISES*. Département des relations industrielles, Université Laval.

LAPOINTE, Paul-André et Renaud PAQUET. 1994. «Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, no 2, p. 281-301.

LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 2002a. «Union Bargaining Power in the Global Economy : A Comparative Study of Workplace Change and Local Unions in Canada and Mexico». Draft.

LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 2002b. «Local versus Global : Activating Local Union Power in the Global Economy». *Labor Studies Journal*, vol. 27, no 3, p.39-66.

LÉVESQUE, Christian et Marc-Antonin HENNEBERT FAULKNER. 2002. «El poder de los sindicatos en el era de la globalización : Estudio del caso de la industria automotriz mexicana». Article soumis à la revue Estudios Sociológicos (Mexique).

LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 2001. «Mondialisation, transformation du travail et renouveau syndical». *La FTQ, ses syndicats et la société québécoise*. Yves Bélanger, Robert Comeau et Céline Métivier, dir. Collection «Leaders du Québec contemporain». p.189-202.

LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 1998. «La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, no 1, p.90-122.

LÉVESQUE, Christian, Gregor MURRAY, Stéphane Le Queux et Nicolas ROBY. 1996. «Syndicalisme démocratie et réorganisation du travail». *Le travail en mutation : de nouveaux enjeux pour la démocratie*. Actes du Colloque Gérard-Picard V, Montréal : CSN, p. 29-71.

LINHART, Danièle. 1996. «Souffrance individuelle et action collective». *Le syndicalisme au futur*. Jean-Pierre Durand, dir., Alternatives sociologiques, Syros, p. 57-78.

LINHART, Danièle. 1994. *La modernisation sociale des entreprises*. Paris : La Découverte.



MACE, Gordon et François PÉTRY. 2000. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. 2<sup>ème</sup> édition. Québec : Les Presses de l'Université Laval & De Boeck Université.

MARTÍNEZ LUCIO, Miguel et Syd WESTON. 1992. «The Politics and Complexity of Trade Union Responses to New Management Practices». *Human Resource Management Journal*, vol. 2, no 4, p. 77-91.

MIDDLEBROOK, Kenvin J. 1995. *The Paradox of Revolution : Labor, The State, and Authoritarianism in Mexico*. The John Hopkins University Press. Baltimore & London.

MILELLI, Jean-Baptiste. 1996. «Le syndicalisme cadre dans la tempête». *Le syndicalisme au futur*. Jean-Pierre Durand, dir., Alternatives sociologiques, Syros, p. 79-94.

MINTZBERG, Henry. 1994. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. P. Romelaer, trad. Paris : Dunod.

MISPELBLOM, Frederick. 1996. «Le défi des sciences sociales». *Le syndicalisme au futur*. Jean-Pierre Durand, dir., Alternatives sociologiques : Syros, p. 339-359.

MORIN, Louise. 1982. «Les stratégies syndicales d'un groupe de travailleurs d'entrepôt». Mémoire de maîtrise. École de relations industrielles, Université de Montréal.

MORISSETTE, Lucie. 2000. «L'impact de la mondialisation sur le pouvoir syndical : Le cas de deux fédérations syndicales du secteur du vêtement au Québec». Mémoire de maîtrise, Université Laval.

MOURIAUX, René. 1986. «Les stratégies syndicales et leurs difficultés d'application». *Le syndicalisme face à la crise*. Paris, Éditions La Découverte, p. 69-82.

MUNCK, Gerardo L. et Vicente PALERMO. 1998. «La démocratie en Amérique latine : les acteurs sociaux, la représentation et l'État». *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, no 1.

MURRAY, Gregor. 2001. «La reconstruction des institutions du travail dans les sociétés mondialisées». *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation*. Daniel Mercure, dir. Québec : Les Presses de l'Université Laval & De Boeck Université, collection Sociologie Contemporaine, p. 237-251.

MURRAY Gregor, Christian LÉVESQUE, Stéphane Le QUEUX et Nicolas ROBY. 1996. «Disentangling the Effects of Work Reorganization», *Organizational Practices and the Changing Employment Relationship Conference*, Actes des conférences du Centre for Labour and Management Studies, Faculté de commerce et d'administration des affaires, Université de Colombie Britannique, Vancouver, octobre 1996, p. 114-145.

MURRAY, Gregor et Pierre VERGE. 1993. «Transformation de l'entreprise et représentation syndicale». *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 48, no 1, p. 3-55.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. 1996. *Politiques de libre-échange au Mexique*. OCDE, p.1-82.

ORTIZ, Luis. 1999. «Unions' Responses to Teamwork : Differences at National and Workplace Levels». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 5, no 1, p. 49-69.

PASSERON, Jean-Claude. 1991. *Le raisonnement sociologique*. Paris, Nathan.

PAYEUR, Christian. 1986. *Le mouvement syndical québécois face à la crise*. Québec : Centrale de l'enseignement du Québec.

PAZ, Octavio. 1970. *Le labyrinthe de la solitude*. Essais Gallimard.

PERETZ, Henri. 1998. *Les méthodes en sociologie : l'observation*. Paris, La Découverte.

PICHAULT, François et Michel DE COSTER. 1994. «Les syndicats face aux défis de la participation». *Traité de sociologie du travail*. François Pichault, dir., De Boeck Université, p. 145-168.

PIORE, Michael J. et Charles F. SABEL. 1984. *The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity*. New York : Basic Books, Inc.

PIOTTE, Jean-Marc. 1998. *Du combat au partenariat. Intervention critique sur le syndicalisme québécois*. Montréal : Éditions Nota bene.

PRAT, Jérôme. 1997. «La légitimité des nouveaux modes de gestion du travail». Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales de Montréal.

RANKIN, Tom. 1990. *New Forms of Work Organization, The Challenge for North American Unions*. Toronto : University of Toronto Press.

RAYNAUD, Gilles. 1996. «Changer avec ou sans les syndicats». *Le syndicalisme au futur*. Jean-Pierre Durand, dir., Alternatives sociologiques, Syros, p. 253-268.

REGALIA, Ida. 1991. «Réflexions sur le rôle des syndicats : l'expérience italienne récente». *Sociologies et sociétés*, vol. XXIII, no 2, p.97-111.

ROBINSON, Ian. 1998. «Réactions des centrales nord-américaines à la restructuration néolibérale». *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.119-148.

ROSALES VIVÓ, Carlos R. et Pedro C. SOLÍS PÉREZ. 1997. «Organizaciones mexicanas, internacionalización y nuevas relaciones Norte-Sur». *Globalización y desarrollo : alternativas y retos de la economía mexicana*. Universidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Economía. p. 21-50.

ROXBOROUGH, Ian. 1984. *Unions and Politics in Mexico : The Case of the automobile industry*. Cambridge Latin American Studies.

ROZENBLATT, Patrick. 1996. «Contestation de la forme syndicale et devenir du syndicalisme». *Le syndicalisme au futur*. Jean-Pierre Durand, dir., Alternatives sociologiques, Syros, p. 297-318.

SCHARF, Shirley Anne. 1990. «Fordisme, post-fordisme et flexibilité». *Politique et régulation : Modèle de développement et trajectoire canadienne*. Gérard Boismenu et Daniel Drache, dir. Québec : Éditions L'Harmattan, p.133-151.

SECRÉTARIAT DE LA COMMISSION DE COOPÉRATION DANS LE DOMAINE DU TRAVAIL. 1998. «Les marchés du travail en Amérique du Nord. Profil comparatif». Série du travail en Amérique du Nord. <http://www.naalc.org/french/publications.htm>.

SECRÉTARIAT DE LA COMMISSION DE COOPÉRATION DANS LE DOMAINE DU TRAVAIL. 1998. «Droit des relations de travail en Amérique du Nord». Série du travail en Amérique du Nord. <http://www.naalc.org/french/publications.htm>.

SHAIKEN, Harley. 1990. *Mexico in the Global Economy*. Education Center for U.S.-Mexican Studies, USCD, no 33.

SHAIKEN, Harley et Stephen HERZENBERG. 1987. *Automation and Global Production*. Education Center for U.S.-Mexican Studies, USCD, no 27.

TCHOBANIAN, Robert. 1996. «La représentation des salariés dans l'entreprise : entre participation et action syndicale». *L'état des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche*. Gregor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel Da Costa, dir., Les Presses de l'Université Laval.

TERRY, Michael. 1994. «Workplace Unionism : Redefining Structures and Objectives». *New Frontiers in European Industrial Relations*. Edited by Richard Hyman and Anthony Ferner, p.223- 249.

TIXIER, Pierre-Éric. 1988. «Stratégies syndicales : d'un modèle singulier à un modèle pluriel». *Syndicalisme et société : Rapports nouveaux ?*, Actes du 7<sup>ème</sup> colloque annuel de l'association d'économie politique. Presses de l'Université du Québec.

THOMPSON, Paul, Wallace TERRY et Per SEDERBLAD. 1994. «Trade Unions and Organizational Innovation : British and Swedish Experiences». *Employee Relations*, vol. 16, no 2, p.53-64.

TOLEDO PATIÑO, Alejandro. 1997. «En torno a los orígenes de la reciente crisis de la economía mexicana : el ciclo de acumulación y estabilización 1987-1994». *Globalización y desarrollo : alternativas y retos de la economía mexicana*, Universidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Economía, p. 51-84.

TOURAINÉ, Alain, Michel WIEVIORKA et François DUBET. 1984. *Le mouvement ouvrier*. Paris : Fayard, Mouvements 2.

TUMAN, John P. 1996. «Unions and Restructuring in the Mexican Automobile Industry : a Comparative Assessment». *Industrial Relations Journal*, vol. 4, no 27, p. 317-330.

WALTON, Richard E., Joel E. Cutcher-Gershenfeld et Robert B. McKersie. 1994. *Strategic Negotiations : A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Boston, Harvard Business School Press.

WELLS, Donald. 1993. «Are Strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management ?». *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 48, no 1, p. 56-85.

WOMACK, James P.; Daniel T. JONES and Daniel ROOS. 1990. *The Machine that Changed the World*. New York, Rawson Associates.

ZONABEND, Françoise. 1985. «Du texte au prétexte. La monographie dans le domaine européen», *Études Rurales*, no 87-88, p. 33-38.