

# La « modernisation » du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative

Mona-Josée Gagnon

Volume 30, numéro 2, automne 1998

Le syndicalisme

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/001277ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/001277ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0038-030X (imprimé)

1492-1375 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Gagnon, M.-J. (1998). La « modernisation » du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative. *Sociologie et sociétés*, 30(2), 213–230. <https://doi.org/10.7202/001277ar>

Résumé de l'article

Cet article propose une conceptualisation de l'action syndicale à l'échelle des milieux de travail illustrée par le cas québécois. La construction du concept de logique représentative permet de cerner les fondements de l'action syndicale. Des résultats d'enquêtes de terrain, menées principalement dans le secteur manufacturier, sont utilisés pour décrire les changements à l'oeuvre dans le champ des relations du travail. La description des conséquences de ces changements et l'analyse subséquente conduisent à proposer que la logique représentative traditionnelle des syndicats est ébranlée et qu'à terme, c'est le sens de l'action syndicale qui en est altéré.

# La « modernisation » du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative



MONA-JOSÉE GAGNON

---

## INTRODUCTION

On n'a de cesse, dans la littérature scientifique, de s'interroger sur la capacité du syndicalisme contemporain à s'adapter aux mutations de tous ordres qui caractérisent notre fin de siècle. C'est dans cette ligne d'interrogation que se situe cet article, lequel propose une analyse de l'évolution du syndicalisme québécois à l'échelle de l'établissement ou milieu de travail<sup>1</sup>. Les terrains de recherche qui l'ont inspiré appartiennent pour l'essentiel au secteur privé manufacturier<sup>2</sup>. Si tous les auteurs qui ont étudié l'évolution de l'action syndicale dans les milieux de travail, tant au Québec qu'au Canada et aux États-Unis<sup>3</sup>, entendent sur l'émergence de facteurs de discontinuité dans l'action syndicale, les analyses divergent. Le courant dominant (approche dite « stratégique ») s'inscrit dans un cadre dunlopien<sup>4</sup> élargi et propose que les changements aux niveaux politique, sociologique, économique et technologique obligent les employeurs et les syndicats à gérer autrement les

---

1. L'établissement, dans l'acception juridique nord-américaine, désigne une succursale d'entreprise (lorsqu'elle en compte plusieurs) ou encore une entreprise à site unique. Il s'agit donc du milieu de travail (*workplace*). Pour plus de clarté, nous utilisons quand même dans cet article le terme « entreprise ».

2. Nous remercions ici les responsables locaux d'une cinquantaine de sections syndicales qui nous ont reçue, parfois à plus d'une reprise, pour nous faire partager leurs expériences et réflexions, entre 1993 et 1996. Notre gratitude va aussi à la FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec), sous l'égide de laquelle nous avons mené ces recherches, de même qu'à nos collègues d'alors, tout particulièrement Dominique Savoie. Ces recherches avaient deux objets, soit l'évolution des relations du travail et celle des processus de réorganisation du travail, dans le cadre d'une réflexion plus globale sur l'évolution des dynamiques syndicales. Dans chaque cas, des rapports d'enquête ont été rédigés à partir des données accumulées lors de la visite de l'entreprise, de rencontres avec les responsables syndicaux, de conversations lorsque possible avec les salariés et de l'analyse de la documentation afférente (convention collective, etc.). Ces rapports ne sont pas publics. Il faut préciser qu'à ces recherches-terrains s'ajoute une expertise qui découle d'une longue association avec une organisation syndicale, association qui a, en l'occurrence, pris la forme d'un terrain « informel » fait de multiples rencontres, conversations, observations d'assemblées, interventions à titre d'experte.

3. Le constat de l'existence d'un *modèle* nord-américain fait consensus. Par ailleurs, il est tout aussi usuel de constater qu'à partir d'une trame commune, des dispositions spécifiques différencient les encadrements juridiques de l'action syndicale. De même, des différences dans l'administration des lois contribuent à expliquer le niveau de syndicalisation des États-Unis et du Canada, ainsi que des différents états (É.-U.) et provinces (Canada). Voir à ce sujet N. Meltz (1989), L. Troy (1991), S. M. Lipset (1990).

4. D'après John T. Dunlop, auteur de travaux fondateurs pour la discipline des relations industrielles.

relations du travail (T. Kochan et coll., 1986, 1994). Les syndicats sont fortement incités à modifier leurs comportements, à abandonner la confrontation au profit de la concertation et à devenir proactifs pour ce qui concerne l'organisation de la production et de l'entreprise. Débordant les cadres de l'Université, ce point de vue domine maintenant largement le discours syndical nord-américain.

Au Québec même, où plusieurs sociologues ont adopté le cadre d'analyse de l'école régulationniste française, plusieurs travaux de nature monographique identifient des mutations dans la relation patronale-syndicale qui amènent à envisager diverses avenues de sortie du fordisme. Très souvent, sinon toujours, les conclusions de ces travaux sont en convergence avec le courant stratégique des relations industrielles, dans la mesure où les mêmes comportements des acteurs des relations du travail sont valorisés (Bélanger et coll., 1994 ; Grant et coll., 1997 ; Grant, 1996).

À côté de cette littérature aux forts accents normatifs, d'autres travaux appellent au rajeunissement de l'action syndicale traditionnelle sans pour autant souhaiter que son caractère oppositionnel soit gommé (Lipsig-Mummé, 1995 ; Jenson et Mahon, 1993). C'est dans cette ligne générale de pensée que nous nous situons, mais notre démarche se distingue sur le plan analytique. À partir d'une reconstruction théorique des fondements traditionnels de la pratique syndicale, nous analysons les changements à l'œuvre dans les relations du travail et dans les processus de réorganisation du travail. Ceci nous amène à mettre en relief les contradictions et hiatus immanents aux pratiques syndicales « modernes » lorsqu'on les met en rapport avec les fondements traditionnels de la pratique syndicale. Notre préoccupation n'est certes pas de vouloir à tout prix sauvegarder les traditions, mais plutôt de conceptualiser les possibles dérives de l'action syndicale « moderne », dérives qui risquent de mettre en cause la capacité représentative des syndicats à l'échelle locale et, par extension, sociétale.

En première partie, nous proposons le concept de **logique représentative**, lequel s'appuie sur trois composantes, à savoir l'institutionnalité, l'identité et la délégation. Les changements à l'œuvre, susceptibles d'ébranler la **logique représentative** des syndicats, sont décrits dans la deuxième partie de l'article ; ils sont de trois ordres, à savoir la « flexibilisation » des relations du travail, les démarches de réorganisation du travail ainsi que le raffermissement du discours corporatif. La troisième partie est consacrée à un examen des conséquences immédiatement perceptibles des changements sur les éléments de l'action syndicale, à savoir le rapport entre responsables syndicaux et employeur, entre ces derniers et le collectif salarié, ainsi que la dynamique d'ensemble. La quatrième et dernière partie revient au concept de logique représentative dont il s'agit, au terme de cette démarche, de préciser en quoi cette dernière se voit mise en cause.

## 1. LA LOGIQUE REPRÉSENTATIVE « TRADITIONNELLE » DES SYNDICATS QUÉBÉCOIS

**Institutionnalité** et **identité** apparaissent constituer le couple fondateur du fait syndical, et nous en faisons les deux premières composantes de ce que nous appelons la **logique représentative** des syndicats. D'une part, pour qu'un syndicat apparaisse dans l'espace public, il doit s'inscrire dans un processus de reconnaissance défini par la loi et contrôlé par l'administration publique. D'autre part, pour qu'un syndicat ait une existence autre qu'instrumentale, au sens de P. Rosanvalon (1988), il doit en outre être le résultat sans cesse recréé d'une construction identitaire recouvrant le collectif salarié. L'activité de **délégation** des responsables syndicaux apparaît comme une troisième composante de la logique représentative, composante principielle non recouverte par l'institutionnalité ou l'appel identitaire. Cette activité de **délégation** procède à la fois de règles instituées préalables à l'existence d'un syndicat donné, de fonctionnements idiosyncratiques relevant des différentes déclinaisons de la démocratie formelle et informelle et du rapport symbolique entre mandants et mandataires. Elle apparaît être au nœud du processus de renouvellement de l'allégeance au syndicat. Nous examinerons maintenant tour à tour les trois dimensions de la logique représentative des syndicats québécois, en les incarnant dans leur version appelée ici **traditionnelle**, soit celle qui prévalait incontestablement jusqu'au début de la décennie 1980.

## 1.1 L'INSTITUTIONNALITÉ

L'institutionnalité d'un syndicat se présente sous trois versants. Le premier et le plus immédiat est l'encadrement juridique des relations du travail. Le deuxième est constitué par cet ensemble de droits, privilèges et traditions qui se sont développés au fil du temps à l'avantage des syndicats, particulièrement dans les secteurs d'ancienne syndicalisation ; sont concernés tout autant le secteur d'activités que le milieu de travail ou la fédération syndicale d'appartenance. Le troisième versant est constitué par le climat des rapports entre syndicalisme, patronat et État.

### 1.1.1 L'ENCADREMENT JURIDIQUE

L'encadrement juridique au Québec se caractérise par :

- un mécanisme d'accréditation des syndicats contrôlé par l'État sur la base de l'expression d'une volonté de la majorité d'un groupe donné à se syndiquer, généralement sous l'égide d'une fédération ou organisation syndicale centrale ;
- l'institution du monopole de représentation du syndicat accrédité, cette représentation étant centrée sur la négociation et l'administration de la convention collective ;
- l'application de ce monopole de représentation à la gestion des mécontentes reliées à la convention collective, dont le mécanisme du grief ainsi que la grève, cette dernière ne pouvant s'exercer légalement qu'à l'intérieur des délais prescrits par le *Code du travail* et déterminés par le processus de négociation.

Les lois du travail prévoient en outre que tous les salariés couverts par une accréditation voient leur cotisation syndicale prélevée par l'employeur et remise au syndicat accrédité, y compris les salariés membres du groupe syndiqué qui, pour quelque raison, ne souhaitent pas faire partie du syndicat. Ces caractéristiques propres à l'encadrement juridique sont généralement assez connues, encore que ses conséquences soient souvent mal comprises. Il faut y insister. D'une part, le collectif salarié n'a aucun droit en propre. Le seul mode d'accès à la négociation ou à l'action collective est la formation d'un syndicat. C'est à ce dernier que les membres du collectif salarié doivent s'en remettre pour la défense de leurs droits collectifs ou individuels et l'organisation de moyens de pression<sup>5</sup>. D'autre part, c'est par l'intermédiaire du syndicat que sont négociées l'ensemble des conditions de travail, l'individualisation de ces dernières étant en principe interdite<sup>6</sup>.

### 1.1.2 LE POIDS DES TRADITIONS

Une espèce de *modus vivendi* qui a graduellement acquis valeur normative vient soutenir cet encadrement juridique. Il s'agit de traditions qui sont plus ancrées, et plus généreuses pour les syndicats, dans les secteurs de syndicalisation ancienne ainsi que dans le secteur public. Ce sont des mesures, habituellement négociées et inscrites dans la convention collective, relatives par exemple au détachement des responsables syndicaux ou de personnes désignées par ces derniers pour assurer l'exercice des nombreux devoirs associés à la délégation syndicale.

Des mécanismes d'« ancienneté préférentielle », qui protègent l'emploi des responsables syndicaux, sont encore en vigueur dans bon nombre d'entreprises<sup>7</sup>. Le militantisme syndical, au Qué-

5. C'est dire que, pour prendre un exemple extrême, une majorité de membres d'un syndicat ne peuvent faire la grève après l'avoir votée démocratiquement, et cela même à l'intérieur des délais prescrits par la loi, si ce processus ne s'est pas déroulé sous l'égide du syndicat accrédité et donc de ses dirigeants élus.

6. Au-delà des dispositions du *Code du travail* qui, au Québec, ne contient que les mesures relatives aux relations patronales-syndicales, d'autres législations accordent des droits de représentation exclusifs aux syndicats, là où ils existent. C'est le cas de la *Loi de la santé et sécurité du travail*, de la *Loi sur la langue officielle*, de la *Loi sur la formation professionnelle en entreprise*. En l'absence de syndicat, la représentation salariée s'efface ou encore est contrôlée par l'employeur.

7. Ces mécanismes se sont développés historiquement pour empêcher les employeurs de « se débarrasser », (par le biais de licenciements ou mises à pied) des responsables syndicaux (et présumément des syndicats, à une époque où les syndicats étaient peu protégés institutionnellement).

bec, peut, dans les entreprises de bonne taille, se transformer en véritables **carrières représentatives**, comme on l'a constaté en Allemagne s'agissant des membres de *Betriebsräte* (Hassenteufel, Dufour et Hege, 1992), et déboucher ultimement sur l'entrée dans le salariat syndical. En retour, on ne peut que constater à quel point l'encadrement juridique associé à ces diverses traditions contribue à rendre très lourd l'exercice de la responsabilité syndicale, car il ne s'agit pas simplement d'accomplir un mandat. Dans la réalité, et dans l'imaginaire collectif des syndiqués, le syndicat — et ceux qui l'incarnent — constitue bel et bien le seul moyen de défense, à l'échelle tant individuelle que collective.

### 1.1.3 CLIMAT GÉNÉRAL ENTRE ACTEURS AUX RELATIONS DU TRAVAIL

Si le taux de présence syndicale est légèrement plus élevé au Québec que dans l'ensemble du Canada<sup>8</sup>, il demeure que ce taux tend à baisser depuis cinq ans. Toutefois, ces revers successifs ne se traduisent pas, à l'échelle sociopolitique, par une baisse de légitimité du syndicalisme et des organisations qui l'incarnent. Si l'on examine l'évolution des rapports entre l'État et le syndicalisme québécois au cours des vingt dernières années, on peut proposer que ces rapports sont largement autonomes eu égard à la force effective du syndicalisme et à sa représentativité. Ce capital légitimatoire, en outre, n'est pas le résultat d'une revendication de représentation de type social-démocrate et classiste associée à une intervention sur la scène politique<sup>9</sup>. On a donc affaire à des pratiques de concertation ou de partenariat *bona fide* ou néovolontaristes (Streeck, 1992) qui ne sont pas éloignées de ce qu'un autre auteur décrivait comme un néocorporatisme fonctionnant à la « promotion sociale » (Crouch, 1994) ; ces pratiques se déploient à l'échelle macrosociale, de même qu'à celle des régions ainsi qu'à celle du secteur d'activités. Tant et si bien qu'un discours consensuel s'est répandu, tant dans le syndicalisme que chez ses vis-à-vis patronaux et gouvernementaux, qui favorise le partenariat patronal-syndical à l'échelle de l'entreprise, minimise systématiquement les oppositions (ou contradictions) structurelles et appelle en fait à un changement dans la façon de mener les relations du travail. C'est donc dans ce climat très prégnant que les responsables syndicaux locaux agissent depuis plusieurs années.

## 1.2 L'IDENTITÉ

L'identité en milieu de travail, associée aux catégories socioprofessionnelles, a fait l'objet de plusieurs travaux sociologiques (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 1991). La question des identités syndicales a été moins traitée. Dufour et Hege (1994c) font de la capacité identitaire une catégorie centrale dans leur analyse comparative des systèmes de représentation français et allemand. D'autres ont signalé la « fonction sociologique » du syndicat (Reynaud, 1982), un groupe n'étant pas nécessairement un collectif, dans la mesure où il n'est pas constitué face aux autres<sup>10</sup>. D. Segrestin (1980), enfin, a proposé une définition dynamique de l'identité, faisant de cette dernière un processus et non un donné.

Deux modèles identitaires caractérisent les syndicats québécois. Un premier modèle est celui du métier ou de la catégorie socioprofessionnelle. Il y a d'abord eu le syndicat de métier, ce dernier étant alors gardien du métier, cristallisation d'une qualification professionnelle, laquelle avait aussi pour vertu d'homogénéiser le groupe. Ce type de syndicat avait en quelque sorte reçu au berceau une capacité identitaire fondant et légitimant son existence, son action le situant à la fois face aux

8. La littérature en relations industrielles propose fréquemment comme élément explicatif de l'importante différence dans les taux de syndicalisation canadien et américain (à l'avantage du Canada) une acceptation plus entière du syndicalisme au Canada, se traduisant notamment par une moindre résistance patronale à la syndicalisation, par une réglementation plus favorable à la syndicalisation, ainsi que par une administration tendant à interpréter la loi de façon plus libérale.

9. Nous avons discuté en détail cette question, qui n'est pas sans rapport avec la question nationale au Québec. (Gagnon, 1990, 1994).

10. Il s'agit là d'une proposition qui trouve une validité particulière dans le système nord-américain et québécois. L'expression de la volonté de syndicalisation se manifeste au moment du recrutement initial. Par la suite, le syndicat peut continuer à exister au plan juridique sans nécessairement constituer un *groupe en fusion*, selon l'expression de J.-P. Sartre.

employeurs et face aux autres métiers. Il ne survit au Québec que dans certains secteurs de l'industrie du bâtiment et des travaux publics. Plus récemment, des syndicats se sont constitués selon un critère d'appartenance socioprofessionnelle, à l'exemple des enseignants dans les années 1930 ; journalistes, ingénieurs, professionnels à l'emploi du gouvernement, infirmières, technologues du domaine de la santé se sont ainsi regroupés dans les années 1960. La formation de ces syndicats répond en partie au phénomène de prolétarianisation des salariés qualifiés ; ils sont les répliques des anciens syndicats de métier sur le plan de la quête identitaire mais, en général, ils sont loin de contrôler leur « marché du travail » comme le faisaient les syndicats de métier première mouture. Leur rapport avec l'ensemble du mouvement syndical apparaît aussi plus lâche.

Le second modèle identitaire, qui est devenu dominant dans les années 1930, est constitué par le syndicat industriel à l'intérieur d'un modèle de production fordien. Notre lecture veut que ce soient le sentiment oppositionnel, la conscience que l'employeur doit être considéré avec méfiance sinon avec hostilité qui fondent alors la capacité identitaire du syndicat. Les politiques d'entreprise traditionnelles, qu'elles aient ou non été teintées par le courant des « relations humaines », confortaient ce sentiment oppositionnel. Dans le cadre de ces modèles archétypiques, les syndicats avaient donc le loisir d'exercer une fonction sociologique qui enrichissait un rôle dont, dans l'encadrement juridique nord-américain, l'instrumentalité était très importante. Ces syndicats regroupent par définition diverses catégories socioprofessionnelles qu'ils ont pour fonction implicite d'homogénéiser. En pratique, cette mission a toujours été remplie d'embûches, car les membres de certaines catégories socioprofessionnelles plus qualifiées cultivent une identité propre qui, sans qu'il soit question de « scission », leur confère une sorte de statut particulier<sup>11</sup>.

Ces deux modèles identitaires recouvrent donc le syndicalisme québécois. Un premier modèle, où le syndicat s'assimile à l'affirmation de la professionnalité. Et un second modèle, où l'image antagonique de l'employeur occupe une place centrale dans la définition de soi. La littérature nord-américaine sur l'allégeance syndicale a par ailleurs souvent fait ressortir un phénomène de double allégeance (Fosh, 1991) qui, au-delà des enquêtes, apparaît avec éclat dans le discours et l'action des syndicats de base. Les salariés ont en fait une allégeance envers l'entreprise **ainsi** qu'envers le syndicat. Ce n'est pas contre l'entreprise qui assure le gagne-pain que l'on se défend, c'est contre un employeur concret, personnifié par un groupe de personnes dont au premier chef le contremaître, figure traditionnellement honnie.

### 1.3 LA DÉLÉGATION

On pourrait dire, pour simplifier, que les dominants existent toujours, tandis que les dominés n'existent que s'ils se mobilisent ou se dotent d'instances de représentation. (Bourdieu, 1984, p. 49.)

Cette citation illustre bien le paradoxe de la délégation, qui amène le groupe à s'aliéner au profit d'un petit nombre pour obtenir le privilège d'être entendu et d'accéder à l'existence politique. Mais ce n'est pas, tant s'en faut, le seul paradoxe. La tâche de construction de l'identité revient de fait aux mandataires du groupe et, ce faisant, ces derniers se voient forcés de procéder à des arbitrages, de proposer une lecture nécessairement idéologique et subjective, car « l'intérêt d'un groupe social n'a pas d'existence naturelle et absolue » (Braud, 1985) et, dans certains cas, de lui faire violence. Cette autonomie stratégique se traduit par une distanciation, inévitable mais aussi essentielle à la fonction de délégation (Dufour et Hege, 1992 ; P.E. Tixier, 1994). Et c'est cette autonomie même, ce qui fait que le mandataire n'est pas le groupe, qui permet au responsable syndical d'être reconnu et légitimé par l'employeur. C'est ce qu'en disait en d'autres termes R. Hyman (1975) en proposant que le responsable syndical, pour établir un rapport de forces face à l'employeur, doit être

11. C'est le cas des groupes de ce qu'on désigne au Québec comme des « gens de métier » (électriciens, plombiers, techniciens, etc.), par opposition aux salariés qui ont acquis leur compétence en entreprise et sans formation préalable. Ce sectarisme peut aussi se retrouver au sein de groupes qui ne se distinguent pas par leur qualification, mais plutôt par un travail à la fois dur et stratégique (par exemple les « constructeurs de pneumatiques », qui sont au centre du processus de production).

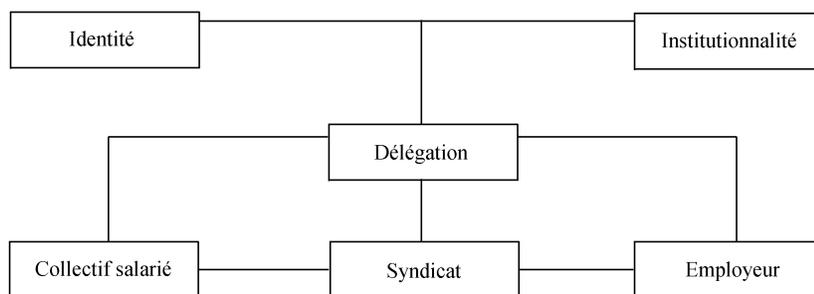
en mesure d'exercer un pouvoir sur ses membres. Avec toutes les possibles dérives oligarchiques repérées par Michels (1949).

Ce rapport entre les détenteurs d'un mandat syndical et le collectif salarié se déploie dans un espace politique dont la gestion répond à des configurations idiosyncratiques et définit somme toute l'activité de délégation. La plupart des syndicats sont dotés d'une structure pyramidale (structure de délégués — ou *shop stewards*), les délégués faisant la jonction entre les principaux responsables et la base. Des structures d'appui, à fonctionnement généralement électif (comités), soutiennent également l'action des responsables. L'assemblée générale est l'instance suprême et, à ce titre, elle élit les responsables et les membres des comités et gouverne les questions reliées au contenu de la convention collective ainsi qu'aux mésententes. Certes, bien des nuances peuvent intervenir, sans parler du fait que la participation aux activités syndicales est variable d'une entreprise à l'autre et, plus généralement, selon les questions en jeu.

La représentation des salariés au Québec est de type moniste, étant exclusive au syndicat. On peut considérer que le mandat représentatif a deux sources, soit l'État, par le processus d'accréditation (lequel oblige l'employeur à reconnaître le syndicat), et le processus électif, qui amène les salariés à choisir leurs représentants. Ces responsables syndicaux jouent, on l'a vu, un rôle très important. Il faut savoir que dans les milieux d'ancienne syndicalisation dont il est ici question, les conventions collectives sont très extensives pour ce qui est de la couverture des conditions de travail. La négociation individuelle n'a pas d'espace pour se développer et, en fait, elle n'est pas licite. Toute mésentente, ou plus généralement tout ce qui touche les conditions de travail, fussent-elles celles d'un individu, est rapidement renvoyé au territoire de la relation employeur-syndicat. Il est donc permis de décrire le syndicat comme l'intermédiaire ou le point de contact entre le collectif salarié (ou des membres de ce dernier) et l'employeur. Il s'agit là du schéma traditionnel, qui bien entendu peut varier ; c'est ainsi que jouent les caractéristiques socioprofessionnelles ou les politiques d'entreprise, qui ne sont pas sans conséquences. La figure ci-dessous propose une schématisation graphique de la logique représentative traditionnelle des syndicats québécois. La partie supérieure du schéma articule les notions d'identité, d'institutionnalité et de délégation. La délégation résulte des deux autres notions, mais elle les subsume en même temps, puisqu'elle fonde le rôle du syndicat et en fait un intermédiaire entre l'employeur et le collectif salarié.

FIGURE 1

Logique représentative traditionnelle



## 2. LES CHANGEMENTS À L'ŒUVRE

Les milieux de travail concernés par les éléments de diagnostic qui suivent sont des moyennes ou grandes entreprises, la plupart du secteur privé. Les catégories socioprofessionnelles touchées sont surtout des ouvriers, à niveaux de qualification variables, mais aussi des employés de bureau et des techniciens, donc à l'exclusion de catégories socioprofessionnelles à forte qualification. Rappelons que notre réflexion concerne essentiellement les noyaux centraux du salariat des entreprises

concernées, ceux qui ont accès à une relative sécurité d'emploi et profitent de tous les avantages liés à la syndicalisation.

Les changements observés seront présentés à l'aide de la catégorisation suivante : relations du travail, organisation du travail, rapport à l'entreprise.

## 2.1 LES RELATIONS DU TRAVAIL

Les relations du travail peuvent être abordées sous deux angles, celui de leur forme et celui de leur contenu. La littérature nord-américaine en relations industrielles abonde en analyses, généralement apologétiques, des changements intervenus dans les relations du travail<sup>12</sup>.

En matière de **forme** des relations du travail, le terme de « flexibilisation » résume de façon assez juste les changements intervenus. Ainsi :

- des mécanismes de rencontres réguliers et relativement informels permettent de discuter (et éventuellement de régler) les problèmes avant qu'ils n'éclatent ; surtout, ces mécanismes contribuent à établir un climat de proximité et de collaboration entre employeur et syndicat ;
- les relations et produits formels de ces dernières (négociation et convention collective) se voient pour leur part modifiés par l'introduction de mécanismes visant à pacifier les relations du travail ; les processus de négociation (par exemple : négociation dite « raisonnée ») se transforment en démarche conjointe de « résolution de problèmes » ; enfin, les conventions collectives se signent pour des périodes beaucoup plus longues allant jusqu'à dix ans (naguère de un à trois ans) et perdent leur caractère « sacré » ou « intouchable » du fait d'ententes de réouverture « au besoin » (convention collective dite ouverte)<sup>13</sup>.

Ces deux amendements à la **forme** des relations du travail peuvent être vus comme une dissociation des relations du travail de leur institutionnalité juridique. Les relations du travail ne sont plus rythmées par la négociation de la convention collective, avec des périodes d'extrême intensité puis de calme relatif. L'objet premier de la syndicalisation, qui est l'accès pour le collectif salarié à la négociation, est mis en veilleuse au profit d'une relation plus ample et plus flexible.

En ce qui concerne le **contenu** des relations du travail, il a continué à aller s'élargissant, dans la poursuite d'un processus évolutif. À des dossiers comme la formation professionnelle et les changements technologiques, que les conventions collectives ont intégrés fréquemment à partir des années 1980, se sont ajoutés deux autres dossiers. Ces dossiers partagent une même particularité : ils sont difficilement codifiables donc moins contrôlables par les membres. En outre, ils n'ont qu'indirectement à voir avec les conditions de travail (travail extrinsèque). C'est ainsi que le thème général de la situation actuelle et prévue de l'entreprise (aux plans économique, financier, productif) et celui plus particulier de l'organisation-réorganisation du travail sont devenus des sujets usuels de discussion patronale-syndicale.

Ces dossiers ont une autre particularité, lourde de conséquences ; il s'agit de sujets intrinsèquement consensuels (Ozaki, 1996a) :

[...] L'organisation du travail est moins facilement négociée à travers le prisme d'une opposition ou d'un antagonisme face à la direction. Bien au contraire, ce dossier semble appeler une approbation eu égard aux idées et concepts managériaux, une acceptation de la définition managériale des paramètres et enjeux. (M. Terry, 1994, p. 237 ; c'est nous qui traduisons.)

---

12. Parmi d'autres titres : CORPORATION DES CONSEILLERS EN RELATIONS INDUSTRIELLES DU QUÉBEC (1992), *Relations du travail : nouvelles pratiques*, Montréal, CRT ; T. KOCHAN et P. OSTERMAN (1994), *The Mutual Gain Enterprise*, Boston, Harvard Business School Publications.

13. L'actualité récente au Québec a mis en relief que la convention collective a perdu le caractère sacré qu'elle avait auparavant. Plusieurs employeurs ont forcé les syndicats à réouvrir les conventions collectives pour obtenir des concessions de la part des syndicats. En 1997, c'est le gouvernement lui-même qui a procédé ainsi à l'égard des salariés des secteurs public et parapublic.

Voici donc les responsables syndicaux fréquemment sollicités, consultés... sur des questions organisationnelles qui auparavant leur échappaient totalement (ou sur lesquelles ils ne souhaitaient pas être consultés). Dans certains cas de paritarisme, on peut carrément parler d'association des syndicats à la gestion selon le modèle de l'usine américaine Saturn. Une structure pyramidale paritaire touchant tous les niveaux hiérarchiques de responsabilité patronale et syndicale complète alors le portrait. Certains désignent de telles expériences du terme de participation indirecte (Ozaki, 1996a). Nous préférons parler de **démocratisation institutionnelle**, dans la mesure où le syndicat en tant qu'acteur institutionnel se voit ouvrir de nouveaux canaux d'influence. Du moins en principe...

## 2.2 L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du travail n'est pas qu'un sujet de discussion patronale-syndicale. C'est aussi un champ de changement, que nous dénommons **démocratisation fonctionnelle**, lorsqu'il s'agit d'une association accrue des salariés aux décisions et responsabilités reliées au travail<sup>14</sup>.

En premier lieu, les pratiques de discussion de problèmes liés à la production se sont développées indépendamment de changements plus fondamentaux à l'organisation du travail. Il peut s'agir de membres de groupes naturels de travail ou encore d'un regroupement ponctuel de personnes choisies en fonction de leur expertise. Le rythme des réunions, le degré de contrôle des membres du groupe sur le choix des problèmes et sur le suivi à apporter aux solutions proposées, le mode de nomination... autant de facteurs variables. Dans certains cas, et en vertu d'une pratique directement inspirée des méthodes japonaises, les groupes naturels de travail ont pour mandat de réorganiser le mode de production de A à Z : distribution des tâches, emplacement des machines et outils, consignes de travail, etc. L'influence nipponne a entraîné dans certains milieux de travail la mise en place d'une activité « permanente », mais bien sûr à temps très partiel, de résolution de problèmes. Un dénominateur commun à ces pratiques est la mixité des statuts, les personnels de conception, d'exécution et de différents niveaux hiérarchiques participant aux mêmes groupes de résolution de problèmes, ce qui, pour plusieurs salariés, apparaît valorisant.

Un deuxième mécanisme, soit la mise sur pied d'équipes semi-autonomes de travail, pousse plus loin la logique d'implication des salariés. L'encadrement est allégé sinon supprimé, de plus grandes responsabilités sont confiées aux salariés, sur une base tant individuelle que collective. Des pratiques de résolution de problèmes sont nécessairement associées à l'existence de telles équipes. Dans la pratique, l'autonomie réelle est plus ou moins grande, et nous avons montré ailleurs que le discours patronal à ce sujet est inflationniste sinon abusif<sup>15</sup>. Les cas les plus avancés se signalent par une décentralisation organisationnelle complémentaire qui permet aux salariés de gérer des aspects périphériques à l'acte productif, dont des questions à incidence budgétaire.

Démocratisation institutionnelle et démocratisation fonctionnelle ne sont pas étrangères l'une à l'autre. Nous avons, comme beaucoup d'autres chercheurs, constaté qu'elles sont non seulement généralement associées, mais encore que le succès de la seconde forme de démocratisation nécessite une dose de la première. Il s'agit moins d'une « découverte scientifique » que d'un constat politique ! Tout simplement, dans le régime juridique québécois, et là, et seulement là où un syndicat est fort et représentatif, il est impensable de réorganiser le travail sans climat d'entente patronale-syndicale à cet égard. Patronat et syndicat sont des « partenaires » obligés. Et cela vaut tant pour les démarches de réorganisation du travail impulsées par l'employeur que pour celles, plus rares, impulsées par le syndicat.

14. L'intention ici est strictement descriptive. D'aucune façon ne posons-nous que ces mécanismes font des entreprises des lieux démocratiques ou encore qu'ils ne sont pas susceptibles d'être critiqués à partir de la notion même de démocratie.

15. M. J. GAGNON, 1996, *Démocratiser les milieux de travail ?*, Montréal, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec.

## 2.3 LE RAPPORT À L'ENTREPRISE

À partir du moment où la coercition pure et dure a eu démontré ses limites, les employeurs ont forcément cherché à favoriser au sein du collectif salarié le développement d'un patriotisme d'entreprise. Mais la décennie 1980 a changé la donne à leur avantage. Les soubresauts des économies occidentales, les incertitudes engendrées par la mondialisation des échanges économiques, les mouvements de délocalisation... fournissent un terreau favorable au patriotisme d'entreprise. L'entreprise autochtone de petite ou moyenne taille trouve ainsi le fondement naturel à un discours motivationnel aux accents nationalistes. Mais c'est tout autant le cas dans les établissements de firmes multinationales, dont les directions locales choisissent souvent d'adopter une attitude de complicité avec le syndicat, la lointaine et imprévisible haute direction s'enfermant dans le silence de ses stratégies. On sait que les firmes multinationales s'appuient maintenant sur un appareillage statistique élaboré qui informe régulièrement les salariés de chaque établissement de leur performance relative en matière de production, d'absentéisme ou de relations du travail. Les mécanismes coercitifs de cette nature se sont raffinés dans les entreprises, et ils sont soutenus par un contexte économique en soi coercitif.

La distinction entre coercition et inculcation est d'ordre analytique, chaque dimension stratégique soutenant et appelant l'autre, pour le plus grand épanouissement « des » patriotismes d'entreprise. S'appuyant sur des réflexions sociologiques concernant le pouvoir des mots et sur la dimension symbolique dans les rapports de pouvoir (Bourdieu, 1982 ; Edelman, 1985), des travaux empiriques ont fait ressortir l'importance accrue accordée par les employeurs à la communication avec les employés. Des études comme celles de D. Linhart (1994), J.-P. Le Goff (1993) ou C. Lagacé (1995), qui mettent en relief les nouveaux thèmes corporatifs (démonisation de la compétition, vision unitariste des personnels, anthropomorphisation du produit et de l'entreprise, occultation des rapports de pouvoir internes, etc.), constituent en fait un écho à la littérature managériale pour qui la « communication » est devenue « bonne nouvelle ». L'ampleur de ce nouveau discours s'appuie enfin sur les politiques de démocratisation institutionnelle et fonctionnelle décrites précédemment, lesquelles en seraient l'illustration.

Ces nouveaux modèles participatifs d'origine managériale, cependant, instrumentalisent la participation, en font un canal pour aiguiller les ressources productives et motivationnelles des salariés [...] ce que l'on appelle actuellement « gestion des ressources humaines<sup>16</sup> » (O. Jacobi et coll., 1986, pp. 148-150 ; c'est nous qui traduisons.)

C'est donc dans ce contexte que de nombreux responsables syndicaux se voient engagés, comme on l'a vu, dans des réunions d'information ou de « para-négociation » avec l'employeur où le sujet est l'**entreprise**, sa situation, son avenir... et sa main-d'œuvre **syndiquée**, données confidentielles à l'appui (sur l'absentéisme, le sabotage...)

Pour qui évolue depuis longtemps au sein du mouvement syndical, il est frappant de constater la fréquence du glissement sémantique. Le « nous » désigne maintenant très souvent, dans le vocabulaire des responsables syndicaux, l'entreprise, alors que dans le passé, faut-il préciser, le « nous » n'était jamais que le syndicat comme entité politique. Responsables syndicaux et collectif salarié sont donc, selon des modes différents, semblablement invités à développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. C'est ainsi que nous serons amenée à proposer que le développement — tenté ou avéré — du patriotisme d'entreprise peut entraîner une dilution de la figure patronale, la figure corporative (l'entreprise) s'y substituant et phagocytant en quelque sorte le syndicat.

## 3. RÉPERCUSSIONS DES CHANGEMENTS SUR L'ACTION SYNDICALE

Nous abordons maintenant un premier niveau d'analyse des répercussions des changements décrits sur l'action syndicale. Premier niveau d'analyse, car il s'agit de faits immédiatement obser-

---

16. Cette analyse concerne l'Allemagne.

vables, que de nombreux responsables syndicaux ont pu d'ailleurs percevoir, tout au moins en partie. Trois ordres de répercussions seront abordés tour à tour, d'abord le **rapport à l'employeur**, ensuite le **rapport aux membres**, ces deux premiers ordres étant vus dans une perspective synchrone. Enfin, nous aborderons la **dynamique syndicale**, soit un ensemble de répercussions dérivées qui mettent en cause tant le rapport à l'employeur que le rapport aux membres.

### 3.1 LE RAPPORT À L'EMPLOYEUR

Le *rapport à l'employeur* se caractérise d'abord par une intensification, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif. En effet, employeur et syndicat en viennent à se côtoyer beaucoup plus, et cela de façon continue. Par ailleurs, l'ouverture conjointe de nouveaux dossiers comme l'organisation du travail, la modernisation ou la santé financière de l'entreprise modifient le niveau et l'identité concrète de l'interlocuteur patronal. Ce dernier n'est plus le cadre en charge des relations du travail ou des ressources humaines, mais un gestionnaire de plus haut niveau, sinon des plus hauts niveaux hiérarchiques. Ainsi, dans plusieurs établissements, le président du syndicat a pour vis-à-vis officiel le chef de la direction lui-même. Ce changement hiérarchique d'interlocuteur porte un effet de **promotion sociale** sur les principaux responsables syndicaux, qui peuvent ainsi régler des problèmes **par-dessus la tête** de leurs interlocuteurs habituels de moins haut niveau. Comme certains l'ont souligné (Dörre, 1996), les responsables syndicaux n'ont pas nécessairement les connaissances et la compétence pour discuter de gestion et d'investissements. Ils le font au meilleur de leurs connaissances, le plus souvent sans appui technique d'une instance syndicale supérieure... et en toute vulnérabilité.

S'ils se laissent séduire par les propositions du management, sans se forger leur propre opinion et présenter leurs revendications spécifiques, ils adoptent un « profil bas » dans la nouvelle organisation et le personnel les rendra le cas échéant coresponsables d'échecs éventuels. (K. Dörre, 1996, p. 17.)

En deuxième lieu, la nouvelle configuration relationnelle patronale-syndicale contribue à **déconflictualiser** les relations. Non seulement les sujets débattus sont-ils davantage à caractère consensuel, mais encore la haute hiérarchie patronale n'éprouve aucun intérêt à créer ou alimenter des problèmes de relations du travail. Si l'objet crée la fonction, l'inverse est aussi vrai. Pourquoi serait-il utile d'avoir un cadre en charge des relations du travail si règne la paix sociale ?

En troisième lieu, on peut estimer que les changements à l'œuvre dans de nombreuses entreprises, en amenant le syndicat sur le terrain de l'entreprise, influent sur les motivations et les convictions idéologiques des porte-parole syndicaux. Une **vision corporative** du rôle de l'employeur et du syndicat se place en position dominante et réunit les interlocuteurs, décrits souvent et à juste titre comme des « partenaires ».

Finalement, le nouveau type de relations patronales-syndicales rompt avec la tradition syndicale de **juridification** de droits négociés. La « promotion » des responsables syndicaux, qui se traduit par un accès plus grand à l'information, à la consultation et au pouvoir d'influence, est en effet la conséquence d'un privilège (Dörre, 1996), d'un « néovolontarisme », dirait W. Streeck (1992). Et il arrive de fait qu'un changement à la direction d'une entreprise se traduise par un retour à des relations plus traditionnelles. Cette apparente démocratisation institutionnelle est donc fragile.

### 3.2 LE RAPPORT AU COLLECTIF SALARIÉ

L'évolution du rapport syndicat-salariés subit pour sa part trois répercussions du fait des changements diagnostiqués.

Dans un premier temps, on peut parler de **distanciation**. D'abord, les responsables syndicaux voient leur temps accaparé par des rencontres et activités à caractère gestionnaire conduites hors de la vue des syndiqués. Ils seraient en fait totalement débordés s'ils devaient continuer à mener une action syndicale traditionnelle ponctuée de griefs et de querelles au niveau des ateliers. Mais ce n'est généralement pas le cas, les problèmes de relations du travail étant réglés avant de surgir.

L'allégement de la structure d'encadrement (diminution des contremaîtres), jointe à la débureaucratization des relations patronales-syndicales, élimine à la source une foule de querelles un peu artificielles. Cette paix sociale locale allège la tâche des responsables syndicaux mais les prive de la visibilité et de l'image de combativité qui les caractérisait. Enfin, la pratique de signer des conventions collectives pour de très longues périodes, ou encore de les « banaliser » en signant des ententes amendables en tout temps, contribue aussi à la distanciation entre responsables syndicaux et collectif salarié. Auparavant temps fort de l'activité syndicale, moment de débats larges et occasion d'assemblées fréquentées, la négociation de la convention collective perd sa centralité, son importance symbolique, ce qui prive les responsables syndicaux de l'exercice d'un leadership actif. Autant donc de facteurs qui contribuent à éloigner collectif salarié et responsables syndicaux et émoissent ce que d'autres ont appelé « représentation au quotidien » (Dufour et Hege, 1994c), atout légitimatoire pour les responsables syndicaux.

Dans un deuxième temps, on peut parler d'une **déstabilisation** du syndicat en tant qu'**institution**. Cette déstabilisation intervient à la faveur de la montée des mécanismes relevant de la démocratisation fonctionnelle.

Les syndicats québécois n'ont jamais pénétré très loin le champ du **travail intrinsèque**, à l'exception en fait énorme des syndicats de métier. Les responsables syndicaux se révèlent tous plus immédiatement attirés par les mécanismes de démocratisation institutionnelle qui, quoi qu'il en soit de leur capacité pérenne, ont au moins à leurs yeux le mérite de se conformer au principe de la délégation syndicale exclusive. On a d'ailleurs relevé la propension syndicale à proposer de bureaucratiser de diverses manières les mécanismes de démocratisation fonctionnelle (Ozaki, 1996b) ; nous avons ainsi observé des situations où le syndicat exigeait d'être formellement représenté dans les réunions impliquant des membres du collectif salarié relatives au travail intrinsèque, ou encore des situations où le syndicat opposait son veto à de telles activités, faute d'avoir eu le privilège d'en négocier les modalités.

Il n'est pas rare d'entendre des responsables syndicaux s'inquiéter de la naïveté présumée de leurs membres, laquelle les amènerait à entériner ou même proposer des fonctionnements « antisyndicaux ». Ces malaises et malentendus céderont éventuellement la place à un accord plus ou moins marqué des responsables syndicaux à l'égard des mécanismes de démocratisation fonctionnelle. Toutefois, quels qu'aient été les parcours, il est généralement manifeste que les responsables syndicaux sont dénués d'expertise face aux questions relatives à l'organisation du travail. À cet égard, les interlocuteurs patronaux sont une grande source d'information et de stimulation pour les membres du collectif salarié. De nouvelles relations bilatérales se nouent entre l'encadrement et le collectif salarié.

Une troisième répercussion serait de l'ordre d'une **déstabilisation** des responsables syndicaux en tant qu'**individus** ou en tant qu'**équipe** constituée. D'une part, comme les démarches de réorganisation du travail participatives sont souvent fondées sur les expertises variées des membres du collectif salarié, l'inadéquation des structures syndicales, qui ne prévoient généralement pas de représentation sectorielle ou socioprofessionnelle, est mise en relief, et les responsables syndicaux apparaissent moins « démocratiques ». Il y a bel et bien malentendu : les syndicats industriels n'ont jamais eu vocation à cristalliser les différenciations socio-professionnelles ; historiquement, ils ont eu plutôt tendance à les banaliser et à homogénéiser le groupe.

D'autre part, on peut parler d'une vulnérabilité politique accrue des responsables syndicaux, suite aux démarches participatives. Des élections syndicales ont ainsi été le lieu de « règlements de compte » surprises, au point que les échelons supérieurs des organisations syndicales s'en sont préoccupés. Les défaites électorales aux mains d'une équipe adverse se déroulent généralement à la suite d'une campagne stigmatisant le comportement pro-patronal et gestionnaire des responsables syndicaux. Ce qui illustre la réalité du contrôle réciproque entre responsables syndicaux et collectif salarié. Les responsables syndicaux semblent donc menacés par une perte de légitimité, tant institutionnelle que personnelle, aux yeux des syndiqués.

### 3.3 LA DYNAMIQUE SYNDICALE

Les répercussions sur la dynamique syndicale peuvent être ramenées à trois catégories générales. En premier lieu, on peut parler d'une **bureaucratisation** de l'action syndicale. C'est à première vue paradoxal, dans la mesure où l'on a parlé plus haut d'une débureaucratisation des relations patronales-syndicales. L'action syndicale traditionnelle, fondée sur la présence et la visibilité des responsables syndicaux dans le milieu de travail, supposait des échanges informels nombreux, des actions collectives décidées rapidement. Les observateurs étrangers ont souvent pensé que la juridification des relations du travail selon le modèle nord-américain avait un effet de bureaucratization. C'était méconnaître le fait avéré que l'action juridifiée (par exemple la procédure de griefs) s'est toujours accompagnée d'une forte dose d'action directe<sup>17</sup>. Cette bureaucratization de l'action syndicale s'alimente aussi à la perte de sens de la structure de délégués. « Paix sociale » et réorganisation du travail laissent les délégués syndicaux inoccupés par rapport à leur fonction traditionnelle, fondée sur l'existence de problèmes de relations du travail. Or, les délégués sont censés être le lien entre le collectif salarié et les principaux responsables. Certains syndicats songent à recycler les délégués vers des activités de l'ordre de la cogestion au niveau de l'atelier.

En deuxième lieu, on constate une **autonomisation du rapport** entre le collectif salarié et l'employeur, en raison de la montée des mécanismes de démocratisation fonctionnelle. Le syndicat n'est plus l'intermédiaire obligé entre employeur et collectif salarié. De nouvelles structures participatives s'offrent aux membres du collectif salarié, structures axées sur leur travail quotidien, et qui apparaissent moins bureaucratizadas et plus en phase avec les aspirations individuelles que les structures syndicales. La fonction syndicale s'en trouve délégitimée. De nouveaux acteurs collectifs (Dörre, 1996) apparaissent à l'échelle des milieux de travail (groupes de résolution de problèmes, équipes), qui bouleversent les rapports de pouvoir et modifient le statut des anciens acteurs collectifs.

En troisième lieu, il faut signaler la tendance à l'**éloignement du syndicat de base** par rapport à la structure syndicale sectorielle ou fédérative. D'une part, la montée du patriotisme d'entreprise et du caractère « gestionnaire » de l'action syndicale poussent au repli. D'autre part, le dossier de la réorganisation du travail se prête difficilement au transfert d'expertise. Chaque milieu de travail possède des caractéristiques productives et techniques qui lui sont propres, et les responsables locaux en sont réduits à l'autodidaxie... et à s'inspirer de la pensée managériale telle qu'on la leur présente.

## 4. ANALYSE

Nous croyons que les changements décrits constituent des tendances lourdes, en phase d'ailleurs avec les discours scientifiques, managériaux... et syndicaux dominants. Nous récusons à l'avance toute lecture déterministe de nos propos. Mais, compte tenu de nos informations et de notre lecture, valables à tout le moins pour les secteurs d'ancienne syndicalisation du secteur privé, on peut poser en hypothèse que la logique représentative qui a historiquement fondé l'action syndicale au Québec est sérieusement mise à l'épreuve. Cette hypothèse concorde avec ce qu'il faut bien appeler un désarroi syndical, qu'expriment tout au moins les syndicalistes qui ne se laissent pas endormir par une institutionnalité encore très rassurante.

### 4.1 L'INSTITUTIONNALITÉ

Le premier élément constitutif de la logique représentative, à savoir l'institutionnalité, apparaît moins touché que les deux autres. Le mode de représentation juridifié du collectif salarié n'a pas subi de changement. Par ailleurs, certaines mesures visant à augmenter la flexibilité des relations du

---

17. Dans les secteurs de syndicalisation ancienne, les arrêts de travail de courte durée (et illégaux) ayant valeur d'avertissement sont fréquents. « Bris de contrat » sur lesquels on fait silence.

travail ont été introduites dans la loi. De plus, de nombreuses pratiques ayant pour effet de déconflictualiser et de débureaucratiser les relations patronales-syndicales se sont développées et ont acquis valeur normative.

La flexibilité peut, théoriquement, servir les deux parties. On peut toutefois redouter qu'en période de crise de l'emploi, elle n'avantage plutôt l'employeur. La flexibilité est également redoutable pour les syndicats, en ce qu'elle porte en germe un bouleversement des rapports entre les responsables syndicaux et le collectif salarié. Bouleversement dans les formes mais qui va plus loin, dans la mesure où les « nouvelles » activités syndicales sont d'ordre gestionnaire, l'objet à gérer étant l'entreprise. Les membres du collectif salarié se trouvent alors dans la curieuse situation de contribuer à la gestion de leur entreprise à même les cotisations syndicales qu'ils sont dans l'obligation de verser au nom de la démocratie industrielle.

Certains responsables syndicaux font des lectures optimistes de ces situations, en mettant en relief l'augmentation de leur pouvoir d'influence. Mais il faut se méfier des gains de pouvoir qui ne s'appuient ni sur le rapport de forces ni même sur le juridique et, qui plus est, sont à l'usage exclusif de quelques individus, qui ont ainsi l'occasion de développer une nouvelle forme de carriérisme syndicalo-gestionnaire.

Il importe d'établir une nette distinction entre deux modèles de coopération patronale-syndicale ; d'une part un modèle libéral selon lequel la coopération s'articule à l'échelle de l'établissement et qui permet aux deux parties de satisfaire leurs intérêts rationnels ; d'autre part un modèle politique en vertu duquel l'intervention institutionnelle confirme les acteurs à l'échelle de l'établissement, dans leur capacité à conclure des ententes mutuellement acceptables et qui peuvent trouver sens à l'échelle sociétale. (Streck, 1992, p. 325 ; c'est nous qui traduisons.)

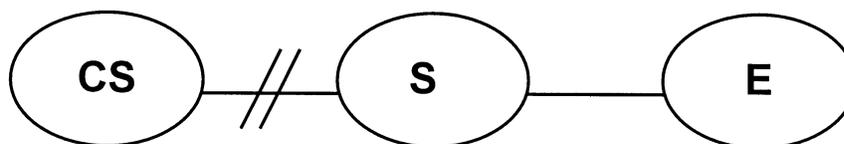
La porte est donc entrouverte vers l'accentuation de la coupure entre collectif salarié et responsables syndicaux, vers une nouvelle forme de carriérisme syndicalo-gestionnaire.

L'institutionnalité de l'action syndicale n'est pas menacée que par la démocratisation institutionnelle. Elle l'est aussi par les mécanismes de démocratisation fonctionnelle décrits plus haut. Ils font en sorte que le syndicat n'est plus l'intermédiaire obligé dans les relations employeur-collectif salarié. Un nouveau vecteur de communication, parallèle au syndicat, s'est établi en ce qui concerne le travail intrinsèque... dont chacun sait qu'il peut rejoindre les aspirations les plus profondes des individus. La nouvelle relation employeur-collectif salarié s'applique aux questions peut-être les plus cruciales, alors que la relation syndicat-collectif salarié s'effiloche et s'applique à des questions de plus en plus secondaires. D'ailleurs, à une époque où les syndicats sont pour la plupart en situation de recul, on peut penser que les avancées possibles relèvent plutôt du champ du travail intrinsèque, domaine où le syndicalisme trouve difficilement sa place.

La figure 2 ci-dessous illustre la brisure du circuit représentatif traditionnel, alors que la figure 3 illustre cette nouvelle donne, soit une relation **triangulaire** remplaçant le circuit de représentation traditionnel. Il s'agit là à n'en pas douter d'un changement de fond.

FIGURE 2

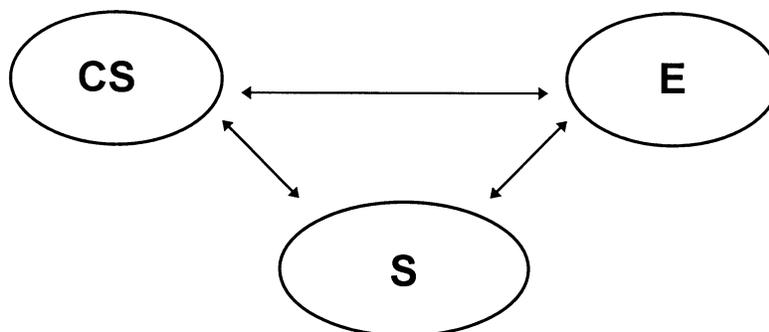
Brisure du circuit représentatif traditionnel



Légende : CS = collectif salarié ; S = syndicat ; E = employeur

FIGURE 3

Nouvelle relation triangulaire



Légende : CS = collectif salarié ; S = syndicat ; E = employeur

#### 4.2 L'IDENTITÉ

La deuxième composante de la logique représentative des syndicats, à savoir l'identité, est pour sa part mise à mal, et de multiples façons, par les changements diagnostiqués.

Le processus de définition de soi, qui constitue normalement un des deux fondements de la construction politique du collectif, peut se voir déstabilisé à la fois par des démarches de réorganisation du travail qui modifient les statuts dans l'entreprise et banalisent le caractère de subordination et de pouvoir des relations patronales-salariées, mais aussi par l'exacerbation des identités professionnelles qui résulte souvent des mécanismes relevant de la démocratisation fonctionnelle (Terry, 1994 ; Streeck, 1992).

Pour dire les choses simplement, tout changement important dans l'organisation du travail porte atteinte à la stabilité des syndicats, voire même à leur existence, dans la mesure où ils reproduisent l'ancienne division du travail. (M. Terry, 1994, p. 236 ; c'est nous qui traduisons.)

Certes, il y a toujours eu, dans tous les syndicats de base, des différenciations professionnelles fondées sur la qualification, le produit, l'atelier, le type de travail... qui avaient pour effet de créer des tensions au sein du collectif salarié et de construire une hiérarchie implicite alimentant les jalousies et les aspirations ; cela s'exprimait souvent de façon rudimentaire en termes de « bonne » ou « mauvaise » place. Voilà que les structures de prestige sont bousculées, que la culture ouvrière qui les avait nourries devient non avenue. Le collectif salarié apparaît donc aux prises avec des pressions centrifuges provenant tant de la recomposition des différenciations que de la mise en veilleuse des rapports de pouvoir et de subordination.

L'autre versant de la définition de soi est la définition de l'autre, cet autre qui, s'agissant d'un syndicat, est nécessairement l'employeur. Or, les pratiques discursives et non discursives managériales s'adressant tant aux responsables syndicaux qu'au collectif salarié promeuvent une vision unitariste de l'entreprise, celle-ci étant assimilée à une équipe. Le syndicat et le collectif salarié se voient littéralement phagocytés par la représentation de l'entreprise. Mais il y a plus : l'employeur également s'efface derrière la réalité « entreprise », à la faveur des nouvelles préoccupations communes.

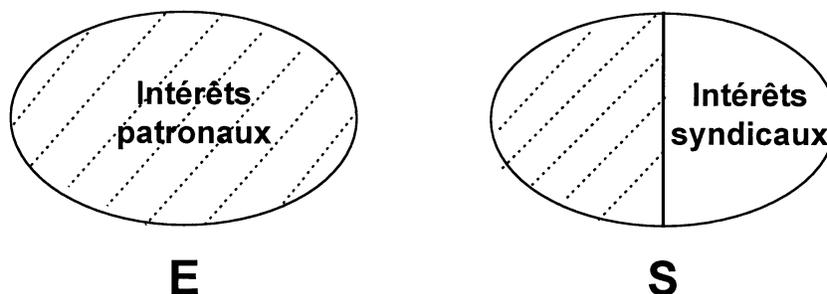
On peut à bon droit s'inquiéter de la possibilité de construction identitaire d'un groupe dont l'autre est disparu. **Si l'autre n'est plus l'autre et que je fais dorénavant partie du tout, qui suis-je ?**

L'analyse de Offe et Wiesenthal (1980) sur la relation politique employeur-syndicat apparaît ici pertinente à certains égards. Les syndicats doivent non seulement **construire** les intérêts, mais ils doivent aussi surmonter cette contradiction structurelle qui fait qu'une partie des intérêts patro-

naux sont par nécessité partagés par le collectif salarié. À savoir ceux liés aux bonne marche, profitabilité et survie de l'entreprise. Cette contradiction fait en sorte que les syndicats doivent continuellement résister à l'adoption (ou à l'imposition) d'une vision monologique, c'est-à-dire reflétant exclusivement les intérêts patronaux. La figure 4 illustre cette difficulté, qui constitue une menace identitaire plantée au cœur même de l'*ethos* salarié.

FIGURE 4

Les acteurs et leurs intérêts



Légende : S = syndicat ; E = employeur

L'incitation au patriotisme d'entreprise porte atteinte au syndicat et au collectif salarié selon deux registres différents, sans doute plus ou moins menaçants. Mais elle sape dans les deux cas toute possibilité d'identité autonome et crée des facteurs de distanciation entre le syndicat et le collectif salarié. Parler d'un **projet** dans l'esprit du triptyque tourainien ne fait plus sens, car les éléments de construction identitaire ne sont plus au rendez-vous.

#### 4.3 LA DÉLÉGATION

[...] S'il y a des éléments sociaux capables de s'additionner, ils ne pourront peut-être jamais se lier, donc jamais se représenter. La question lapone, c'est bien celle-là : face à une dispersion, comme essence, du social, est-ce que la classe ouvrière est représentable ? » (Alliès, 1986, p. 88.)

Le troisième volet de la logique représentative est celui de la délégation. La délégation se fonde sur l'identité et l'institutionnalité qui la façonnent, lui donnent sens, en même temps qu'elle les subsume. Certes, les modalités qui définissent le lien empirique (obligations, règles statutaires, etc.) entre les mandants et les mandataires sont susceptibles de varier, mais ce ne seront jamais qu'épiphénomènes en regard des composantes fondamentales de la logique représentative syndicale.

En vertu de notre analyse, puisque tant institutionnalité qu'identité apparaissent mises à mal, la délégation - sa qualité, son essence — en est marquée. À la faveur de la dissolution symbolique du collectif salarié, de l'affaiblissement du lien entre collectif salarié et responsables syndicaux, de l'intensification du lien entre employeur et responsables syndicaux, ces derniers tendent à devenir toujours davantage des médiateurs plutôt que des intermédiaires. Plus le rôle de médiation s'affirme, plus la délégation s'étiole, plus la distance entre responsables syndicaux et collectif salarié se creuse. L'institutionnalité toujours forte — mais subvertie — qui fonde la capacité représentative l'assimile à une délégation **captatrice**, les mandants étant dépossédés même du pouvoir de sanctionner leurs mandataires si ce n'est par une protestation électorale, laquelle risque fort de remplacer un mal par un autre. « Représenter ou gouverner, il faut choisir » (Tournon, 1985, p. 107) : n'est-ce pas finalement l'ultime, l'essentielle question ?

Corollairement, n'est-il pas vain (mais bien rassurant) de préconiser à tout venant le rapprochement avec la base, « malentendu » (Alliès, 1985, p. 188) et facilité ? Ce « rapprochement »

nécessaire est en effet devenu le leitmotiv de syndicalistes troublés par l'hypothèque que posent les changements actuels sur la cohésion et sur la solidarité syndicales. Mais c'est là vouloir résoudre par quelque instrumentalité, par le fétichisme, un problème d'ordre politique, qui n'est autre que la perte de sens de l'action syndicale.

## CONCLUSION

Toute personne inapte à la pensée dialectique est condamnée à l'échec, dès le moment où elle affronte un problème. (Enzenberger. Cité dans M. Edelman, 1985, p. 213 ; c'est nous qui traduisons.)

La représentation des salariés est, au Québec, moniste. Le syndicat, s'il y en a un, en est seul chargé. Mais on peut s'interroger sur le sens de la protection institutionnelle dont les syndicats font l'objet, au Québec mais aussi dans toute l'Amérique du Nord. Cette protection n'est-elle pas **subvertie** dès lors que le syndicalisme devient incapable d'illustrer la logique représentative traditionnelle ? La protection institutionnelle des syndicats visait à affirmer des droits démocratiques et à introduire une dose de démocratie industrielle. Mais voilà que cette protection institutionnelle sert souvent à cogérer l'entreprise et surtout à **coréguler la main-d'œuvre**. Le tout, et c'est fondamental, en l'absence de droits reconnus à l'information et à la consultation : c'est une cogestion « consentie ». Dans sa pire version, l'action syndicale de base ressemble ainsi à l'action d'un *Betriebsrät* (comité d'entreprise) qui agirait sans droits légiférés et en l'absence de structure syndicale.

Notre réflexion se démarque du discours dominant voulant que l'ère de la confrontation est passée, que les syndicats doivent devenir « responsables ». Les discours dominants se réduisent généralement à un même dénominateur commun, à savoir dépouiller le syndicat de son rôle revendicatif et le cantonner à son rôle corégulateur. De telles propositions s'inscrivent dans un malentendu tenace et l'analyse manichéenne n'a pas davantage sa place aujourd'hui qu'elle ne l'avait auparavant. Les syndicats, à peine reconnus, ont corégulé **et** revendiqué. Ce sont ces deux versants de leur mission qui les constituaient. Et le rôle des responsables syndicaux était de gérer l'entente **et** la mésentente. Enlever un élément est une dénaturation qui met en cause la logique représentative des syndicats. Au Québec, les syndicats jouent depuis longtemps un rôle très instrumental. Le débat n'est pas là. **Ce à quoi on veut maintenant les amener, c'est à se faire l'instrument de l'entreprise et non plus celui des syndiqués qui les incarnent et en assurent les ressources.**

Dans la période actuelle de grands bouleversements, les syndicats — et ceux qui s'en préoccupent — ne peuvent faire l'économie d'une réflexion sur le sens de leur action, sur leur raison d'être. Après une quinzaine d'années d'expérimentations sociales, peut-être disposons-nous du recul pour mener à bien cette tâche.

Mona-Josée GAGNON  
 Département de sociologie  
 Université de Montréal  
 C.P. 6128, Succ. Centre-ville  
 Montréal Québec, Canada H3C 3J7

## RÉSUMÉ

Cet article propose une conceptualisation de l'action syndicale à l'échelle des milieux de travail illustrée par le cas québécois. La construction du concept de logique représentative permet de cerner les fondements de l'action syndicale. Des résultats d'enquêtes de terrain, menées principalement dans le secteur manufacturier, sont utilisés pour décrire les changements à l'œuvre dans le champ des relations du travail. La description des conséquences de ces changements et l'analyse subséquente conduisent à proposer que la logique représentative traditionnelle des syndicats est ébranlée et qu'à terme, c'est le sens de l'action syndicale qui en est altéré.

## SUMMARY

This paper proposes a conceptualization of trade union practices in the workplace, illustrated by the case of Quebec. The construction of the concept of representative logic makes it possible to identify the basis of union practice. Results of field surveys carried out mainly in the manufacturing sector are used to describe the changes at work in the field of labour relations. The description of the consequences of these changes and the subsequent analysis leads to proposing that the traditional representative logic of unions has been weakened and, in the end, it is the meaning of union practices which have been altered.

## RESUMEN

Este artículo es una conceptualización de la acción sindical a escala de los medios de trabajo, ilustrada con el caso quebequense. La construcción del concepto de lógica representativa permite delimitar los fundamentos de la acción sindical. Los resultados de investigaciones de terreno llevadas a cabo principalmente en el sector manufacturero son utilizados para describir los cambios que se están produciendo en el campo de las relaciones de trabajo. La descripción de las consecuencias de esos cambios y el análisis subsecuente conducen a proponer que la lógica representativa tradicional de los sindicatos está cuestionada y a largo plazo es el sentido mismo de la acción sindical que está alterado.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLIÈS, Paul (1985), « Introduction à la troisième partie » (sous la dir. de François D'Arcy), *La Représentation*, Paris, Economica, pp. 187-194.
- AMOROSO, Bruno (1992), « Industrial Relations in Europe in the 1990s, New Business Strategies and the Challenge of Organized Labour », *International Journal of Human Resource Management*, n° 3, pp. 331-345.
- BAGLIONI, Guido et C. CROUCH (dir.), (1990), *European Industrial Relations. The Challenge of Flexibility*, Londres, Sage Publications.
- BÉLANGER, Paul R., M. GRANT et B. LÉVESQUE (1994), *La Modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- BOURDIEU, P. (1982), *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard.
- BOURDIEU, Pierre (1984), « La délégation et le fétichisme politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 52-53, pp. 49-55.
- BRAUD, Philippe (1985), « Théories de la représentation » (sous la direction de F. D'Arcy), *La Représentation*, Paris, Economica, pp. 33-37.
- CORPORATION PROFESSIONNELLE DES CONSEILLERS EN RELATIONS INDUSTRIELLES, (1992), *Relations du travail : nouvelles pratiques*, Montréal, CRI.
- CROUCH, Colin, (1994), "Beyond Corporatism : The Impact of Company Strategy", (sous la dir. de R. Hyman et A. Ferner), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford, Basil Blackwell, pp. 196-222.
- D'ARCY, F. (1985), *La Représentation*, Paris, Economica.
- DÖRRE, Klaus, (1996), « La fin du pacte de croissance en Allemagne : la crise du modèle et ses incidences sur les relations industrielles », *Travail et emploi*, vol. 67, n° 2, pp. 5-54.
- DUBAR, Claude (1991), *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- DUFOUR, Christian et Adelheid HEGE (1992), « Représentation des salariés en France et en Allemagne. La représentation en quête de sa légitimité », *Revue de l'IREES*, vol. 8, pp. 41-73.
- DUFOUR, Christian et Adelheid HEGE (1994a), *La Hiérarchie des rôles représentatifs*, Paris, Institut de recherche économique et sociale.
- DUFOUR, Christian et Adelheid HEGE (1994b), *Comment la légitimité vient-elle aux représentants ?*, Paris, Institut de recherche économique et sociale.
- DUFOUR, Christian et Adelheid HEGE (1994c), *Les Instances de représentation des salariés dans l'établissement. Comparaison France/Allemagne*, Rapport final, tome 1, Paris, Institut de recherche économique et sociale.
- EDELMAN, Murray (1964), *The Symbolic Uses of Politics*, Urbana et Chicago, University of Illinois Press.
- FOSH, P. (1981), *The Active Trade-Unionist. A Study of Motivation and Participation at Branch Level*, Cambridge, Cambridge University Press.
- GAGNON, Mona-Josée (1990), « La participation institutionnelle du syndicalisme : variations sur les formes du rapport à l'État », *Questions de culture*, Québec, IQRC.
- GAGNON, Mona-Josée (1995), « Le nouveau modèle de relations du travail au Québec et le syndicalisme », *Revue d'études canadiennes*, vol. 30, n° 1, pp. 30-39.
- GAGNON, Mona-Josée, (1997), *Démocratiser nos milieux de travail. Pistes de réflexion et d'actions*, Montréal, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec.
- GRANT, Michel (1996), « Modernisation de l'entreprise et modernisation syndicale », (sous la dir. de G. Murray, M. L. Morin, I. Da Costa), *L'État des relations professionnelles*, Québec, Presses de l'université Laval et Éditions Octaves.
- GRANT, Michel, P.R. BÉLANGER et B. LÉVESQUE, (1997), *Nouvelles Formes d'organisation du travail*, Paris et Montréal, L'Harmattan.
- HASSENTEUFEL, P. et coll., (1992), « Représentation des salariés en France et en Allemagne. Institutions et pratiques représentatives dans l'établissement », *Revue de l'IREES*, vol. 8, pp. 9-40.
- HASSENTEUFEL, Patrick (1991), « Pratiques représentatives et construction identitaire », *Revue française de science politique*, vol. 41, n° 1, pp. 5-27.

- HYMAN, R. (1975), *Industrial Relations : A Marxist Introduction*, Londres Macmillan Press.
- HYMAN, Richard et A. FERNER (dir.) (1994), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford, Basil Blackwell.
- JACOBI, Otto, B. JESSOP, H. KASSTENDIEK et M. REGINI (dir.) (1986), *Economic Crisis, Trade Unions and the State*, Londres, Croom Helm.
- JENSON, Jane et R. MAHON (dir.) (1993), *The Challenge of Restructuring. North American Labor Movements Respond*, Philadelphie, Temple University Press.
- KOCHAN, T. A., H. C. KATZ et R. B. MCKENSIE (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.
- KOCHAN, T. A. et P. OSTERMAN (1994), *The Mutual Gain Enterprise*, Boston, Harvard Business School Publications.
- LAGACÉ, Chantale (1995), *La Mobilisation du personnel et ses contradictions. Analyse du contenu d'un journal patronal*, mémoire de maîtrise, Département de sociologie, Université de Montréal.
- LAPOINTE, P.-A. et P. R. BÉLANGER (1996), « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », (sous la dir. de G. Murray, M. L. Morin, I. Da Costa), *L'État des relations professionnelles*, Québec, Presses de l'université Laval et Éditions Octares : 284-310.
- LE GOFF, Jean-Pierre (1993), *Le Mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- LINHART, D. (1994), *La Modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- LIPSET, S. M., M. TROW et J. COLEMAN (1956), *Union Democracy*, New York, Anchor Books.
- LIPSET, Seymour Martin (1990), « Trade Unionism in Canada and the United States : A Reply to Bowden », *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, vol. 27, n° 4, pp. 531-535.
- LIPSIG-MUMMÉ, Carla (1995), *Labour Challenges : Canadian Unions in the New Work Order*, Toronto, Centre for Research on Work and Society, York University.
- MARGINSON, P. et K. SISSON (1995), « The Structure of Transcontinental Capital in Europe : The Emerging Euro-company and its Implications for Industrial Relations » (sous la dir. de R. Hyman et A. Ferner), *op. cit.*, pp. 15-51.
- MELTZ, Noah M. (1989), « Interstate vs Intraprovincial Differences in Union Density », *Industrial Relations*, vol. 28, n° 2, pp. 142-158.
- MICHELS, Robert (1949) (1911), *Political Parties*, Glencoe, Ill., Free Press.
- OFFE, Claus et Helmut WIESENTHAL (1980), « Two Logics of Collective Action : Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form », *Political Power and Social Theory*, University of California, JAI Press, vol. 1, pp. 67-116.
- OZAKI, Muneto (1996a), « Labour Relations and Work Organization in Industrialized Countries », *International Labour Review*, vol. 135, n° 1, pp. 37-58.
- OZAKI, Muneto (1996b), « Direct Participation in Work Organization : A Survey of Recent International Developments » *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 7, n° 1, pp. 5-28.
- REYNAUD, E. (1982), « Identités collectives et changement social : les cultures collectives comme dynamique d'action », *Sociologie du travail*, n° 2, pp. 159-177.
- ROSANVALLON, Pierre (1988), *La Question syndicale*, Paris, Calmann-Lévy.
- SAINSAULIEU, Renaud (1977), *L'Identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- SEGRESTIN, Denis (dir.) (1981), *Les Communautés pertinentes de l'action collective*, Paris, CNAM.
- SEGRESTIN, Denis (1980), « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue française de sociologie*, vol. XXI, n° 2, pp. 171-203.
- STREECK, Wolfgang (1992), « National Diversity, Regime Competition and Institutional Deadlock. Problems in forming a European Industrial Relations System », *Journal of Public Policy*, vol. 12, n° 4, pp. 301-330.
- TCHOBANIAN, Robert (1992), « Activités de représentation dans l'entreprise et rapports aux salariés », *Revue de l'IREs*, n° 8, pp. 75-104.
- TCHOBANIAN, Robert (1996), « La représentation des salariés dans l'entreprise : entre participation et action syndicale », (sous la dir. de G. Murray et coll.), *L'État des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Québec, Presses de l'université Laval et Octares : 258-283.
- TERRY, Michael (1994), « Workplace Unionism : Redefining Structures and objectives » (sous la dir. de R. Hyman et A. Ferner), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford, Blackwell, pp. 223-249.
- TIXIER, Pierre-Eric (1994), « La représentation des salariés au quotidien. Perspectives comparatives européennes », *La Revue de l'IREs*, n° 14, pp. 27-47.
- TOURNON, J. (1985), « Représenter ou gouverner, il faut choisir », (sous la dir. de F. D'Arcy), *La Représentation*, Paris, Economica, pp. 107-119.
- TROY, Leo (1991), *Convergence in International Unionism et Cetera : The Case of Canada and the US*, Working Paper Series 1991-3, Kingston, School of Industrial Relations, Queen's University at Kingston.