

Université de Montréal

**La participation syndicale des travailleurs
dans un contexte de précarité de l'emploi**

Présenté par :
Benjamin Parinaud

École de relations industrielles
Faculté des études supérieures

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de
l'obtention du grade Maître ès sciences (M. Sc.)

Décembre 2018
© Benjamin Parinaud, 2018

Résumé et mots clés

La précarité en emploi, qui peut se définir comme une accumulation d'insécurité ou comme un manque de protections dans sa relation d'emploi, est un phénomène toujours présent malgré des évolutions au fil du temps. La précarité peut revêtir de nombreuses formes : bas salaire, manque de contrôle de ses horaires de travail, contrat à durée déterminée, nombre d'heures insuffisant, manque d'accès à des éléments de protection sociale, manque d'accès aux dispositifs de représentation collective. Les nombreuses formes par lesquelles la précarité peut se manifester vont avoir un impact sur les conditions d'existence des individus, que ce soit par des privations matérielles (logement inadéquat, vêtements, nourriture, loisirs), du stress ou des effets sur la santé.

En parallèle, les syndicats s'organisent et se battent pour garantir à leurs membres les meilleures conditions de travail possible. Dans le cas des travailleurs précaires, les syndicats militent pour de meilleurs droits, afin de contrer les effets négatifs induits par la précarité. Dans cette optique, la participation des membres à la vie de leur syndicat est vue comme primordiale : seuls ces derniers peuvent faire remonter au syndicat les problèmes présents dans leur milieu de travail et mettre en place des moyens de pression efficaces afin d'instaurer un rapport de force avec la direction de l'entreprise. D'un point de vue théorique, les modèles explicatifs de la participation syndicale des membres se basent en grande majorité sur une main-d'œuvre dite « traditionnelle », exempte de facteurs de précarité.

L'objectif de notre recherche est donc d'appliquer une grille d'analyse de la participation des membres à la vie de leur syndicat en dehors des périodes de négociation, initialement prévue pour une main-d'œuvre « traditionnelle », à des collectifs de travail présentant des éléments de précarité. De par l'analyse de conditions de travail, des stratégies mises en place par le syndicat, ainsi que de la nature et l'intensité de la participation des membres, nous voyons en quoi la participation des travailleurs

précaires à leur vie syndicale se distingue de celle de leurs homologues aux conditions d'emploi plus favorables.

Pour ce faire, nous avons procédé à l'analyse et la comparaison de deux unités d'accréditation. Ces deux unités sont sous la même bannière syndicale, appartiennent au même groupe, officient dans des domaines économiques similaires et présentent des conditions de travail également similaires. Malgré cela, on remarque que l'intensité et la nature de la participation syndicale entre les deux groupes varient grandement. Notre analyse a donc consisté à rencontrer les acteurs syndicaux impliqués dans les deux cas : conseillers syndicaux, délégués syndicaux et président de la section locale.

En nous appuyant sur les résultats de ces entrevues, nous avons mis en lumière les éléments de stratégie syndicale qui permettent à un groupe de présenter plus de participation que l'autre. Nous revenons ensuite sur les grandes théories concernant la participation syndicale des travailleurs aux conditions de travail classiques afin de voir quels éléments peuvent être étendus aux travailleurs précaires, et quels autres ne s'appliquent pas aux travailleurs précaires.

De part l'analyse de nos cas, nous avons déterminé que certains éléments tels que l'attitude du délégué syndical vis-à-vis de sa fonction, les méthodes de communication en place ou encore la manière dont l'identité collective du groupe de travailleurs a été formée revêtent une importance primordiale dans la détermination, tant en nature qu'en intensité, de la participation syndicale des travailleurs en situation de précarité.

À l'inverse, alors que les théories classiques en la matière semblent souligner l'importance de l'attitude syndicale, des activités individuelles ou encore des moyens de communication formels dans la détermination de l'intensité et la nature de la participation syndicale, nos observations nous permettent de relativiser la portée de ces éléments dans le cas d'une main d'œuvre précaire.

Mots clés : travail précaire, travailleurs précaires, participation syndicale, logique d'adhésion, logique de participation.

Abstract and key words

Employment precarity can be defined as the accumulation of insecurities or as the lack of security in an employment relationship. This phenomenon still exists despite its evolutions across time. Precarity can take several forms : low income, low control on one's work schedule, fixed-term contracts, insufficient number of hours, lack of access to social protection or unionization. All those forms will have consequences on one's living conditions, such as material deprivation (inadequate housing, clothes, food, leisure), stress or adverse effects on health.

In the meantime, unions organize and fight to grant their members the best working conditions achievable. When it comes to precarious workers, unions militate for better regulations, in order to mitigate the negative consequences of employment precarity. Members' participation to the daily life of their union is here considered to be capital : They are the only ones able to inform the union's head of the current situation, and they are the only ones able to implement means of pressure in order to create a balance of power with the company's management.

It is noticeable however, that on a theoretical point of view, most models about union participation from members have their focus on the so-called "traditional" workforce, that presents no signs of precarity. The aim of our research is therefore to apply an analysis grid, initially tailored for "traditionnal" workforce, to a group of workers featuring precarity factors. By analyzing working conditions, current union strategies and participation in tis form and intensity, we intend to see how participation from precarious workers can differ from the one of a standard workforce.

To do so, we have analyzed and compared two groups of unionized workers. Those two groups are unionized with the same union, belong to the same corporate group and operate in the same economic field. Yet, the form and intensity of their union

participations differ significantly. Our analysis therefore consisted of meeting different actors of those two groups.

Thanks to the results of our interviews, we highlighted the union strategies that allow one of the two groups to have a higher participation level. We also provide a feedback on the classical theories regarding union participation, to see which ones can be extended to precarious workers and which ones cannot.

Through the analysis of our cases, we determined that certain elements such as the attitude of union representatives toward their function, communication methods or the way collective identity was built are very important to characterize union participation from a precarious workforce.

Conversely, while classic theories about union participation seem to highlight the importance of union attitude of the workforce, individual activities or formal communication methods for union participation, our finding tend to mitigate the importance of the latter elements.

Keywords : precarious work, precarious workers, union participation, membership logic, participation logic.

Table des matières

Résumé et mots clés.....	i
Abstract and key words	iii
Table des matières	v
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures	ix
Remerciements.....	x
Introduction.....	1
Chapitre 1 - Précarité en emploi : nature et conséquences.....	3
1.1 Définition.....	3
1.1.1 Définition du travail précaire selon le Bureau des activités pour les travailleurs	4
1.1.2 Liste des insécurités dans l'emploi de Standing.....	5
1.1.3 Notion de qualité d'emploi de l'Institut de la Statistique du Québec	5
1.1.4 Définition retenue	6
1.2 Évolution de la précarité.....	7
1.2.1 Évolution des formes de travail précaire	7
1.2.2 Évolution du salaire minimum	9
1.3 Les conséquences de la précarité	10
1.3.1 À l'échelle individuelle	11
1.3.2 À l'échelle de la société.....	15
1.4 Conclusion de chapitre.....	16
Chapitre 2 - Travail précaire et action collective.....	17
2.1 Qui sont les précaires ?	17
2.2 Étude de cas.....	18
2.2.1 Faible rémunération	18
2.2.2 Manque de contrôle des horaires	19
2.2.3 Dialogue difficile avec la direction.....	20
2.3 L'action collective des travailleurs précaires	20
2.3.1 Exit et silence	21
2.3.2 La nature du syndicalisme et des relations de travail au Québec.....	21
2.3.3 Problématiques inhérentes aux précaires	22
2.4 Conclusion de chapitre.....	23
Chapitre 3 - Travailleurs précaires et syndicats	25
3.1 Présentation du modèle et objectif de recherche.....	25
3.2 Variables indépendantes	27
3.2.1 Logique d'adhésion.....	27
3.2.2 Logique de participation	32

3.3 Variable dépendante : Participation à la vie syndicale	37
3.3.1 Définition	37
3.3.2 Enjeux de la participation syndicale.....	38
3.3.3 Composantes de la participation	39
3.4 Conclusion de chapitre.....	42
Chapitre 4 - Opérationnalisation des variables	43
4.1 Présentation du modèle	43
4.2 Caractérisation de la variable indépendante.....	44
4.2.1 Logique d'adhésion.....	44
4.2.2 La logique de participation.....	48
4.3 Caractérisation de la variable dépendante, la participation syndicale.....	52
4.3.1 Participation aux activités	53
4.3.2 Participation à l'administration du syndicat	54
4.4 Propositions de recherche	55
Chapitre 5 - Méthodologie.....	58
5.1 Type de recherche	58
5.1.1 Qualification de la recherche.....	58
5.1.2 Épistémologie.....	59
5.2 Plan d'observation	59
5.3 Plan d'analyse.....	61
5.4 Validité de la recherche	61
5.4.1 Validité interne	61
5.4.2 Validité externe	62
5.4.3 Validité de construit.....	63
Chapitre 6 - Présentation des résultats	64
6.1 Présentation des cas	64
6.1.1 Syndicat	64
6.1.2 Entreprises	65
6.1.3 Unités d'accréditation	66
6.1.4 Historique des relations de travail.....	67
6.2 Problématiques et opportunités	69
6.2.1 Problèmes au regard des conditions de travail.....	69
6.2.2 Défis et opportunités.....	70
6.3 Résultats des entrevues, variable indépendante	72
6.3.1 Logique d'adhésion.....	72
6.3.2 Logique de participation	86
6.4 Résultats des entrevues, variable dépendante	96
6.4.1 Participation syndicale	96
6.5 Conclusion de chapitre.....	104
Chapitre 7 - Discussion des résultats	110
7.1 Comparaison de la participation entre les deux cas	110
7.2 Comparaison des deux cas : variables indépendantes	114

7.3 Retour sur le modèle théorique	120
7.3.1 Retour sur les propositions de recherches	120
7.3.2 Confirmation des éléments de théorie classique	126
7.3.3 Infirmité des éléments de théorie classique.....	129
Chapitre 8 - Conclusion	134
8.1 Retour sur les difficultés de la collecte de données.....	134
8.2 Apports de la recherche	135
8.3 Limites de la recherche	136
8.4 Pistes pour de futures recherches	136
Bibliographie	138
Annexe 1 - Entretien avec les délégués syndicaux	147
Détails sur l'entreprise et les travailleurs.....	147
Conditions d'emploi et de travail	147
La perception du syndicat.....	148
L'opposition patronale.....	148
Les fondements de l'identité du groupe	148
Participation	149
La socialisation et la densité syndicale	150
Démocratie syndicale.....	150
Annexe 2 - Entretien avec la Présidente et les conseillers syndicaux	152
Détails sur l'organisation du syndicat et la section locale	152
Questions sur les collectifs de travail.....	152
Questions sur les conditions de travail	153
Situation générale dans les établissements	153
La participation syndicale	154

Liste des tableaux

Tableau 1 : Liste des privations matérielles.....	12
Tableau 2 : Prévalence du type de privation matérielle selon le faible revenu dans les ménages au Québec, 2013.....	13
Tableau 3 : Liste des entrevues réalisées.....	60
Tableau 4 : Présentation des cas.....	106
Tableau 5 : Résultats de la variable indépendante, la logique d'adhésion.....	107
Tableau 6 : Résultats de la variable dépendante, la participation.....	109

Liste des figures

Figure 1 : Distribution des types d'emploi au Québec, 2013.....	8
Figure 2 : Modèle d'analyse simplifié.....	26
Figure 3 : Typologie des stratégies patronales antisyndicales.....	31
Figure 4 : Modèle d'analyse.....	44
Figure 5 : Matrice des stratégies de socialisation.....	50

Remerciements

À ma directrice de recherche, Mélanie Laroche, qui m'a grandement aidé et soutenu tout au long de mon cheminement, ainsi qu'à Mélanie Dufour-Poirier, Ian MacDonald et Patrice Jalette pour leurs conseils éclairés ;

À ma famille, ma mère, mon père, ma sœur, mes grands-parents pour leur inestimable soutien moral et logistique ;

Enfin, à Jessika, pour son aide, sa patience et sa bienveillance.

Ad astra per aspera.

Introduction

La société actuelle est le terrain de nombreux bouleversements. Le travail, activité centrale dans la vie d'une grande partie de la population, n'échappe pas à ces évolutions. Même si la question du travail est depuis la révolution industrielle au centre de nombreux enjeux économiques, sociaux et politiques, les nouvelles réalités en emploi observées depuis trente ans amènent à de nouveaux enjeux. Que ce soit le mouvement des *Indignados* en Espagne, les protestations contre la réforme du Code du travail en France ou les mouvements sociaux demandant un salaire minimum rehaussé et de meilleurs droits syndicaux en Amérique du Nord, toute une catégorie de travailleurs conteste le déséquilibre dans le rapport de force sur le marché du travail qu'ils considèrent comme nuisible à la fois pour eux-mêmes et pour la société dans son ensemble.

Plus spécifiquement, les stratégies patronales de flexibilisation des modes d'emploi qui se manifestent par exemple sous la forme de contrats à temps partiel, temporaires, en intérim ou par une rémunération trop basse, concerne une proportion grandissante de la main-d'œuvre des pays industrialisés. Comme nous allons le voir, cette précarisation de la main-d'œuvre n'est pas sans conséquence : pauvreté, mauvaise santé, problèmes familiaux, cohésion sociale, entre autres.

Les stratégies de flexibilisation du travail répondent principalement aux logiques managériale et économique, dont les principaux avantages sont tournés vers l'entreprise (Cingolani 2015). Conséquemment, des travailleurs aux conditions d'emploi précaires tentent de faire entendre leur voix afin d'obtenir une nouvelle logique de régulation de l'emploi qui intégrerait d'autres éléments que ceux des seules logiques managériale et économique. Dans une telle vision, les bénéfices du travail seraient partagés entre toutes les parties prenantes : employeurs, salariés, actionnaires, pouvoirs publics, communautés.

Face à ces nouveaux enjeux, les syndicats tentent d'inclure dans leur mouvement cette nouvelle classe de travailleurs précaires. Les modalités de la participation à la vie

syndicale dans un milieu de travail traditionnel sont déjà connues et ont été théorisées sous de nombreux angles. La participation syndicale, ainsi que ses facteurs déterminants, dans le contexte du travail précaire, du fait de l'émergence plus récente de ce dernier, est moins connue. Notre mémoire a pour but de contribuer à la connaissance des modalités de participation à la vie syndicale des travailleurs précaires en étudiant les éléments déterminants de la participation syndicale dans un contexte de précarité. Pour ce faire, nous avons procédé à l'étude de deux groupes de travailleurs précaires aux conditions d'emploi comparables mais dont les niveaux de participation diffèrent grandement. L'étude détaillée de la situation de travail et des actions mises en place par les responsables syndicaux nous a permis de déterminer les leviers d'action les plus à même de susciter la participation syndicale.

Le premier chapitre de ce mémoire d'établit une définition de la précarité en emploi et parcourt les principales causes et conséquences de cette dernière. Dans le deuxième chapitre, nous nous intéressons plus en détail aux travailleurs précaires et aux enjeux spécifiques de leur mobilisation. Les chapitres qui suivent présenteront tour à tour le modèle théorique retenu, l'opérationnalisation de nos variables et la méthodologie adoptée. Enfin, les derniers chapitres de ce mémoire présenteront les résultats et les conclusions de l'étude de terrain que nous avons menée auprès des deux collectifs de travail.

Chapitre 1 - Précarité en emploi : nature et conséquences

Avant de nous intéresser aux travailleurs précaires et à leur participation syndicale, nous devons d'abord nous poser la question de la nature de la précarité de l'emploi.

Ce premier chapitre sert à poser les bases, afin de comprendre ce que recouvre le terme de précarité. On voit dans un premier temps les éléments susceptibles de rendre précaire une relation de travail, avant de s'intéresser dans un deuxième temps à l'évolution du phénomène. Enfin, la dernière section du chapitre est consacrée aux conséquences de la précarité, à la fois pour les individus, mais aussi pour la société dans son ensemble.

1.1 Définition

Avant de déterminer ce qu'est un emploi précaire, nous pouvons nous pencher sur la définition d'une relation d'emploi dite standard ou traditionnelle. Le terme « emploi » est ici à comprendre dans sa dimension contractuelle. L'emploi englobe toutes les dispositions de l'accord entre deux parties sur les modalités de la relation de travail. Dans une relation d'emploi standard, que l'on désigne parfois sous l'appellation de compromis fordiste :

« un travailleur relève d'un employeur, travaille à longueur d'année et à temps plein dans les locaux de son employeur, jouit d'avantages et de droits importants et s'attend à être employé indéfiniment. » (Vosko, Zukewich et Cranford 2003)¹

Ainsi, lorsque les dispositions contractuelles liant le salarié à son employeur comportent des éléments qui diffèrent de ceux présents dans une relation standard, on peut considérer que l'emploi contient des facteurs potentiels de précarité.

¹ Une définition analogue a été donnée pour le gouvernement du Québec par le Rapport Bernier : « [...] une relation de travail subordonnée de durée indéterminée pour le compte d'un même employeur et dans son entreprise. » (Bernier, Vallée, Jobin, 2003)

Il n'existe pas à proprement parler de frontière nette entre emploi classique et emploi précaire. Lors de l'étude d'une situation d'emploi, il doit être tenu compte de tous les aspects de la relation de travail. Plus spécifiquement, la précarité, ainsi que les difficultés de l'existence qui l'accompagnent, va naître d'une accumulation d'insécurité et d'incertitudes dans la situation d'emploi.

Puisqu'il n'existe pas de liste exhaustive des facteurs pouvant conduire à la précarité, passer en revue différentes conceptions nous permettra d'avoir une vue suffisamment large du concept afin d'identifier les aspects qui seront les plus importants dans le contexte de l'étude de cas que nous allons mener. Comme nous allons le voir, alors que la relation de travail classique induit une continuité de l'activité, la discontinuité de l'activité est au cœur des caractéristiques de l'emploi précaire (Cingolani 2015).

1.1.1 Définition du travail précaire selon le Bureau des activités pour les travailleurs

Le Bureau des Activités pour les Travailleurs (2011), un organe de l'Organisation internationale du Travail, dresse une liste de ces insécurité en se concentrant sur six points :

- la durée limitée du contrat dans le temps ;
- la nature de la relation de travail, comme les relations triangulaires ou déguisées, les emplois faussement indépendants et l'intérim ;
- la faible rémunération ;
- le manque de protection face au licenciement ;
- le manque d'accès à la protection sociale habituellement associée à une situation de salariat ;
- les possibilités limitées d'exercer ses droits au travail.

1.1.2 Liste des insécurités dans l'emploi de Standing

Standing propose en 2011 dans son ouvrage *The Precariat* une liste de sept formes de sécurité liées à l'activité professionnelle. Le manque d'une ou de plusieurs de ces formes de sécurité révèle une condition précaire :

- l'accès aux opportunités du marché du travail ;
- la sécurité de l'emploi ;
- la possibilité de progression ;
- la sécurité physique ;
- la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et de les mettre à profit ;
- le niveau de revenu ;
- la possibilité de représentation.

1.1.3 Notion de qualité d'emploi de l'Institut de la Statistique du Québec

L'Institut de la Statistique du Québec (2015a) propose un indicateur de qualité de l'emploi au Québec. Cet indicateur nous est utile puisqu'il est complémentaire aux définitions données par le Bureau des activités pour les travailleurs et Standing. Qualité d'emploi et précarité ne sont pas tout à fait synonymes, car la notion de qualité d'emploi englobe non seulement les dispositions contractuelles de la relation de travail, ce qui nous intéresse pour notre étude, mais aussi les conditions physiques et psychologiques dans lesquelles s'effectue le travail. Nous pouvons alors retenir les sept dimensions de la qualité d'emploi présentées par l'Institut de la statistique du Québec qui ont un impact potentiel direct sur les conditions d'existence d'un individu :

- la rémunération ;
- la pérennité de l'emploi ;
- les horaires de travail ;
- le volume horaire de travail ;
- les congés ;
- l'accès aux assurances collectives ; et
- l'accès aux régimes de retraite.

1.1.4 Définition retenue

L'idée principale à garder en tête lorsqu'on cherche à déterminer ce qu'est un emploi précaire est que celui-ci ne se caractérise pas par une situation de travail précise, mais plutôt par la présence d'une ou plusieurs formes d'insécurité accumulées ayant des répercussions sur les conditions de vie d'un individu. Ce sont ces conditions de vie difficiles ou détériorées qui peuvent être prises comme un critère pour déterminer si un emploi est précaire ou non ; du moment que ces détériorations des conditions de vie sont induites par les dispositions contractuelles de la relation de travail de la personne.

L'accumulation des facteurs de précarité fragilise le travailleur et induit des effets négatifs à l'échelle collective comme individuelle, tel qu'on le voit plus loin dans le chapitre. C'est cette idée d'accumulation qui est au cœur de notre définition de la précarité. On retrouve comme principaux critères le niveau de rémunération, la pérennité de l'emploi, le volume et les rythmes de travail, la possibilité de progression professionnelle, l'accès à la justice organisationnelle et à la représentation, l'accès à des assurances collectives.

1.2 Évolution de la précarité

Puisqu'il n'existe pas de définition exhaustive de la précarité au travail, il est nécessaire pour apprécier l'évolution de l'emploi précaire, d'observer l'évolution des principales formes d'emploi les plus à même de susciter de la précarité : emploi temporaire, travail à temps partiel et sur appel, relations d'emploi multipartites, relations de travail déguisées et emplois économiquement dépendants (Organisation internationale du travail 2016). Le critère de la rémunération est aussi à prendre en compte.

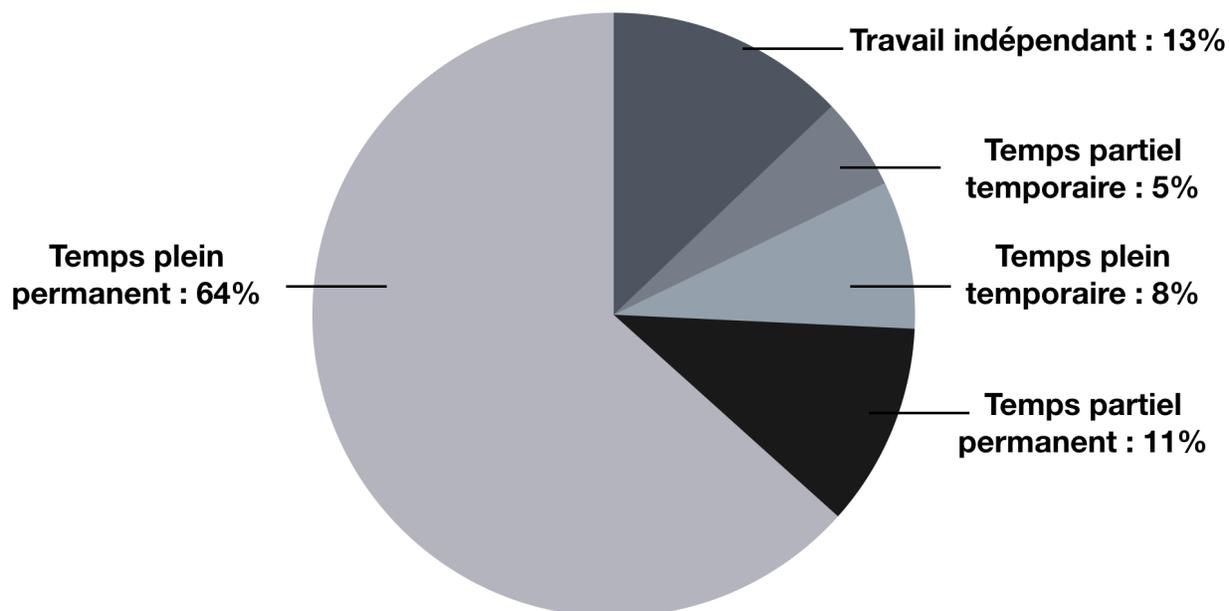
En plus de se pencher sur l'évolution des principales formes de travail causant une certaine précarité, on étudiera également l'évolution du salaire minimum.

1.2.1 Évolution des formes de travail précaire

En 2014, l'Institut de la Statistique du Québec (2014a) s'intéresse à l'évolution des modes d'emploi dits atypiques : Temps partiels, contrats de travail temporaires, travailleurs indépendants, travailleurs cumulant plusieurs emplois (Institut de la statistique du Québec 2014a). De l'aveu même des auteurs, ce classement ne concerne pas seulement des personnes à la situation d'emploi considérée comme précaire, puisque certaines personnes s'épanouissent en tant de travailleurs indépendants et que d'autres choisissent de travailler à mi-temps, ce qui est d'ailleurs le cas pour de nombreux travailleurs de notre étude de cas. Le travail des auteurs reste cependant pertinent dans le cadre de notre recherche, car il nous permet de rendre compte de l'évolution de la frontière entre travail dit « traditionnel » et travail atypique.

En 2013 au Québec, les personnes employées de manière permanente et à temps plein représentaient 62,5% des personnes en emploi. Les personnes aux conditions d'emplois atypiques représentaient donc 37,5% des personnes en emploi (Institut de la statistique du Québec 2014a). Sur l'ensemble des personnes ayant un emploi atypique, 12,8% ont un temps partiel temporaire, 20,9% ont un temps plein temporaire, 30,7% ont un temps partiel permanent et 36,5% sont des travailleurs indépendants.

Figure 1 : Distribution des types d'emploi au Québec, 2013



Source : Institut de la statistique du Québec, 2014a

En nombres absolus, les emplois atypiques au Québec sont passés de 1,82 million en 1997 à 2,32 millions en 2013. Cette hausse s'est cependant opérée au même rythme que la hausse de l'emploi total. Ainsi la part de l'emploi atypique dans l'emploi total des 25 ans et plus est restée constante, passant de 33,5% en 1997 à 33,1% en 2013 (Institut de la statistique du Québec 2014a).²

À noter que le taux d'emploi atypique est plus élevé chez les femmes que chez les hommes, et ce sur toute la période. En 2013, l'emploi atypique concerne 30,8% des hommes en emploi de plus de 25 ans contre 35,6% chez leurs homologues féminins.

² Le pourcentage de 33,1% correspond au pourcentage des emplois atypiques pour les personnes âgées de plus de 25 ans, alors que le taux présenté plus haut de 37,5% correspond au taux de l'ensemble de la population, moins de 25 ans inclus.

1.2.2 Évolution du salaire minimum

En ce qui concerne le salaire minimum³, ce dernier est devenu un sujet récurrent dans le débat public. Comme nous le verrons dans la dernière partie de ce chapitre, son augmentation est un des sujets centraux de la lutte syndicale actuelle au Québec.

En prenant en compte l'inflation, le salaire minimum moyen au Canada a légèrement décliné dans les années 1980 et 1990 avant de remonter dans les années 2000 pour atteindre en moyenne 10,39\$ par heure en 2014. Cela dit, le salaire minimum n'égale toujours pas son niveau le plus haut de 1976 à un peu plus de 11\$ par heure (dollars constants de 2014) (Statistique Canada 2016). Au Québec, le salaire horaire minimum s'élevait en 2017 à 11,25\$. Dans tous les cas, le niveau actuel du salaire minimum ne permet pas à une personne seule de dépasser le seuil de faible revenu avant impôt, même si cette personne travaille à temps plein, toute l'année (Yerochewski 2014). La situation devient encore plus problématique lorsque le travailleur se retrouve malgré lui dans une situation de temps partiel (par exemple, dans le cas où l'employeur ne souhaite pas donner plus d'heures) : s'il est au salaire minimum, ses revenus seront grandement insuffisants. Il peut être en outre très difficile pour un travailleur à temps partiel de trouver une seconde activité complémentaire dont l'horaire serait compatible avec celui de sa première activité afin de compléter ses revenus. Une telle situation peut s'avérer être un piège, puisque toute tentative de sortie de l'emploi dans l'espoir de trouver un emploi mieux rémunéré représente le risque de ne pas retrouver d'activité et de se retrouver sans ressource.

Aux travailleurs payés au salaire minimum, on peut rajouter ceux dont la rémunération ne dépasse que légèrement le salaire minimum. Il n'existe en effet pas de différence significative dans les caractéristiques des personnes payées au salaire minimum et celles des personnes payées à 110% du salaire minimum. En 2014, alors que les personnes payées au salaire minimum représentaient 6% de l'ensemble des salariés du

³ L'expression *salaire minimum* est souvent considérée comme fautive, car *minimum* est un substantif et non un adjectif. Bien que l'expression *salaire minimal* serait plus correcte d'un point de vue linguistique, nous choisissons d'employer l'expression *salaire minimum*, car son usage est bien plus courant dans les médias, les campagnes syndicales et les travaux universitaires.

Québec, les travailleurs payés entre 100% et 110% du salaire minimum, soit à l'époque entre 10,35\$ et 11,37\$, représentaient 9,4% de l'ensemble des salariés (Institut de la statistique du Québec 2015b). Mis ensemble, les travailleurs payés au salaire minimum ainsi que ceux payés jusqu'à 110% du salaire minimum représentent donc 15,4% de l'ensemble des salariés au Québec.

1.3 Les conséquences de la précarité

Les conséquences de la précarité sont largement visibles, à la fois pour les individus, mais également pour la société dans son ensemble. Le Bureau des Activités pour les Travailleurs (2011) rappelle que précariser les conditions d'emploi des travailleurs, c'est effectuer un basculement du risque économique de l'entreprise vers le travailleur. Du point de vue de l'entreprise, ce basculement prend sa source dans la volonté de flexibilisation de la main-d'œuvre et de réduction des coûts. La flexibilisation de la main d'œuvre présente des avantages pour une entreprise, car elle contribue à améliorer l'adaptabilité de l'entreprise à un contexte économique changeant et la rend plus compétitive sur son marché.

Cette flexibilisation peut toutefois se faire aux dépens des conditions de travail et d'emploi des salariés (Jalette et Laroche 2018). Cet aspect fonctionnel de la précarité se retrouve dans plusieurs exemples. On peut citer les chauffeurs de taxi, rendus locataires de leur véhicule plutôt que salariés d'une compagnie de taxis (Coiquaud 2009), ou encore l'externalisation de certaines fonctions jadis assumées directement au sein de l'entreprise et maintenant dévolues à des travailleurs indépendants. Dans ce dernier cas de figure, l'entreprise n'aura pas à payer de cotisations sociales et pourra mettre fin à la relation de travail avec des compensations moindres que dans le cas d'une relation salariale classique (Jalette et Laroche 2018).

Dans cette section, nous passerons en revue les conséquences de la précarité, d'un point de vue individuel et collectif.

1.3.1 À l'échelle individuelle

Pauvreté et privations matérielles

À l'échelle individuelle, la précarité en emploi est souvent synonyme de pauvreté. Que ce soit en raison d'un salaire trop bas, d'une activité professionnelle morcelée, ou d'un volume horaire insuffisant (Savard 2013), le taux de travailleurs québécois se situant sous le seuil de faibles revenus avant impôt était de 5,2% en 2005 (Boulet 2014)⁴. Cette pauvreté est liée statistiquement aux privations matérielles que peut rencontrer un ménage (Institut de la statistique du Québec 2015c).

Les privations matérielles étudiées par l'Institut de la Statistique du Québec (2015c) correspondent à la liste dressée par l'Enquête canadienne sur le bien-être économique. Cette liste comprend 17 éléments répertoriés dans le tableau 1 à la page 12.

Ainsi, en 2013, alors que 70% des ménages québécois satisfont ces 17 besoins, 10% des ménages accusent 4 besoins non satisfaits, et 1,3% des ménages ne satisfont pas 9 ou plus de ces besoins (Institut de la statistique du Québec 2015c).

On remarque qu'à l'exception de la capacité de vivre dans un logement sans insectes nuisibles et de chauffer celui-ci adéquatement, les ménages à bas revenus présentent des taux significativement plus élevés de besoins non comblés par rapport aux ménages n'étant pas à faible revenu. Les différences dans les taux sont détaillées ci-dessous dans le tableau 2 de la page 13.

⁴ Le seuil de faibles revenus (SFR) avant impôt est calculé par Statistique Canada et varie en fonction de la taille de la ville et de la composition du ménage. À titre d'exemple, en 2011, pour une personne seule, le SFR s'élevait à 23 298\$ par an pour Montréal et Québec; 20 065\$ pour les villes entre 100 000 et 499 999 habitants (Sherbrooke, Trois-Rivières, etc.); 19 941\$ dans les villes entre 30 000 et 99 999 habitants; et 16 038\$ dans les petites villes et les régions rurales.

Tableau 1 : Liste des privations matérielles

La capacité de remplacer ou faire réparer un appareil électroménager brisé
La capacité de remplacer des meubles usés;
La capacité de couvrir une dépense inattendue de 500\$ avec ses propres ressources;
La capacité de payer ses factures à temps
Le fait d'avoir internet chez soi et à l'extérieur de son domicile
La capacité à chauffer son logement adéquatement
La capacité de se déplacer facilement et en tout temps, en automobile ou en transport en commun
La capacité de recevoir des amis ou de la famille pour un repas au moins une fois par mois
La capacité à recevoir des soins dentaires si nécessaire
La capacité à acheter des cadeaux à ses proches au moins une fois par année
Le fait de vivre dans un logement sans insectes et animaux nuisibles
La capacité à manger des fruits et légumes frais quotidiennement
La capacité à manger de la viande, du poisson, ou un substitut végétarien quotidiennement
Le fait d'avoir au moins deux paires de souliers, y compris une paire adéquate pour l'hiver
Le fait d'avoir des vêtements appropriés pour une entrevue d'emploi
Le fait d'avoir des activités de loisir ou des passe-temps
La capacité à dépenser un petit montant chaque semaine pour soi

Source : Statistique Canada 2009

Tableau 2 : Prévalence du type de privation matérielle selon le faible revenu dans les ménages au Québec, 2013

Besoins	Faible revenu : non (%)	Faible revenu : oui (%)	Écart en points de pourcentage
Dépense imprévue de 500\$	11,4	44,5	33,1
Remplacement meubles usés	12,1	40	27,9
Soins dentaires	8,4	27,8	19,4
Remplacement électroménagers	4,9	22,3	17,4
Petit montant par semaine	6	23,2	17,1
Cadeaux pour proches	1,2	12,1	11
Accès à internet	0,9	10,1	9,2
Repas avec proches	2,6	11,2	8,5
Avoir un passe-temps	2,9	10,6	7,6
Fruits et légumes frais	1,5	8,1	6,6
Vêtements pour entrevue	1,2	6,5	5,3
Payer ses factures	2,9	8	5,1
Manger de la viande	0,9	3,9	3
Deux paires de souliers	0,8	3,3	2,5
Déplacements faciles	0,5	2,7	2,2
Chauffer chez soi	0,9	2,5	1,7*
Logement sans insectes nuisibles	0,3	0,5	0,2**

Notes : * : $0,01 < p \leq 0,05$; ** : écart non significatif.

Source : Institut de la Statistique du Québec 2015c

Stabilité et parcours de vie

La précarité a, en outre, des impacts sur la stabilité personnelle des individus, comme le rappelle le Bureau des Activités pour les Travailleurs :

« Le travail précaire prive les gens de la stabilité nécessaire pour prendre des décisions à long terme et planifier leur vie. Les travailleurs temporaires en particulier sont dans l'incapacité de prévoir de se marier, d'avoir des enfants, ou d'acheter une maison en raison des incertitudes sur la poursuite de leurs contrats, et de la faiblesse de leur rémunération. » (Bureau des activités pour les travailleurs 2011, p. 15)

Les parcours précaires peuvent aussi être synonymes de mauvaise santé. Ainsi, des facteurs de précarité de l'emploi, tel que le fait de ne pas être embauché sur une base régulière ou ne pas contrôler ses horaires de travail suscitent plus de fatigue, plus de symptômes physiques et plus de mal-être psychologique, en comparaison avec des employés aux conditions d'emploi traditionnelles (Bohle et al. 2004).

Pour ce qui est des conditions de travail du personnel temporaire ou employé à temps partiel, elles sont généralement plus éprouvantes, avec des charges de travail plus importantes (Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail 1998). L'instabilité en emploi agit également comme facteur de stress chronique (Benach et Muntaner 2007).

On peut rajouter à cela la problématique du manque de protection collective des travailleurs au statut atypique. En effet, les travailleurs ayant un statut non permanent sont très souvent exclus de toutes ou d'une partie des dispositions des conventions collectives. En 2016 au Québec, 41,9% des remplaçant occasionnels sont exclus de certaines clauses des conventions collectives alors que 56,6% de ces mêmes travailleurs sont exclus de l'ensemble des clauses des conventions collectives (Jalette et Laroche 2018). Pour ce qui est de la protection sociale, des disparités existent en ce qui concerne les congés, les congés de maladie et l'accès à certains avantages liés à

l'ancienneté. Cette situation était déjà montrée du doigt par le rapport Bernier datant de 2003 (Pinard 2011a).

1.3.2 À l'échelle de la société

Dualisation du marché du travail

Au-delà des conséquences individuelles, la précarisation de certaines catégories de travailleurs ne se fait pas sans conséquence à l'échelle de la société. Avec le développement de l'emploi précaire s'est installée la tendance à la dualisation du marché du travail (Standing 2011). Avec les difficultés de certains à sortir de la précarité pour accéder à un emploi traditionnel, le marché du travail se retrouve donc fractionné en deux.

On retrouve, d'un côté, les *insiders*, bénéficiant de bonnes conditions d'emploi. De l'autre, les *outsiders*, aux conditions d'emploi incluant des facteurs de précarité. Il est fréquent que les *outsiders* bénéficient d'avantages moindres en matière de salaire et de formation que les *insiders*, même si les tâches effectuées sont les mêmes. Cependant les situations peuvent grandement varier en fonction des pays : alors qu'en Belgique, les travailleurs d'agence employés dans une usine métallurgique bénéficient des mêmes conditions contractuelles que les salariés traditionnels, un tiers de leurs homologues allemands reçoivent un salaire 30% moindre que les salariés classiques (Pulignano, Meardi et Doerflinger 2015).

La situation suggère qu'il existe un cercle vicieux de la précarité puisque, dans une telle configuration, les *outsiders* ont rarement accès à la syndicalisation qui leur permettrait d'améliorer leurs conditions d'emploi. Ce manque d'accès à la syndicalisation chez les travailleurs précaires peut soit venir d'une distinction formelle, soit de conséquences structurelles. Pulignano et Signoretti (2015) montrent comment la main-d'œuvre temporaire aux États-Unis est exclue des normes du travail relatives à l'égalité salariale et au droit de représentation. Dans des usines américaines d'automobiles appartenant à la même entreprise, les travailleurs temporaires n'ont pas accès à la syndicalisation et ont un salaire de 40% inférieur à celui de leurs collègues permanents.

Précarité et cohésion sociale

En plus du phénomène de dualisation, cette précarité met en péril la cohésion de la société. Stone (2000) souligne en effet qu'un fort taux de précarité ou de pauvreté coïncide avec une coopération et une confiance moindres envers les autres membres d'un quartier ou d'une communauté. La moindre participation citoyenne des personnes en situation de précarité freine aussi leur accès aux droits fondamentaux et leur participation au débat démocratique (Yerochewski 2014), alors même que ces outils leur permettraient d'améliorer leur sort.

1.4 Conclusion de chapitre

Ce premier chapitre nous a permis de dresser un portrait de la précarité de l'emploi au Québec. Ce portrait porte à la fois sur la nature de la précarité, mais aussi sur son ampleur et ses conséquences. Nous avons vu que plusieurs facteurs de discontinuité dans la relation de travail peuvent induire des difficultés matérielles et sociales dont les répercussions peuvent être visibles à l'échelle de la société.

Après nous être intéressés à la précarité, nous allons dans le prochain chapitre nous pencher sur les principaux acteurs : les travailleurs précaires eux-mêmes.

Chapitre 2 - Travail précaire et action collective

Nous avons vu dans le dernier chapitre que la précarité peut recouvrir un nombre important de situations, tant dans ses causes que dans ses conséquences. Dans ce chapitre, nous poserons le regard sur différents groupes souvent considérés comme précaires ainsi que sur les salariés de notre étude de cas, dont la situation nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de notre recherche. Nous voyons de plus dans un deuxième temps quelles sont les principales caractéristiques de l'action collective en milieu de travail précaire.

2.1 Qui sont les précaires ?

On observe que certains facteurs de précarité se trouvent être inhérentes ou particulièrement répandues dans certains groupes.

À titre de premier exemple, on peut par exemple citer la problématique de la déqualification des diplômés dont souffrent certains travailleurs immigrés (Galarneau et Morissette 2008), ou le fait que les travailleurs étrangers peuvent être confrontés à des statuts juridiques défavorables (Yerochewski 2014).

À titre de deuxième exemple, on observe que les femmes sont surreprésentées dans les emplois à temps partiel (Statistique Canada 2015) et sont toujours victimes de l'écart salarial hommes-femmes (Yerochewski 2014). Enfin, de leur côté, les jeunes sont surreprésentés dans les contrats de travail atypiques et peuvent aussi éprouver des difficultés à s'insérer durablement dans le marché du travail (Conseil permanent de la jeunesse 2011).

Se souvenir que certains groupes sont plus touchés par certains facteurs de précarité permet d'obtenir des explications parfois éclairantes sur une situation de travail. Observer le contexte large d'un conflit de travail permet de déceler les enjeux et les motivations propres à chaque acteur.

2.2 Étude de cas

Bien que nous décrivons en détail notre étude de cas au chapitre 6, il est utile d'évoquer dès maintenant les principales difficultés rencontrées par les salariés de notre étude de cas afin de voir à quel point ces difficultés concordent avec la description de la précarité au travail que nous avons faite au chapitre précédent. Nous avons étudié deux unités d'accréditation, avec des caractéristiques initiales assez similaires, mais connaissant des degrés de participation syndicale assez distincts.

Le cas A concerne une unité d'accréditation regroupant les 65 salariés du même établissement d'une enseigne de distribution culturelle. Tous les travailleurs de l'établissement, quel que soit leur poste et leur statut d'emploi, sont syndiqués et couverts par la convention collective.

Le cas B est une unité d'accréditation d'environ 300 salariés répartis dans 10 succursales d'une entreprise appartenant au même groupe que l'établissement du cas A, commercialisant aussi des produits culturels, principalement dans la grande région de Montréal. Bien qu'il existe différents postes (libraire, commis, caissier), les emplois des salariés appartiennent tous à la catégorie de la vente au détail.

Les deux unités d'accréditation sont syndiquées sous la bannière du même syndicat. On remarque que les deux cas que nous étudions ont des conditions de travail très similaires. Nous avons alors mis en avant trois faits saillants caractéristiques de nos deux cas qui, une fois accumulés, peuvent aboutir à une situation personnelle précaire : la faible rémunération, le manque de contrôle dans les horaires et le dialogue difficile avec la direction.

2.2.1 Faible rémunération

La première caractéristique marquante des conditions d'emploi de nos deux cas est la faible rémunération dont bénéficient les salariés. Après 3 années d'ancienneté, le salaire horaire de certains salariés correspond à 12\$ alors que les rémunérations les plus élevées des grilles salariales n'excèdent pas les 18\$ de l'heure, et ce même pour

les salariés les plus anciens. À cet égard, les salariés de notre étude de cas font bel et bien partie des 15,4% des salariés du Québec payés entre 100% et 110% du salaire minimum.

Alors que la direction du cas B propose à toutes ses succursales, syndiquées comme non-syndiquées, la même grille de rémunération, la hausse des salaires est l'un des points récurrents lors des discussions entre syndicat et direction. Le syndicat auquel appartient l'unité d'accréditation fait d'ailleurs partie de la campagne syndicale pour l'augmentation du salaire horaire minimal à 15\$ que nous évoquerons plus en détail dans la prochaine section de ce chapitre.

2.2.2 Manque de contrôle des horaires

Alors que la direction cherche de son côté à profiter d'une main-d'œuvre la plus flexible possible afin de s'adapter aux variations de l'activité, le syndicat quant à lui cherche à obtenir les volumes horaires les plus gros ou les plus stables pour les employés permanents. Dans les deux cas que nous étudions, il peut arriver que des changements d'horaires soient imposés par la direction. Dans certaines succursales du cas B, ces changements d'horaires se font en contradiction avec les règles fixées par la convention collective. La situation est légèrement meilleure dans le cas A, car les horaires sont connus par les salariés un minimum de 11 jours à l'avance, bien qu'aucun le volume de travail minimal ne soit garanti pour les temps partiels.

Dans tous les cas, les changements imprévus d'horaires et la variabilité du volume d'heures travaillées peuvent s'avérer dérangeants pour les travailleurs, notamment dans le cas où une personne a d'autres impératifs. Cette situation fait écho aux problématiques de santé, de stress et de planification de parcours de vie que nous avons évoqués dans le chapitre 1 (Bureau des activités pour les travailleurs 2011 ; Bohle et al. 2004).

2.2.3 Dialogue difficile avec la direction

En plus des points de frictions au niveau des horaires et de la rémunération, la situation au sein des deux entreprises de notre étude de cas se caractérise également par le manque de dialogue ouvert entre le syndicat et la direction. Bien que dans la plupart des succursales, l'ambiance de travail soit plutôt bonne, certains représentants syndicaux font état d'une impression de surveillance constante de la part de la direction du fait de leur engagement syndical.

Au niveau de la direction générale, le dialogue s'avère particulièrement difficile. La direction s'oppose en effet systématiquement aux demandes des syndicats, quelles que soient leur nature ou leurs implications sur les conditions de travail. Cette opposition de principe systématique peut amener la direction à livrer des batailles juridiques qui s'avèrent en fin de compte bien plus coûteuses pour l'entreprise que le fait de négocier et discuter directement avec le syndicat. Il est cependant à noter qu'un récent changement à la tête de la direction des ressources humaines a eu, selon certains représentants syndicaux, un effet bénéfique sur les relations de travail.

D'autres situations de travail plus spécifiques seront détaillées à partir du chapitre 6.

2.3 L'action collective des travailleurs précaires

Afin d'agir contre les causes de la précarité évoquées dans le premier chapitre, des travailleurs se mobilisent afin d'obtenir de meilleures protections face à leurs conditions d'emploi.

Déterminer si les travailleurs en situation de précarité se mobilisent d'une manière différente que les travailleurs aux conditions d'emploi traditionnelles est l'un des principaux objectifs de notre recherche. On peut cependant dès à présent identifier plusieurs éléments caractéristiques des travailleurs précaires qui pourront venir teinter la façon dont ces derniers se mobilisent. Nous identifions trois éléments principaux avec lesquels des travailleurs précaires de nos deux cas doivent composer dans leur vie

syndicale : les phénomènes d'*exit* et de silence, la nature du syndicalisme au Québec et les problématiques inhérentes aux travailleurs précaires.

2.3.1 *Exit* et silence

La mobilisation, c'est-à-dire le processus par lequel un groupe obtient les ressources nécessaires à la mise en place d'une action collective, est un processus se déroulant en plusieurs étapes et où il est fait plusieurs fois appel à l'arbitrage des individus pour savoir si ceux-ci souhaitent s'engager davantage ou non (Kelly 1998). Un travailleur est enclin à s'engager et se mobiliser en vue d'une action collective s'il pense que les gains de l'action collective seront plus élevés que les coûts associés à la mobilisation.

Cependant, dans tous les cas de figure, le salarié a le choix de partir, de quitter l'entreprise dans l'espoir de trouver des conditions d'emploi au moins équivalentes dans un autre milieu de travail (Dufour-Poirier et Laroche 2015). Un travailleur peut également décider de ne rien faire et de « souffrir en silence » (Donaghey et al. 2011). Ces stratégies dites d'*exit* et de silence peuvent potentiellement saper la volonté de mobilisation au sein d'un collectif de travail, car il se peut que les salariés optent pour la stratégie d'*exit* plutôt que d'opter pour une mobilisation aux coûts importants et aux gains incertains. L'employeur peut d'ailleurs prendre avantage de cet état de fait en suscitant de la frustration chez les salariés dans les périodes de mobilisation ou de négociation collective afin d'éroder la motivation des salariés et le pouvoir du syndicat (Dundon 2002; Boivin 2010).

2.3.2 La nature du syndicalisme et des relations de travail au Québec

Un autre aspect problématique quand il s'agit pour les travailleurs précaires de faire entendre leurs voix pour obtenir de meilleures conditions de travail vient de la structure même des relations de travail au Québec, et plus généralement en Amérique du Nord. En effet, même si les interactions entre les acteurs du monde du travail et le législateur existent, les relations de travail sont principalement vues comme étant un sujet dont l'ampleur ne dépasse pas les murs de l'entreprise (Boivin 2010). Dans ce cas de figure,

l'État n'assure que le cadre procédural des relations de travail ainsi que les conditions de travail minimales (Coiquaud 2011).

Or, comme nous le verrons dans le prochain paragraphe, cette organisation des relations de travail n'est pas adaptée aux nouvelles réalités de l'emploi atypique dont les causes et les conséquences sortent du cadre classique des relations de travail internes à l'entreprise pour venir toucher des sujets au cadre plus large (Pinard 2011b).

De plus, le statut atypique de certains travailleurs peut empêcher ces derniers de bénéficier du droit à la syndicalisation (Coiquaud 2011). Le manque de couverture syndicale peut donc s'avérer un problème pour les travailleurs précaires. Même si ceux-ci ont la possibilité d'être syndiqués, les choix stratégiques de la part d'un syndicat peuvent s'opposer à la syndicalisation. Il peut en effet exister au sein d'un syndicat une tension entre le choix de s'intéresser uniquement à ses membres traditionnels, des *insiders* aux conditions d'emploi standards, ou alors essayer d'aller chercher des *outsiders* aux conditions d'emploi plus atypiques (Pulignano et Signoretti 2015). Gorodzeisky et Richards (2013) montrent de leur côté que, stratégiquement, les syndicats n'ont pas toujours intérêt à se tourner vers les travailleurs précaires. L'étude des auteurs, qui porte sur la syndicalisation des travailleurs migrants, suggère que des facteurs organisationnels peuvent dissuader les syndicats de chercher de nouveaux adhérents dans des milieux moins syndiqués. Pour le dire autrement, si le syndicat n'a pas besoin de recruter de nouveaux membres pour gagner en force et en légitimité, les efforts mis dans la syndicalisation *d'outsiders* pourront être vus comme ne valant pas la peine d'être déployés.

2.3.3 Problématiques inhérentes aux précaires

Comme on l'a vu, la plupart des problématiques inhérentes aux travailleurs précaires, telles que le bas salaire, la discontinuité d'activité, l'incertitude des horaires ou le manque de protection sociale, représentent des enjeux qui, par leur ampleur, sortent en partie du cadre des relations de travail classiques et les principaux facteurs de précarité pourraient trouver leurs solutions dans des actions gouvernementales.

Dans ce contexte, les syndicats doivent alors faire preuve d'innovation pour, en plus de négocier les conditions de travail au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, aller chercher une solidarité étendue à l'ensemble de la société pour obtenir des changements législatifs afin de contribuer à l'établissement de meilleures garanties pour les travailleurs atypiques. Ces nouvelles stratégies peuvent inclure des actions qui diffèrent des moyens de pression habituels : appel au boycottage, occupation de bâtiments, création d'espaces de travail commun pour les travailleurs indépendants (Mattoni et Vogiatzoglou 2014).

Le mouvement *Fight for 15* est une illustration de ces nouvelles pratiques syndicales cherchant à s'adapter aux enjeux concernant les travailleurs précaires. Le mouvement *Fight for 15* a débuté en 2012 parmi les employés de restauration rapide dans la région de New York avant de s'étendre à de nombreuses villes et régions des États-Unis et du Canada.

Le mouvement initialement créé par le syndicat américain *Service Employees International Union* incite les salariés travaillant au salaire minimum à se mettre en grève afin de faire pression sur les entreprises et les politiques pour une augmentation progressive du salaire minimum jusqu'à 15 dollars par heure. Cet objectif a déjà été accompli dans les états de New York et de Californie puisque des lois y ont été votées afin d'augmenter progressivement le salaire minimum jusqu'à 15 dollars par heure. Au Québec, la FTQ et Québec Solidaire se sont clairement prononcés en faveur d'un salaire horaire minimum à 15 dollars (FTQ 2016 ; Québec Solidaire 2016).

2.4 Conclusion de chapitre

Le deuxième chapitre de ce mémoire nous aura principalement permis de mettre en lumière les principaux enjeux qui touchent les travailleurs précaires en ce qui concerne la mobilisation et l'action collective.

La précarité en emploi représente un enjeu important dans la société actuelle. Les formes de travail précaire se sont diversifiées avec le temps, et chaque groupe de travailleurs précaires le sera à sa manière. Cet état de fait rend difficile l'organisation et

la lutte syndicale contre le phénomène. Mais l'organisation collective des travailleurs précaires n'en demeure pas moins une voie efficace de changement pour limiter les facteurs de précarité.

Mieux connaître les caractéristiques des membres dans le contexte de l'emploi précaire apparaît ainsi comme un élément important si un syndicat souhaite mettre en place des stratégies efficaces pour contribuer à l'amélioration des conditions d'emploi des travailleurs précaires.

Il convient dès lors de dresser un inventaire des éléments théoriques qui seront utiles à la compréhension des mécanismes à l'œuvre lors de la participation des travailleurs précaires à la vie de leur syndicat.

Chapitre 3 - Travailleurs précaires et syndicats

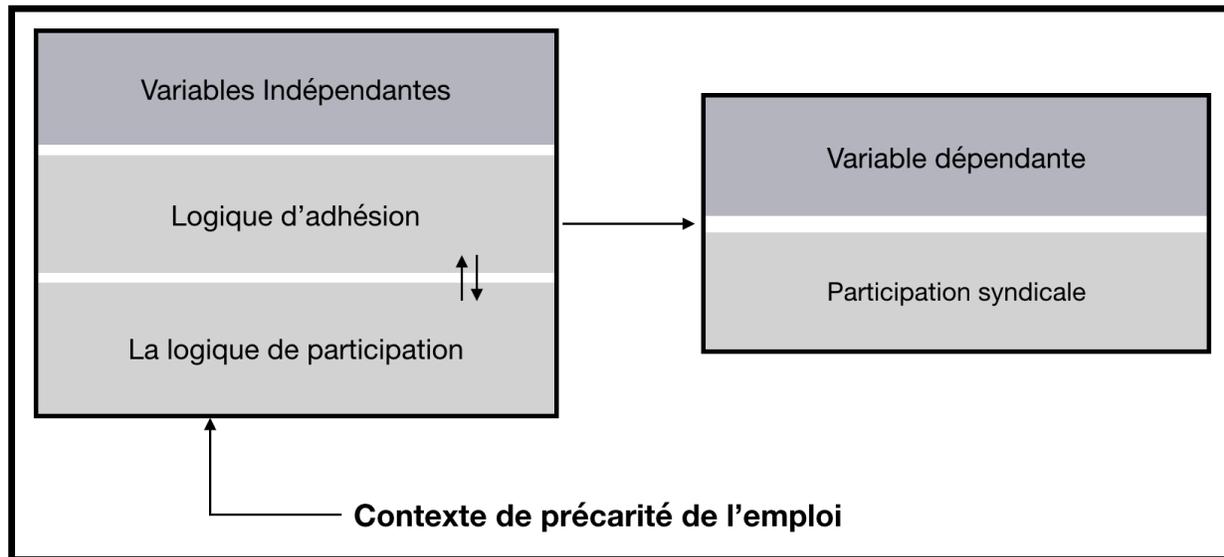
3.1 Présentation du modèle et objectif de recherche

Les facteurs susceptibles d'influencer le degré et la nature de la participation des travailleurs à leur syndicat puisent leurs origines dans deux ensembles : la logique d'adhésion et la logique de participation. Notre variable indépendante naît de la rencontre entre ces deux logiques qui caractérisent ensemble la situation dans laquelle se trouve le travailleur vis-à-vis de ses possibilités d'action syndicale. De son côté, l'état de précarité en emploi aura également une influence sur la manière dont les logiques d'adhésion et de participation vont se former dans les collectifs de travail étudiés. Le but de notre étude consiste donc à observer la manière dont les facteurs de précarité influent sur les logiques d'adhésion et de participation pour ensuite observer dans un second temps comment ces états de fait se traduisent dans la participation syndicale des membres. La figure 2 de la page suivante présente les grandes lignes de notre modèle théorique

La logique d'adhésion correspond à la situation que rencontre le travailleur vis-à-vis de son travail. Nous avons construit cette variable avec les théories exposant les éléments qui poussent les travailleurs à se syndiquer. En effet, aller rechercher les éléments qui ont été déterminants dans la volonté du groupe de se syndiquer est un bon moyen de caractériser la situation et la position des travailleurs vis-à-vis de leurs conditions de travail et d'emploi. De son côté la logique de participation peut être vue comme la résultante des actions mises en place par le syndicat afin d'agir sur trois leviers puissants pour susciter de la participation, à savoir l'identité, les pratiques de socialisation et la structure démocratique.

Notre variable dépendante, la participation, se définit comme l'ensemble des comportements qu'un salarié peut adopter pour prendre part aux activités ou à l'administration du syndicat. Ces comportements peuvent être caractérisés selon leur nature et leur intensité.

Figure 2 : Modèle théorique simplifié



L'objectif de notre recherche est d'avoir une meilleure compréhension de la participation des travailleurs précaires à la vie syndicale locale sur une base quotidienne. Cela revient à répondre aux questions suivantes :

- Comment l'état de précarité au travail influe-t-il sur les logiques d'adhésion et de participation ?
- Comment la logique d'adhésion et la logique de participation interagissent entre elles ?
- Quelle est l'influence de la logique d'adhésion sur la participation syndicale des travailleurs précaires ?
- Quelle est l'influence de la logique de participation sur la participation syndicale ?

Ultimement, une meilleure compréhension des tenants de la participation des travailleurs précaires permettra aux syndicats de mettre en place des stratégies plus efficaces afin de susciter la participation de leur base dans ce type de milieu de travail.

Il est cependant à noter que le contexte et les objectifs de notre recherche viennent teinter le choix des variables que nous retiendrons. Ainsi, sur l'abondance des facteurs pouvant influencer sur le niveau et la nature de la participation à la vie syndicale que l'on retrouve dans les publications scientifiques, nous retenons ceux qui nous paraissent pertinents pour dresser un portrait fidèle de la participation dans le milieu de travail de notre étude de cas.

3.2 Variables indépendantes

Comme déjà expliqué dans la présentation du modèle, notre variable indépendante est de nature duale, avec d'un côté la logique d'adhésion et de l'autre la logique de participation.

3.2.1 Logique d'adhésion

La logique d'adhésion est composée des éléments qui vont influencer la propension d'un travailleur à se syndiquer. En effet, les éléments qui suscitent un désir de syndicat chez les travailleurs ont aussi une influence sur la façon dont ceux-ci se comportent une fois la syndicalisation acquise. Les différents facteurs de la propension à la syndicalisation sont retenus dans notre modèle comme partie intégrante de la variable indépendante, car ils sont vus dans les publications scientifiques comme des facteurs influençant la participation (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992 ; Paquet 2005).

La propension à la syndicalisation a été l'objet de nombreux travaux qui nous permettent de mieux cerner les circonstances dans lesquelles un salarié est enclin à désirer un syndicat (Fiorito et al. 1986; McClendon et al. 1998). Les facteurs constitutifs de la logique d'adhésion sont les caractéristiques personnelles des travailleurs, l'insatisfaction en emploi, l'attitude envers les syndicats, la perception de l'instrumentalité du syndicat et la perception de l'opposition patronale à la syndicalisation.

Caractéristiques personnelles des travailleurs

Les études sur la propension à la syndicalisation de la main-d'œuvre incluent fréquemment les caractéristiques personnelles (sexe, âge, niveau d'éducation, etc.) dans leurs modèles afin de déterminer dans quelle mesure ces caractéristiques influent sur la propension à la syndicalisation.

Comparativement, on observe que les femmes ont une propension légèrement plus faible à la syndicalisation que les hommes (Fiorito et Greer 1986; Schur et Kruse 1992, Institut de la Statistique du Québec 2014b). De plus, et bien que la différence se soit estompée avec le temps, les travailleurs âgés de moins de 34 ans ont un taux de syndicalisation moins grand les travailleurs âgés et 35 à 54 ans (Institut de la Statistique du Québec 2014b). Enfin, la propension à la syndicalisation décroît plus le salaire est élevé (Bergeron 1994; Bergeron et Renaud 2000). Il s'agirait cependant, comme l'expliquent Fiorito et al. (1986) de variables proxys jouant plutôt un rôle sur d'autres facteurs de désir de syndicalisation, notamment des facteurs structurels.

Insatisfaction en emploi

L'insatisfaction en emploi est considérée comme une variable déterminante de la volonté de syndicalisation des travailleurs (Lorrain et Brunet 1984; Wheeler 1985; Bergeron 1994). Il existe en effet une forte corrélation négative entre la propension à la syndicalisation et la satisfaction au travail (Fiorito et al. 1986).

Bergeron (1994) ainsi que Bergeron et Renaud (2000) distinguent la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. La satisfaction intrinsèque correspond aux caractéristiques des tâches du salarié. L'autonomie au travail, le fait de comprendre le rôle de sa tâche dans le processus de production et la variété du travail sont autant d'éléments de la satisfaction intrinsèque qui limiteront la volonté de syndicalisation chez un salarié (Fiorito et al. 1986). Les éléments constitutifs de la satisfaction extrinsèque sont quant à eux ce que l'on retire concrètement du travail : rémunération, avantages sociaux, sécurité de l'emploi, procédures de grief disponibles et chances de promotion (Bergeron 1994).

Attitude envers les syndicats

Un sentiment positif à l'égard du monde syndical est un facteur important pour que le désir de syndicalisation se manifeste (Bergeron 1994; Lorrain et Brunet 1984; Wheeler 1985). La vision qu'a un salarié du syndicat est tout d'abord conditionnée par son environnement social. Une personne dont la famille et les amis sont globalement favorables au syndicalisme est plus encline à développer une vision positive du syndicat, ce qui pourra accroître sa propension à la syndicalisation (Fiorito et al. 1986; Collovald et Mathieu 2009). En d'autres termes, si l'individu connaît des exemples, tirés de la vie personnelle ou de celle de ses proches, démontrant l'efficacité d'un syndicat, il aura plus tendance à considérer un syndicat comme un outil utile (Bergeron 1994). Sur le lieu de travail, la perception du syndicat peut aussi être influencée par l'attitude des collègues de travail face au syndicalisme (Lowe 1981; Collovald et Mathieu 2009).

Perception par le travailleur de l'instrumentalité syndicale

Le sentiment que le syndicat est un outil utile pour le salarié est déterminé par le jugement de ce dernier sur la capacité du syndicat à agir sur les causes de son insatisfaction au travail (Fiorito et al. 1986; Bergeron et Renaud 2000). Se demander si le syndicat est utile revient pour le travailleur à effectuer un arbitrage entre les coûts possibles de la syndicalisation (perte de salaire, dépense de temps et d'énergie, potentielles sanctions de la direction) et les bénéfices (hausse de salaire, avantages sociaux, etc.) qu'il pense en tirer (Kelly 1998).

En plus de la vision que porte le salarié sur l'efficacité, de son syndicat, sa perception de l'instrumentalité syndicale est aussi influencée par des solutions alternatives à la voie syndicale. Si les salariés peuvent agir contre leur insatisfaction en vertu des lois du travail en vigueur (Bergeron 1994) ou en utilisant le pouvoir que leur confère leur occupation (Bergeron et Renaud 2000), la voie syndicale sera potentiellement perçue comme moins utile.

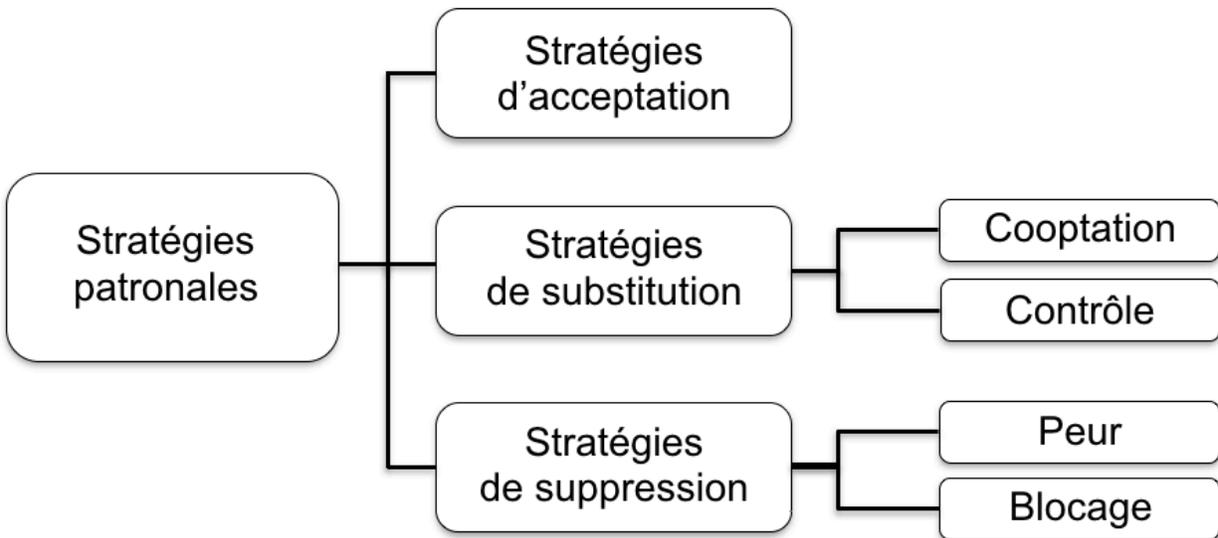
Perception des stratégies patronales antisyndicales

Si un employeur ne décide pas d'accepter le syndicat et de collaborer avec lui, il peut avoir recours à des stratégies visant à limiter la propension à la syndicalisation de ses employés ou à limiter le pouvoir d'un syndicat déjà en place. L'opposition patronale au syndicat figure parmi les couts pris en compte par les travailleurs lors de l'évaluation de l'instrumentalité du syndicat pour déterminer si l'engagement personnel dans l'action collective comporte plus d'avantages que de risques (Seeber 1981). Une forte opposition patronale fera augmenter le cout de la syndicalisation, ce qui pourra convaincre certains travailleurs à ne pas s'engager dans la mobilisation. Afin d'étudier ces stratégies antisyndicales, nous retiendrons la typologie de Laroche, Bernier et Dupuis (2015). La figure 3 à la page suivante présente cette typologie.

La direction d'une entreprise peut opter pour des stratégies d'opposition qui se divisent en deux volets, la substitution et la suppression. Le premier volet cherche plutôt à limiter l'envie de syndicalisation par l'augmentation des bénéfices à la non-syndicalisation alors que le second cherche à augmenter le cout de la syndicalisation et de l'utilisation des services syndicaux pour les salariés (Gall 2004). Une stratégie antisyndicale comportera typiquement des aspects relatifs à ces deux volets.

Les stratégies de substitution consistent à réduire le sentiment d'instrumentalité syndicale en améliorant les conditions d'emploi et les canaux de communication afin que les griefs des salariés restent sous le contrôle de l'organisation (Dundon et Gollan 2007).

Figure 3 : Typologie des stratégies patronales antisyndicales



Source : Bigras 2014

Les stratégies de substitution se découpent en deux types. Dans le cas des stratégies de cooptation, les politiques de gestion des ressources humaines considérées innovantes, telle qu'un système formel de plaintes, un plan de partage des bénéfices, une autonomie accrue des équipes de travail ou la flexibilité des horaires sont mises en place afin de décroître l'utilité du syndicat quant à l'amélioration des conditions de travail (Kochan et al. 1986 ; Bergeron 1994). Dans le cas des stratégies de contrôle, l'employeur met en place une politique lui permettant un plus grand contrôle des agissements du syndicat (Laroche, Bernier et Dupuis 2015). Pour le faire, l'employeur peut mettre en place un syndicat complice (Cooper et al. 2009) ou un syndicat plus modéré permettant la signature d'un accord favorable à l'employeur (Dundon 2002).

Alors que les stratégies de substitution consistent à réduire l'utilité du syndicat, les stratégies de suppression cherchent à augmenter le coût de l'utilisation des services syndicaux pour les travailleurs (Dundon et Golan 2007). Elles se découpent elles aussi en deux types, avec d'un côté la peur et de l'autre le blocage. La peur peut être utilisée

pour inhiber les salariés (McClendon et al. 1998; Dundon 2002), typiquement en menaçant de licenciement ou de fermeture d'établissement (Bronfenbrenner 1996). Les stratégies de peur peuvent aller jusqu'à la surveillance, la menace physique ou le harcèlement des personnes impliquées dans le syndicat (Laroche et Bernier 2016 ; Bronfenbrenner 1996).

Les manœuvres de blocage consistent quant à elles à retarder le processus d'accréditation syndicale, de négociation de la convention collective ou de traitement des demandes du syndicat, ce qui a tendance à faire baisser le pouvoir du syndicat et à susciter de la frustration et de la démotivation parmi les salariés (Dundon 2002; Boivin 2010).

La logique d'adhésion nous permet de résumer la situation dans laquelle se trouvent les travailleurs vis-à-vis de leur situation de travail. Y sont incorporés tous les éléments qui, comme nous venons de le voir, ont une influence sur la manière dont les travailleurs peuvent interagir avec leur syndicat. Cependant, le syndicat n'est pas passif et, à défaut d'agir directement sur la situation de travail, ce dernier a accès à des leviers d'action pour favoriser la participation de ces membres. Ces leviers, regroupés en un ensemble appelé logique de participation représentent la deuxième composante de notre variable indépendante.

3.2.2 Logique de participation

Le deuxième ensemble de facteurs qui constitue notre variable dépendante est la logique de participation. La logique de participation est une conceptualisation des principaux champs d'action dans lesquels un syndicat peut agir afin d'augmenter la participation de ses membres (Dufour-Poirier et Laroche 2015). Ces trois champs sont l'identité, les stratégies de communication et la structure démocratique.

Identité

L'identité collective, c'est-à-dire le sentiment de communauté au sein d'un groupe d'individus, vient du partage de valeurs, de normes, d'un langage et d'une confiance

mutuelle (Dufour-Poirier et Laroche 2015). Tilly (2005) insiste sur la notion de frontière (*boundary*) qui permet au groupe de formellement identifier un individu comme membre du groupe, faisant partie du *nous*, ou comme une personne extérieure, faisant partie du *eux*. Pour l'auteur alors, l'identité collective naît :

- De la rencontre entre les idées de *nous* et de *eux*;
- Des relations interpersonnelles, à l'intérieur des groupes comme entre les groupes;
- De l'historique des relations interpersonnelles.

Le syndicat peut alors garder ce modèle en tête afin de développer le sentiment d'identité du groupe en donnant des éléments d'ancrage et en mettant l'accent sur la logique d'opposition (Benford et Snow 2000). Cela dit, ces éléments partagés par le groupe pour bâtir son identité devront être issus du monde du travail, au risque de ne pas pouvoir donner l'impulsion nécessaire à l'action collective dans le cadre du travail (Sainsaulieu 2014).

Les travaux de Sainsaulieu (2014) et de Francfort et al. (1995) entrent plus dans les détails à propos du processus de création identitaire. L'idée marquante vient de l'importance du rôle joué par les structures dans la forme que prendra le processus de création d'identité (Francfort et al.1995). Sainsaulieu (2014) dégage alors quatre modèles généraux de processus identitaire qui vont correspondre à différentes situations de travail.

Le cas identifié par les auteurs qui correspond à nos deux cas est celui des travailleurs peu qualifiés. Du fait que leur pouvoir d'influence personnelle est très limité, leur capacité à influencer sur leurs conditions de travail passe par l'action collective. Le besoin de solidarité occupe une place importante dans la création de l'identité collective, car cette dernière se basera principalement sur un rapport d'opposition entre « *victimes* » et « *coupables* » de la situation de travail suscitant de l'insatisfaction (Benford et Snow 2000). L'identité sera portée par des valeurs et des référents culturels communs. Les

acteurs peuvent aussi partager tout ou partie d'une situation sociale et de caractéristiques sociales.

Les stratégies de socialisation

Les stratégies de socialisation correspondent à la façon dont le syndicat entend bâtir et renforcer sa cohésion de groupe⁵. La cohésion de groupe se définit comme le réseau de relations interpersonnelles à l'intérieur d'un groupe. La cohésion de groupe apporte une base de confiance mutuelle et de coopération orientée vers l'accomplissement d'un objectif (Nahapiet et Ghoshal 1998 ; Brown Johnson et Jarley 2004).

Nahapiet et Ghoshal (1998) divisent la cohésion de groupe en trois dimensions :

- La dimension structurelle correspond à la configuration des liens existant entre les individus ;
- La dimension relationnelle implique la nature des relations qui va influencer sur la dynamique globale du groupe en fonction de l'influence de certains membres sur d'autres ;
- La dimension cognitive correspond aux éléments de compréhension du monde, aux codes et au langage partagés au sein du groupe.

Le syndicat peut alors venir teinter la façon dont les réseaux de socialisation se mettent en place à des fins stratégiques, que ce soit pour favoriser les relations amicales, unir les salariés contre la direction ou préparer les membres à une mobilisation prochaine. Certaines des activités promues seront des activités formelles, alors que d'autres seront de nature plus générale ou informelle. Nous détaillerons les différents types d'activités de renforcement de la cohésion de groupe ainsi que leurs conséquences sur la vie syndicale dans le prochain chapitre.

⁵ Les auteurs Nahapiet et Ghoshal emploient en anglais le terme de « *social capital* » que nous ne traduisons pas en « capital social » afin que le concept ne soit pas confondu avec le concept bourdieusien du même nom.

La mise en place de ces activités et les stratégies pour lesquelles le syndicat opte se révèlent néanmoins d'une importance capitale pour déterminer le degré et la nature de la participation des membres à leur vie syndicale. C'est en effet par ces activités que peuvent se transmettre les codes et les valeurs du syndicat, notamment aux nouveaux membres ; certaines de ces activités de socialisation sont également des moyens efficaces d'éducation politique et syndicale (Gomez, Gunderson et Meltz 2002).

Pratiques démocratiques

La question de la démocratie syndicale est aussi primordiale lorsque l'on cherche à étudier la participation syndicale des membres. En effet, un état de démocratie syndicale permet selon Dufour-Poirier et Laroche (2015) d'offrir :

*« [...] l'opportunité pour tous les membres du syndicat de développer et d'exprimer des opinions construites au sujet des buts, de l'ordre du jour et des activités du syndicat et d'accéder aux moyens de mettre ces nouvelles opinions en place afin que l'organisation soit gouvernée par la volonté du plus grand nombre. »*⁶ (Dufour-Poirier et Laroche 2015, p. 421)

De bonnes pratiques démocratiques permettent donc de favoriser structurellement la participation aux prises de décision de la part des membres. Cette participation aux prises de décisions, comme nous le verrons dans le prochain chapitre, correspond selon Paquet et Bergeron (1995) à la forme la plus aboutie de participation syndicale.

L'enjeu est d'importance, car comme le suggère Eaton (2006), lutter contre la bureaucratie et la concentration des pouvoirs permet d'enrayer la tendance naturelle des groupes à devenir oligarchiques au fur et à mesure que la taille du groupe s'accroît. À contre-courant des tendances oligarchiques, Stepan-Norris et Zeitlin (1996) identifient trois caractéristiques d'un syndicat démocratique :

- Constitution démocratique : Le syndicat doit adhérer aux valeurs d'égalité de tous et de liberté individuelle. L'organisation doit ainsi garantir une égalité de

⁶ Traduction libre.

traitement, quels que soient l'âge, le sexe, la religion ou encore l'origine ethnique et sociale de la personne. Tous les travailleurs doivent être libres de choisir leur attitude face au syndicat sans craindre de représailles ;

- Opposition institutionnelle : Les membres doivent être libres de critiquer les dirigeants en place et de les remplacer par un processus d'élections libres;
- Membership actif : Conséquence des deux points précédents, les membres du syndicat peuvent ici prendre part à l'exercice du pouvoir et participer aux prises de décision. Nous rentrerons plus en détail sur la participation des membres à la vie démocratique dans le prochain chapitre.

Levi et al. (2009) entrent plus dans les détails et fournissent des exemples concrets sur des mesures à mettre en place pour garantir la démocratie syndicale. Ainsi, l'accès à l'information devrait être le même pour tous les membres. Des votes devraient être organisés en ce qui concerne la désignation des dirigeants ou le déclenchement d'une grève. Des votes de défiance à un seuil bas doivent être possibles. Enfin, dans tous ces cas de figure, la voix de chaque membre doit avoir le même poids. Permettre aux membres de mieux comprendre la situation et de proposer des mesures passe également par l'éducation politique et syndicale (Voss 2010).

En bref, la logique de participation tourne autour des trois dimensions d'identité, de socialisation et de démocratie. Ces dimensions s'influencent mutuellement. Ainsi, l'identité permet au groupe de se considérer comme uni, ce qui donnera du sens aux actions du syndicat et aux activités menées par le groupe. Un système syndical démocratique donne la possibilité à tous les membres de donner leur avis et de participer à la prise de décision, alors que les activités de socialisation permettent de renforcer le sentiment d'unité du groupe tout en recrutant de nouveaux membres.

Les éléments que nous venons de passer en revue, ceux de la logique d'adhésion comme ceux de la logique de participation, nous offrent une vue d'ensemble d'une situation de travail. Cette vue d'ensemble, une fois appliquée à notre étude de cas,

nous permettra de comprendre le sens des dynamiques l'œuvre dans les relations entre les travailleurs et leur syndicat.

3.3 Variable dépendante : Participation à la vie syndicale

3.3.1 Définition

Nombre d'auteurs utilisent la vision plus large de l'engagement syndical qu'ont émis Gordon et al. (1980), où la participation à la vie syndicale est vue comme la composante comportementale de l'engagement (Igalens et Neveu 1993 ; Paquet et Bergeron 1995 ; Paquet 2005 ; Biétry et Laroche 2010). Ainsi, Paquet et Bergeron (1995) reprennent les travaux de Gordon et al. (1980) pour identifier clairement quatre niveaux d'engagement syndical : la croyance dans le syndicalisme, la loyauté au syndicat, la responsabilité vis-à-vis du syndicat, et la volonté de travailler pour le syndicat. Les deux derniers niveaux correspondent à la dimension comportementale de l'engagement, et ce sont ces deux niveaux qui correspondent à la participation à la vie syndicale selon Paquet et Bergeron (1995).

Les deux auteurs vont plus loin en proposant une définition théorique de la participation syndicale, laquelle nous retiendrons pour notre modèle :

« La participation syndicale est l'action pour un salarié de prendre part à des activités organisées ou offertes par le syndicat ou de s'acquitter de responsabilités syndicales. » (*Paquet et Bergeron 1995, p.3*)

Comme le suggèrent eux-mêmes les auteurs, la participation comprend deux dimensions distinctes que nous allons détailler, l'une concernant la participation aux activités, l'autre concernant la participation à l'administration du syndicat.

Alors de certains auteurs déterminent uniquement le niveau de participation de manière quantitative, notre étude de type qualitative doit prendre en compte non seulement l'ensemble des comportements possibles au niveau de la vie syndicale, mais aussi les caractériser afin d'en connaître la nature et l'intensité.

3.3.2 Enjeux de la participation syndicale

Avant de passer aux détails des composantes de la participation syndicale, il nous semble pertinent de dresser un rappel sur l'importance parfois cruciale de la participation des membres pour le syndicat.

Le premier aspect est celui de l'efficacité du syndicat. Barling, Fullagar et Kelloway (1992) résument la situation par une comparaison :

« De bien des façons, la participation aux activités du syndicat est aussi importante au syndicat que la productivité individuelle l'est à une organisation. » (*Barling, Fullagar et Kelloway 1992 ; p.95*) ⁷

La participation des membres aux activités et à l'administration du syndicat apparaît comme une condition sine qua non pour que ce dernier puisse atteindre efficacement ses objectifs, à la fois au niveau du milieu de travail, mais aussi au niveau sociétal (Gordon et al. 1980 ; Paquet et Bergeron 1995). Paquet et Bergeron précisent même :

« L'efficacité d'un syndicat dans ses campagnes d'organisation, dans les négociations collectives et dans son action politique est souvent proportionnelle au degré d'engagement de ses membres » (*Paquet et Bergeron 1995, p.1*).

En corolaire du premier point, on retrouve l'idée qu'un minimum de participation de la part des membres est nécessaire aux bonnes pratiques démocratiques (Paquet Bergeron 1995), qui elles-mêmes sont nécessaires à un bon fonctionnement global et à l'identification des objectifs qui vont dans le sens des volontés des membres (Dufour Poirier et Laroche 2015). La participation de la base à la vie démocratique permet également de lutter contre les tendances oligarchiques (Schetagne 1998 ; Bielski Boris et al. 2013).

Une forte participation syndicale apparaît également comme étant une bonne chose pour la santé de l'entreprise. En effet, la participation à la vie du syndicat est un

⁷ Traduction libre

indicateur de la volonté du travailleur de rester dans l'organisation et de sa performance au travail (Gordon et al. 1980). La notion de loyauté duale nous indique qu'un salarié fortement impliqué dans le syndicat ne sera pas nécessairement peu impliqué dans l'entreprise (Gordon et al. 1980). Au contraire, Biétry et Laroche (2010) ont constaté que les salariés fortement impliqués dans le syndicat sont bien souvent aussi fortement impliqués dans l'entreprise.

Enfin, tous les intervenants interrogés considèrent la participation des membres comme un élément fondamental de l'action syndicale, comme nous le détaillerons dans les derniers chapitres de ce mémoire.

3.3.3 Composantes de la participation

Comme déjà exposé précédemment, le modèle retenu, celui de Paquet et Bergeron (1995), distingue deux dimensions à la participation. Les deux dimensions, participation aux activités et participation à l'administration du syndicat se divisent toutes les deux en plusieurs catégories de formes de participation que l'on va maintenant présenter et détailler. Ces catégories ne sont pas des activités concrètes en soi, mais elles permettent de couvrir l'ensemble des comportements qu'un individu peut adopter vis-à-vis de son syndicat local.

Le modèle des auteurs a été conçu pour s'adapter à tous les types de situations dans lesquels un syndicat peut se retrouver. Puisque notre étude de cas correspond déjà à une situation précise, un ajustement du modèle de Paquet et Bergeron a été nécessaire. Par exemple, le critère de participation aux activités entourant la négociation collective a été mis de côté. Nous nous intéressons à la participation à la vie quotidienne du syndicat ; or la dernière négociation en vue de signer une convention collective remonte à 2013, et au vu du fort taux de roulement et à la faible ancienneté de la plupart des salariés, ce critère ne nous a pas paru pertinent pour saisir le niveau de participation actuel des membres.

Nous avons donc du côté de la participation aux activités la participation aux réunions régulières, la participation aux activités informelles, les activités individuelles et

l'utilisation des services syndicaux. Dans la participation à l'administration du syndicat, nous retrouvons la participation sur une base régulière et la participation sur une base occasionnelle.

Participation aux activités du syndicat

Participation aux réunions régulières

C'est ici que l'on retrouve la participation d'un travailleur aux activités organisées par le syndicat. On distingue la simple présence lors de tels événements de la participation active, par exemple le fait de prendre la parole lors d'une assemblée générale. La participation active peut aussi inclure des éléments tels que la participation aux votes et la soumission de propositions (Anderson 1979 ; Gordon et al. 1980 ; Paquet et Bergeron 1995).

Participation aux activités informelles

Il est aussi utile de distinguer ici les activités organisées par le syndicat selon leur nature formelle ou informelle, car la participation à ces deux types d'activité n'aura pas la même implication quant au succès du syndicat. Anderson (1979) suggère une distinction des activités syndicale basée sur le fait qu'elle contribue à une prise de décision du syndicat ou non.

Dans cette optique, les activités sociales informelles représentent toutes les activités organisées par le syndicat ou par les salariés qui n'ont pas pour but direct de prendre des décisions quant à la vie du syndicat ou aux stratégies à adopter. Par exemple, on retrouve ici le fait de se rendre dans un bar ou un café entre collègues après un quart de travail, ou alors d'organiser des fêtes, des sorties, ou des voyages entre collègues à des fins de loisir. Ce type d'activité s'avère être intéressante à organiser pour le syndicat, car elle représente souvent un bon moyen d'intéresser des travailleurs pour une première fois à la chose syndicale. Les activités informelles sont selon Gomez, Gunderson et Meltz (2002) un moyen efficace de promouvoir les codes et les valeurs du groupe.

Les activités individuelles

C'est dans cette catégorie que l'on retrouve l'ensemble des comportements que le travailleur adoptera de son propre chef (Paquet et Bergeron 1995). La catégorie inclut des éléments tels que la lecture de la documentation syndicale (journal, brochure, infolettre, avis sur le babillard) ou encore le fait de s'informer lui-même sur les dispositions de la convention collective. La participation à certaines formations syndicales peut aussi rentrer dans cette catégorie.

L'utilisation des services syndicaux

Alors que plusieurs recherches sur la participation syndicale ne retiennent que le recours au grief comme indicateur de l'utilisation par le travailleur des services offerts par le syndicat, Paquet et Bergeron (1995) élargissent la notion. Ainsi, la catégorie recouvre les situations où le salarié fait appel à son représentant syndical afin de déposer un grief ou une plainte, mais aussi dans le but d'obtenir de l'aide ou de l'information, ou de connaître l'avis du représentant syndical sur une situation donnée.

Les différentes formes d'utilisation des services impliquent une gradation entre elles : le dépôt d'un grief, par exemple, est une action bien plus engageante pour la personne que la simple consultation du délégué syndical.

Participation à l'administration du syndicat

La participation à l'administration est selon le modèle de Gordon et al. (1980) la forme d'engagement la plus élevée possible chez un salarié puisque dans ce cas de figure, le salarié travaille activement et directement à l'accomplissement des buts du syndicat. Pour mesurer le degré d'intensité de la participation à l'administration du syndicat, les auteurs Paquet et Bergeron (1995) créent une distinction basée principalement sur le rythme de cette participation. Alors que certaines tâches requièrent une participation régulière, d'autres impliquent une participation limitée dans le temps.

Dans le cas d'une participation régulière, le travailleur tient un rôle officiel dans le syndicat. Il peut être membre du conseil exécutif du syndicat, membre d'un comité

permanent ou délégué syndical par exemple. Dans le cas de la participation occasionnelle, le travailleur ne s'engage à travailler que pour une durée de temps réduite, pour effectuer une série de tâches précises ou être membre d'un comité ad hoc par exemple.

3.4 Conclusion de chapitre

Notre modèle théorique propose de confronter des éléments reconnus pour être prédicteurs des relations qu'entretiennent les travailleurs avec leur syndicat avec la participation effective de ces derniers. Il ne s'agit toutefois pas uniquement d'évaluer le niveau de participation des membres, mais bel et bien de caractériser leur nature, afin de mieux connaître les facteurs les plus influents, et donc les plus utiles au syndicat. Dans le prochain chapitre, nous allons voir comment les variables du modèle se caractérisent lorsque l'on tient compte des particularités du travail précaire en général et de notre étude cas.

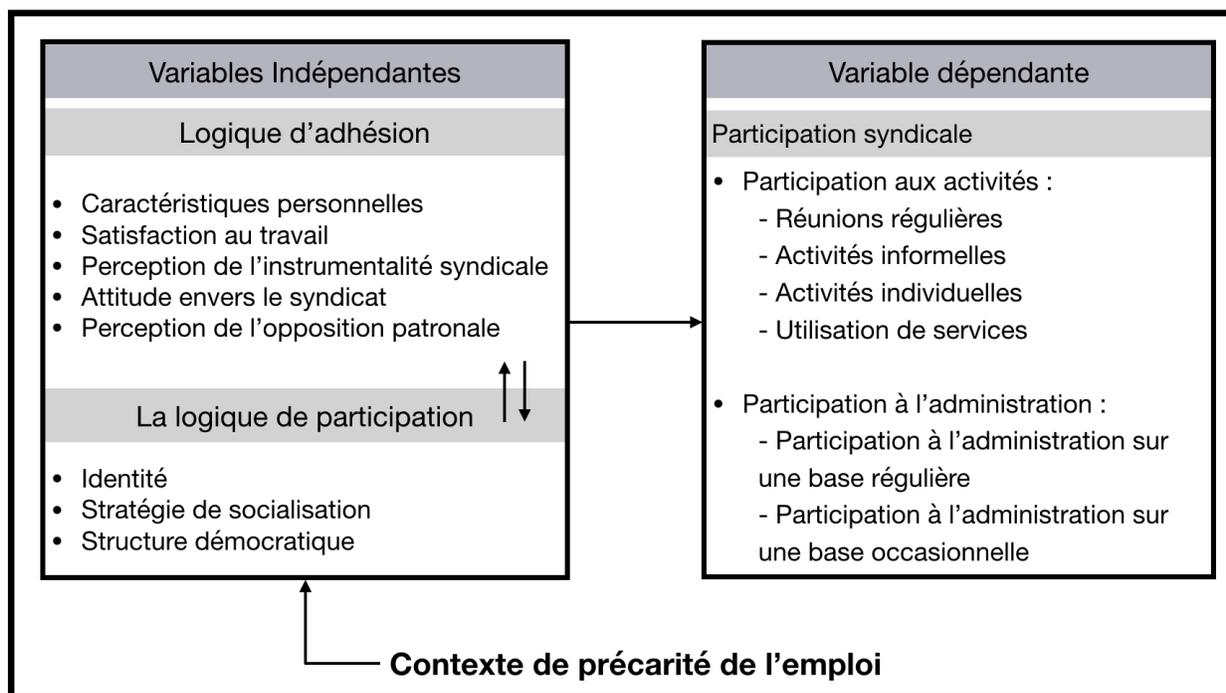
Chapitre 4 - Opérationnalisation des variables

4.1 Présentation du modèle

Les études présentées au chapitre précédent montrent les différents éléments ayant une influence sur la façon dont les travailleurs participent à la vie de leur syndicat. Cependant, nous avons aussi vu que la situation des travailleurs précaires présente de nombreuses particularités qui leur sont propres. Notre étude porte donc sur l'influence de la précarité de l'emploi sur les logiques d'adhésion et de participation, qui à leur tour influenceront la participation syndicale des membres.

Comme présenté sur la figure 4 de la page suivante, nous allons observer comment la combinaison des facteurs classiques de la propension à la syndicalisation et la logique de participation, c'est-à-dire notre variable indépendante, se caractérisent dans le cas du travail précaire. Cette variable indépendante sera mise en relation avec la caractérisation notre variable dépendante, à savoir la caractérisation de la participation syndicale.

Figure 4 : Modèle d'analyse



4.2 Caractérisation de la variable indépendante

4.2.1 Logique d'adhésion

Caractéristiques personnelles

Les caractéristiques personnelles des individus sont fréquemment utilisées dans les études portant sur la propension à la syndicalisation (Bergeron 1994) et sur la participation syndicale (Fiorito et Greer 1986 ; Barling et al. 1992). Ces variables peuvent être incluses dans notre modèle, tout en gardant à l'esprit qu'elles ont plutôt tendance à jouer le rôle de variables proxys qui permettent de tenir compte d'autres facteurs (Fiorito et al. 1986).

Nous pouvons prendre en compte pour notre étude les principaux facteurs démographiques qui sont connus pour avoir une influence sur la propension à la syndicalisation tels qu'ils ont déjà été traités par plusieurs auteurs. Ainsi, notre modèle d'analyse retient l'âge (Fiorito et al. 1986; Bergeron et Renaud 2000; Campolieti et al. 2007), le sexe (Fiorito et Greer 1986; Schur et Kruse 1992; Bergeron 1994; Bergeron et

Renaud 2000) et le niveau d'éducation (Fiorito et Greer 1986; Bergeron et Renaud 2000).

Satisfaction en emploi

La satisfaction en emploi peut revêtir deux aspects : extrinsèque et intrinsèque. La satisfaction extrinsèque concerne les éléments concrets que l'on retire de la relation d'emploi. On y trouve en première ligne les éléments de satisfaction économique, tels que le salaire et les avantages sociaux dont bénéficie le salarié (Fiorito et al. 1986). Bergeron (1994) énumère d'autres aspects de la satisfaction extrinsèque qui contribuent à faire décroître la propension à la syndicalisation : sécurité d'emploi, disponibilité des procédures de griefs, opportunités de promotion. On peut d'ailleurs constater que ces points figurent tous dans les définitions de la précarité que proposent Standing (2011) et le Bureau des Activités pour les Travailleurs (2011) vues dans la première section du premier chapitre.

La notion de satisfaction intrinsèque regroupe les éléments en relation directe avec les tâches effectuées par le salarié. On y retrouve par exemple les relations avec les supérieurs, la communication et la formulation des objectifs, ainsi que les mécanismes de contrôle du travail (Lorrain et Brunet 1984). Le contenu même des tâches et leur pénibilité ainsi que l'image de l'entreprise peuvent aussi influencer sur la satisfaction des travailleurs (Lorrain et Brunet 1984).

Enfin, il est à noter que la perception de la satisfaction au travail est toujours relative aux situations qu'a connues le salarié par le passé. Gottlieb et Copping (1998) détaillent ainsi comment la tentative de réduire des avantages sociaux très généreux dans une entreprise a contribué à l'augmentation du mécontentement. Cette augmentation s'est ensuite traduite en augmentation de la propension à la syndicalisation, avant d'aboutir à la syndicalisation de l'entreprise.

Attitude envers les syndicats

La vision qu'a un individu du monde syndical a une influence importante sur la relation qu'il entretiendra avec son syndicat. Plusieurs études ont relevé que les jeunes

travailleurs ont un avis souvent neutre sur les syndicats, mais que leur opinion est également malléable (Gomez, Gunderson et Meltz 2002). Les premières sources d'influence auront donc une importance primordiale dans le développement de l'attitude syndicale à long terme d'un travailleur (Freeman et Diamond 2001).

Ainsi, on peut considérer les attitudes d'une personne comme étant en partie la résultante de ses croyances idéologiques et de classe (Paquet, Deslauriers et Sarrazin 1999). Afin de cerner l'attitude d'un travailleur face au syndicat, il est alors utile de se pencher sur les liens sociaux que le travailleur entretient, à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise. Pour ce qui est de l'extérieur, on peut évoquer en premier lieu l'influence de la famille et des amis (Fiorito et al. 1986), ainsi que celle de la communauté plus large dans laquelle évolue le travailleur (Lowe 1981). Les interactions à l'intérieur de l'entreprise contribuent aussi à former l'opinion d'un salarié (Lowe 1981; Bergeron 1994; Gomez, Gunderson et Meltz 2002; Collovald et Mathieu 2009). L'attitude syndicale des collègues de travail est donc à inclure dans le modèle. Dans les deux cas, si le travailleur évolue parmi des personnes plutôt favorables au syndicalisme, il aura tendance à développer une vision positive des syndicats, ce qui pourra augmenter sa participation.

Perception de l'instrumentalité syndicale

Le sentiment d'instrumentalité syndicale sert de déclencheur afin de transformer un simple mécontentement en désir de syndicalisation (Bergeron et Renaud 2000). L'enjeu est de voir le syndicat comme une instance capable d'apporter une solution aux sources de l'insatisfaction au travail. Une fois l'insatisfaction au travail caractérisée, les salariés peuvent prononcer leur opinion vis-à-vis de la capacité du syndicat à agir sur ce terrain (Fiorito et al. 1986; McClendon et al. 1998).

Même si l'esprit de solidarité peut jouer un rôle dans ce processus, Langford (1994) nous rappelle que ce genre de collectivisme est tout d'abord instrumental. Le sentiment d'instrumentalité syndicale variera en fonction du domaine de travail dans lequel évolue la personne (Fiorito et Greer 1986). De plus, le sentiment d'instrumentalité sera aussi

influencé par l'attitude générale de la personne envers les syndicats que nous avons abordée dans le paragraphe précédent (Bergeron 1994).

Perception des stratégies patronales antisyndicales

L'attitude qu'adopte l'employeur envers les syndicats peut avoir une influence sur la manière dont les travailleurs participent à la vie de leur syndicat. L'opposition patronale à la syndicalisation peut être évaluée par la présence ou l'absence d'éléments faisant partie de stratégies antisyndicales. En reprenant la typologie de Laroche, Bernier et Dupuis (2015), les stratégies antisyndicales peuvent se regrouper en quatre catégories : les stratégies de cooptation, de contrôle, de peur et de blocage.

Les stratégies de cooptation visent à jouer sur les facteurs liés à l'insatisfaction au travail afin d'amoinrir le sentiment d'instrumentalité syndicale, avant comme après la syndicalisation (Laroche, Bernier et Dupuis 2015). Ces politiques peuvent être considérées comme des politiques de gestion des ressources humaines innovantes (Kochan et al. 1986) qui auront une influence négative sur la propension à la syndicalisation. On y retrouve par exemple la flexibilité des horaires de travail, une communication accrue entre la direction et les salariés, un plan de partage des bénéfices ou encore un système formalisé de communication des griefs (Kochan et al. 1986; Lorrain et Brunet 1984).

Dans le cas des stratégies de contrôle, la direction essaie d'avoir prise sur les agissements du syndicat. Ce genre de stratégie consiste bien souvent à avoir un syndicat complice de la direction, ou dont les positions seraient plus modérées que celle d'un syndicat indépendant.

Les stratégies de peur visent à réduire le *voice*, c'est-à-dire l'expression du mécontentement des salariés face à leurs conditions de travail, en faisant planer des menaces sur ces derniers qui peuvent les dissuader de prendre un rôle actif au sein du syndicat. Ce peut être la menace de la fermeture de l'établissement ou d'un licenciement, mais les stratégies de peur peuvent aller jusqu'à la menace physique ou le harcèlement.

Enfin, quant aux stratégies de blocage, elles se manifestent par la mauvaise volonté dont l'employeur peut faire preuve dans la mise en œuvre des processus d'accréditation, de négociation ou de traitement des demandes du syndicat. Afin de limiter les chances de syndicalisation, l'employeur peut par exemple avoir recours aux services d'une firme juridique spécialisée dans la contestation des unités d'accréditation, ou encore limiter l'accès de certains espaces de travail à des militants syndicaux. Lors des phases de négociations de la convention collective, ou dans le cas de demandes de la part du syndicat, la direction peut répondre avec un délai volontairement long aux messages du syndicat, ou alors négocier de mauvaise foi, ce qui amènera à un blocage des processus de négociation.

4.2.2 La logique de participation

Cette section tourne autour des trois champs de la logique de participation présentés plus haut : l'identité, les stratégies de socialisation et la structure démocratique (Dufour-Poirier et Laroche 2015).

Identité

La dimension identitaire se mesure tout d'abord de manière qualitative. Il s'agit ici de s'interroger sur les éléments qui sont à la base de cette identité commune, et de voir dans un second temps comment ces éléments influent sur la participation.

L'approche de Tilly (2005) nous est utile afin de caractériser la nature de l'identité du groupe. L'auteur reprend comme base conceptuelle la notion d'opposition de type « *nous contre eux* » tout en se plaçant au niveau du point de vue du groupe étudié. À ces deux éléments se rajoute un troisième, celui du projet commun :

- Le « *nous* » correspond au processus inclusif, c'est ici que se trouvent les facteurs qui font qu'une personne appartient au groupe, en possède les attributs et en partage les intérêts;
- À l'inverse, le « *eux* » renvoie à l'altérité, à ce que le groupe caractérise comme externe;

- Enfin, le projet commun va réifier les intérêts et les revendications du groupe. Le fait d'unir les membres en direction d'un objectif commun contribuera à l'augmentation de la participation.

De plus la typologie proposée par Francfort et al. (1995) introduit la notion d'espace d'identification qui peut être utilisée en complément de l'approche de Tilly (2005). Ainsi, l'espace d'identification correspond à la sphère dans laquelle le groupe pourra puiser ses références. Les auteurs distinguent quatre possibilités : le travail, l'entreprise, la trajectoire sociale et la société externe.

Les stratégies de socialisation

Les stratégies de socialisation sont employées par le syndicat afin de renforcer la cohésion de groupe du groupe dans ses trois dimensions décrites au chapitre précédent : structurelle, relationnelle et cognitive. On peut caractériser ces stratégies en s'intéressant à la nature des activités organisées, mais aussi à la manière qu'a le syndicat de communiquer avec ses membres.

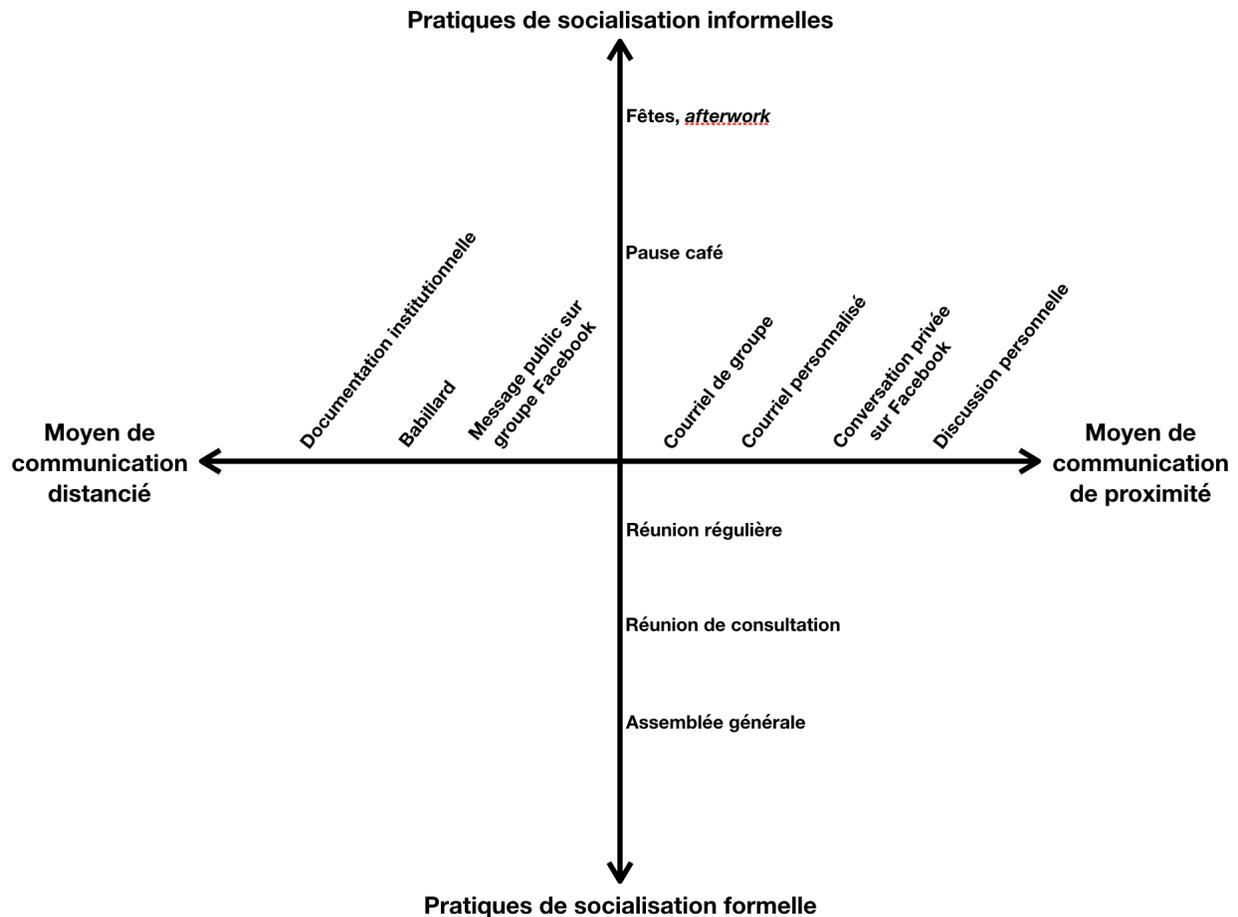
Les idées de pratiques de socialisation formelles et informelles nous sont présentées par Fullagar et al. (1994). Une activité formelle correspond à une expérience où un cadre formel est mis en place par le syndicat, le plus souvent dans l'optique d'un objectif particulier (assemblée générale, réunion de consultation). De l'autre côté du spectre, les activités de socialisation informelles vont englober toutes les activités sociales ayant pour but la détente ou le loisir. Ainsi, rentreront dans cette catégorie, les fêtes organisées entre les salariés, le fait d'aller au bar après sa journée de travail, mais également les pauses prises ensembles lors du quart de travail.

En parallèle de cela, Durand-Allard (2014) s'intéresse à la manière dont le contact est établi entre le syndicat et le travailleur. Les pratiques de socialisation à caractère distancié incluent les communications générales, telles que les courriels envoyés à tous les membres, les affiches accrochées sur les babillards ou les brochures d'information. Les pratiques de socialisation de proximité, quant à elles, se manifestent principalement par un contact personnel ou personnalisé, comme par exemple le fait pour un délégué

d'aller parler en personne à ses membres ou de communiquer par courriel des informations pertinentes et personnalisées.

La figure 5 ci-dessous résume les deux axes qui nous permettent de caractériser les stratégies de socialisation employées par le syndicat.

Figure 5 : Matrice des stratégies de socialisation



Notre premier axe, l'axe vertical, s'intéresse aux sujets abordés par le syndicat lorsqu'il s'adresse à ses membres. Ainsi toutes les communications émanant du syndicat peuvent être classifiées sur un spectre allant des communications formelles aux communications informelles (Fullagar et al. 1994). Une communication formelle correspond à une expérience où un individu reçoit de l'information générale sur la vie

syndicale ou les procédures en cours, par exemple. De l'autre côté du spectre, les expériences syndicales informelles consistent pour le travailleur à être exposé à de l'information *ad hoc* à propos du syndicat ou au sujet des tâches du travailleur et dont le sujet se rapproche plus de la situation spécifique de l'individu. Ce type de communication inclut également les messages qui ne sont pas à vocation syndicale. Dans l'exemple de notre cas B, il peut arriver que les canaux de communications soient utilisés par certains délégués syndicaux pour relayer des actualités en rapport avec le monde du livre et de l'édition.

En parallèle de cela, Durand-Allard (2014) s'intéresse à la manière dont le contact est établi entre le syndicat et le travailleur. Ce point constitue notre deuxième axe, l'axe horizontal sur la figure 5 allant des pratiques de communication distancées aux pratiques de communication de proximité. Les pratiques de communication à caractère distancié incluent les communications générales, telles que les courriels envoyés à tous les membres, les affiches accrochées sur les babillards, les publications sur les groupes Facebook ou les brochures d'information. Les pratiques de socialisation de proximité, quant à elles, se manifestent principalement par un contact personnel ou personnalisé, par exemple le fait pour un délégué d'aller parler en personne à ses membres ou de communiquer par courriel des informations pertinentes et personnalisées. Les activités organisées entre membres du syndicat qui ont une portée de loisir et qui n'entrent pas dans le cadre des activités syndicales stricto sensu sont aussi classifiées comme des pratiques de socialisation de proximité.

Structure démocratique

L'aspect démocratique est le troisième et dernier levier identifié par Dufour-Poirier et Laroche (2015) sur lequel un syndicat peut jouer pour susciter de la participation. Le niveau de démocratie syndicale peut se mesurer par des indicateurs correspondant aux trois caractéristiques de la démocratie syndicale proposées par Stepan-Norris et Zeitlin (1996) : une constitution démocratique, une opposition institutionnelle et une structure facilitant l'activité des membres.

La constitution démocratique d'un syndicat correspond au respect par celui-ci des libertés individuelles et de l'égalité de tous. Ainsi le syndicat ne doit pas être bâti sur des présupposés discriminants. Les dirigeants doivent être élus par un vote direct où tous les membres ont une voix de même poids. Parallèlement, les dirigeants doivent être contraints de mettre en place les actions pour lesquelles ils ont été élus. Enfin, l'accès à l'information doit être le même pour tous (Stepan-Norris et Zeitlin 1996; Levi et al. 2009).

L'opposition institutionnelle se remarque par la présence d'une opposition au sein du syndicat. En pratique, tous les membres doivent avoir la possibilité de se faire élire par un processus démocratique dont l'issue sera respectée par toutes les parties. Plus généralement, les membres doivent pouvoir exprimer des critiques ou du mécontentement à l'égard de leur direction sans craindre de sanction (Stepan-Norris et Zeitlin 1996; Eaton 2006).

Comme l'expliquent Levi et al. (2009), la participation des membres aux prises de décisions doit être favorisée par la manière dont le syndicat est organisé. La participation ne doit pas seulement être possible, elle doit être encouragée pour qu'une organisation syndicale puisse être considérée comme pleinement démocratique. Levi et al. (2009) citent ainsi le vote direct pour la signature de conventions collectives ou le déclenchement de grèves. De plus, tous les membres doivent avoir la possibilité de participer pleinement aux débats et aux rencontres de l'organisation. Enfin, une certaine autonomie doit être accordée au niveau local.

4.3 Caractérisation de la variable dépendante, la participation syndicale

L'opérationnalisation de notre variable dépendante, la participation, ne consiste pas uniquement à dresser la liste des différents comportements qu'un travailleur peut adopter pour enrichir la vie quotidienne du syndical local. La participation est vue comme spectre où, en plus de catégoriser chaque comportement, nous devons en déterminer l'intensité.

Cette intensité peut être déterminée non seulement par la fréquence du comportement, mais aussi la nature de l'activité, qui peut être formelle ou informelle (Barling et al. 1992), ou bien par le fait que le comportement agit ou non directement sur la prise de décision au niveau du syndicat (Anderson 1979).

Nous allons maintenant passer en revue les catégories de comportements exposées dans le chapitre précédent et déterminer, pour chacune des catégories, ce qui relève d'une participation faible et ce qui relève d'une participation intense.

4.3.1 Participation aux activités

Participation aux réunions régulières

On définit ici les activités formelles comme celles qui contribuent à la prise de décision stratégique du syndicat. Il s'agit typiquement des assemblées générales, des réunions de consultations, ou de toute autre réunion des membres du syndicat ayant pour but d'échanger sur des problématiques précises et de discuter de la marche à suivre. À ce titre, les « assemblées de cuisine » organisées sur l'heure des repas afin de tenir au courant les membres des dernières actualités syndicales correspondent à des activités formelles, bien que leur nature soit moins protocolaire qu'une assemblée générale ou qu'une assemblée de consultation.

On peut de plus mettre en place une gradation de l'intensité de la participation à l'activité. En plus de la fréquence de sa simple présence à la réunion, le travailleur pourra accroître son degré de participation en prenant la parole, en votant ou en faisant une proposition (Gordon et al. 1980). Ces deux derniers éléments sont aussi selon Anderson (1979) des moyens pour le travailleur de participer à la prise de décision de l'organisation syndicale.

La participation aux activités informelles

La participation aux activités informelles diffère de la participation aux activités formelles en ce qu'elles ne contribuent pas directement à la prise de décision stratégique du syndicat. Il s'agit ici plutôt de la participation aux événements de loisir organisés en

dehors des heures de travail, ce que soit aller boire un verre après le travail, organiser un repas la fin de semaine encore partir en voyage entre collègues à des fins purement récréatives. On remarque de plus que là aussi, une gradation dans l'intensité et la fréquence de la participation peut être visible.

Activités individuelles

Il est aussi possible ici d'arranger sur une échelle d'intensité les différents cas de figure où le salarié s'engage dans des activités individuelles qui relèvent de la participation à la vie syndicale.

La lecture de la documentation syndicale (babillard, journal ou documentation sur internet) et le fait de s'informer soi-même sur les dispositions de la convention collective représentent des activités de plus faible intensité que de se prévaloir de formations auprès du syndicat, ou de faire du militantisme en parlant du syndicat à des collègues ou des proches (Gordon et al. 1980 ; Paquet et Bergeron 1995 ; Paquet 2005).

Utilisation des services

L'utilisation des services syndicaux représente un large spectre de comportements allant de la simple discussion avec son délégué syndical au dépôt d'un grief (Paquet et Bergeron 1995). Le fait de déposer un grief constitue dans notre modèle un exemple d'utilisation de services de haute intensité. De l'autre côté du spectre, demander de l'aide ou des conseils à son représentant syndical, tout comme informer le représentant d'un problème ou d'une situation particulière constitue des formes de participation moins intenses (Paquet 2005).

4.3.2 Participation à l'administration du syndicat

Le modèle de la participation de Gordon (1980) place la participation à l'administration du syndicat comme la forme la plus avancée et aboutie de l'engagement syndical d'un travailleur.

Nous avons déjà vu que l'on peut déjà distinguer la participation à l'administration du syndicat en fonction de la fréquence de l'activité, si la personne fait partie d'un comité permanent ou alors si la personne s'implique uniquement dans une activité de nature temporaire. Ainsi, alors que la participation occasionnelle ou limitée dans le temps s'applique dans le cas de comités ad hoc ou d'aide à l'organisation d'une activité donnée, le fait d'être délégué syndical, d'appartenir à un comité permanent ou d'être membre du conseil exécutif syndical sont des formes d'engagement plus fortes, notamment au vu de l'influence potentielle du membre sur la prise de décision du syndicat (Anderson 1979 ; Gordon et al. 1980 ; Paquet et Bergeron 1995).

4.4 Propositions de recherche

Maintenant que nous avons défini notre variable indépendante et notre variable dépendante, nous passons à l'analyse de nos deux cas pour chacun des éléments du modèle théorique. Il nous est cependant possible de formuler pour chacun de ces derniers une proposition de recherche se basant sur des phénomènes déjà théorisés, ce qui nous permettra de mieux guider notre analyse.

Première proposition : Précarité et participation

Notre première proposition de recherche s'intéresse au contexte même de l'étude : la précarité en emploi et son influence sur la participation syndicale. Nous proposons alors que la précarité au travail, puisqu'elle viendra influencer sur les raisons de la syndicalisation et teinter la manière dont le groupe formera son identité, aura aussi in fine une influence sur la manière dont les membres participeront à la vie de leur syndicat. La précarité aura donc in fine une influence à la fois sur la nature mais aussi sur l'intensité de la participation syndicale.

Deuxième proposition : Insatisfaction et instrumentalisation du syndicat

Notre deuxième proposition concerne l'insatisfaction au travail et la perception instrumentale du syndicat. Nous avons vu dans la section 3.2.1 que dans le cadre de relations de travail dites « traditionnelles », les deux conditions suivantes sont

nécessaires : l'insatisfaction doit être assez forte, et les travailleurs doivent croire en la capacité du syndicat à apporter des résultats significatifs. Dans le cas où les salariés sont précaires, la participation sera renforcée si l'insatisfaction est importante et que les travailleurs croient que le syndicat peut contribuer à améliorer la situation. De son côté, le syndicat devra aborder les problèmes au cœur des préoccupations de ses membres.

Troisième proposition : Attitude envers le syndicat

Notre troisième proposition concerne l'attitude des membres vis-à-vis de leur syndicat. On a vu que les jeunes travailleurs arrivent sur le marché du travail avec une vision plutôt neutre du monde syndical, même si leurs opinions peuvent déjà être influencées par des croyances de classes ou les opinions de leur proches. Nous proposons que la précarité de l'emploi aura une influence sur l'attitude syndicale : un sentiment de précarité accrue engendrera une attitude positive à l'égard des syndicats, ce qui pourra à son tour accroître la volonté du travailleur à prendre part aux activités du syndicat.

Quatrième proposition : Effets des stratégies patronales

En ce qui concerne les stratégies patronales antisyndicales, nous sommes d'avis qu'elles ont une influence sur la participation à la vie syndicale.

Plus spécifiquement, chaque type de stratégie antisyndicale aura des effets différents, comme nous l'avons vu dans le chapitre 3. En fonction de sa nature, il sera donc possible de prévoir les effets sur les niveaux et la nature de la participation d'une stratégie antisyndicale donnée sur le collectif de travail.

Cinquième proposition : L'identité du groupe

Pour notre proposition s'intéressant à l'identité du groupe, nous proposons que le contexte de précarité dans lequel évoluent les travailleurs a une influence sur la manière dont les identités collectives se sont formées, ce qui aura également des répercussions sur l'intensité et la nature de la participation syndicale.

Sixième proposition : Les stratégies de socialisation

Nous avons vu plus haut dans ce chapitre que les stratégies de socialisation peuvent se caractériser sur deux axes. Alors que les activités de socialisation informelles peuvent être utiles afin de renforcer les liens interpersonnels entre les membres, les activités formelles ont plutôt un rôle dans la prise de décision et la vie démocratique du syndicat. Nous proposons donc que les deux types d'activités seront nécessaires afin d'obtenir une participation syndicale accrue.

En ce qui concerne les moyens de communication, nous avons vu qu'ils peuvent être considérés distanciés ou au contraire de proximité. Nous proposons alors que les moyens de communications de proximité seront plus efficaces pour susciter de la participation de la part des salariés, car les communications de proximité permettent une approche personnalisée pouvant répondre aux caractéristiques de la personne.

Septième proposition : La structure démocratique

Notre dernière proposition concerne le fonctionnement démocratique dans le syndicat et la section locale. De bonnes pratiques démocratiques en ce qui concerne la gestion du syndicat et les prises de décisions auront aussi un impact positif sur la participation des membres, notamment en ce qui concerne les activités reliées aux prises de décision.

Le prochain chapitre détaille la façon dont nous avons construit la collecte des données afin de caractériser le plus fidèlement possible la situation de travail de notre étude de cas et la façon dont les salariés participent à la vie de leur syndicat.

Chapitre 5 - Méthodologie

5.1 Type de recherche

5.1.1 Qualification de la recherche

Puisque le but de notre recherche est d'avoir une meilleure compréhension des phénomènes qui déterminent la nature et la participation syndicale des travailleurs précaires, le mode de recherche qualitative paraît plus adéquat que le mode quantitatif. En effet, notre recherche, qui se base sur deux cas que l'on va comparer, se veut à la fois descriptive et explicative. Les recherches qualitatives permettent de décrire « *les phénomènes ordinaires qui se déroulent par leur cours naturel, afin d'avoir une conception solide de ce qu'est la "vraie vie."* » (Miles et al. 2014, p.11)

En ce qui concerne l'aspect descriptif de la recherche, nous retiendrons la définition de Fortin et al. (2006), puisqu'elle recoupe nos principaux objectifs, à savoir :

« étudier une situation telle qu'elle se présente dans le milieu naturel en vue de dégager les caractéristiques d'une population, de comprendre des phénomènes encore mal élucidés ou des concepts qui ont été peu étudiés » (Fortier et al. 2006, p. 188).

Notre recherche est cependant de nature duale, car elle est à la fois descriptive et explicative. Alors que l'aspect descriptif se borne à étudier la nature des phénomènes en jeu, l'aspect explicatif de son côté s'intéresse au pourquoi de ces phénomènes (Miles et al. 2014).

La présente recherche universitaire peut être considérée comme principalement pluridisciplinaire, car, à l'instar de l'ensemble de la discipline des relations industrielles, notre recherche s'étend sur plusieurs champs d'études, notamment la sociologie, la psychologie, ou le droit.

5.1.2 Épistémologie

Notre recherche est à la fois une recherche inductive et une recherche déductive.

La recherche inductive consiste à mettre en avant des faits déjà observés afin d'en tirer des lois générales sur un phénomène précis (Dépelteau 1998). Cette démarche correspond à la première partie de notre travail, à savoir la recension des écrits qui a été menée afin de connaître les détails de la précarité au travail et de la participation syndicale. De son côté, la démarche déductive consiste à partir d'hypothèses déjà formulées afin de les confronter à la réalité dans le cadre d'une enquête de terrain (Dépelteau 1998). Cet aspect correspond à la deuxième partie de notre recherche, à savoir l'étude des deux cas que nous allons présenter en détail au prochain chapitre.

5.2 Plan d'observation

Des entretiens semi-dirigés ont été organisés pendant lesquels nous avons pu soumettre nos grilles d'entretien. Deux questionnaires différents ont été élaborés afin de s'adapter aux deux types d'intervenants rencontrés. Ainsi un premier questionnaire, destiné aux délégués syndicaux, traite des conditions de travail et la participation des membres à la vie du syndicat dans le cas précis de l'établissement où l'intervenant interrogé travaille.

Le deuxième questionnaire d'entrevue élaboré s'adresse à la Présidente de la section locale ainsi qu'aux conseillers respectifs des deux unités d'accréditation qui nous intéressent. Ces questionnaires se veulent plus généraux; ils servent à récolter des informations sur l'historique des relations de travail, ainsi qu'à brosser un portrait plus général de la situation dans les deux unités. Des questions d'ordre plus technique ont pu aussi être posées aux conseillers. Le tableau 3 de la page suivante dresse la liste des entrevues menées.

Tableau 3 : Liste des entrevues réalisées

Date	Fonction de l'intervenant	Durée
22 septembre 2017	Conseiller syndical, cas B	Env. 1 heure
16 octobre 2017	Conseiller syndical, cas B	Env. 1 heure
1 ^{er} novembre 2017	Délégué syndical 1, cas B	Env. 1 heure
24 janvier 2018	Conseiller syndical, cas B	1 heure 20 minutes
19 mars 2018	Délégué syndical, cas A	1heure 55 minutes
20 mars 2018	Conseiller syndical, cas A	55 minutes
17 avril 2018	Présidente de la section locale	50 minutes
24 avril 2018	Délégué syndical 2, cas B	Env. 1 heure

Les deux questionnaires sont disponibles en annexe du présent document. Ils servent de base aux entretiens d'une durée initialement prévue d'une heure. Ces questionnaires ne constituent en aucun cas des questionnaires fermés, mais sont plutôt là pour diriger la discussion sur les sujets qui sont pertinents dans le cadre de la recherche, c'est-à-dire des sujets qui correspondent aux variables identifiées plus haut, dans la partie théorique.

Les différents points abordés lors des entretiens ont été déterminés à partir des variables identifiées au chapitre 3 et ont été conçus de manière à être réutilisables dans d'autres contextes de travail, afin de rendre de futures comparaisons possibles. Il s'agit en fait d'aborder différents sujets de manière cohérente pour que l'entrevue se déroule de la manière la plus naturelle possible tout en fournissant des informations sur toutes les variables du modèle théorique.

En complément des entretiens, divers types de documents ont été consultés afin d'obtenir davantage d'information : documentation interne au syndicat et journal institutionnel du syndicat, site internet des entreprises des études de cas.

5.3 Plan d'analyse

La première phase de l'analyse des données correspond à ce que Deslauriers appelle le codage, à savoir le « découpage des informations obtenues par observation, entrevue ou tout autre moyen, et leur enregistrement. » (Deslauriers 1991). Le cœur de l'analyse consiste ensuite à catégoriser les différentes informations reçues lors des entretiens afin de les classer dans la liste de nos variables.

Une telle démarche nous permet en fait de standardiser les informations données par les différentes personnes interrogées. Le principal but de la manœuvre est de voir s'il y a des points de rapprochement entre les personnes, ce qui nous permettra de tirer des résultats de notre étude et de déterminer quels sont les éléments jouant un rôle décisif dans le déclenchement de l'action collective en milieu précaire.

L'analyse que nous ferons se base également sur les hypothèses de travail que nous avons formulées au chapitre 3 sur l'opérationnalisation des variables.

5.4 Validité de la recherche

Afin de nous pencher sur la validité de notre recherche, nous pouvons nous baser sur la définition que Gagnon (2012) nous donne de la validité. La validité d'une étude permet à celle-ci de produire des données étayées et cohérentes. L'auteur découpe ainsi le sujet en trois parties : la validité interne et la validité externe et la validité de construit.

5.4.1 Validité interne

La validité interne assure que le chercheur mesure vraiment ce qu'il entend mesurer et que les résultats de l'étude décrivent bel et bien la réalité. Comme toutes les études, notre étude n'est pas à l'abri des biais les plus classiques : influence de l'observateur sur les participants, biais de sélection dans les échantillons, présence d'explications rivales (Gagnon 2012).

On peut en effet s'attendre à ce que les délégués disposés à répondre en entrevue soient globalement plus engagés et plus au courant des activités syndicales que la moyenne des travailleurs de l'unité d'accréditation. Il se pourrait également que les répondants travestissent leurs vrais jugements, que ce soit par autocensure (de peur

que leurs critiques ne soient ensuite relayées publiquement), par exagération (afin de présenter une facette plus militante et revendicatrice), ou afin de présenter la situation de manière plus positive que la réalité.

Avoir conscience de ces phénomènes avant même le début des entretiens est un facteur déterminant pour les limiter. L'entretien avec le conseiller syndical travaillant avec les employés de ces deux entreprises ainsi que l'entretien avec la Présidente du syndicat ont également fourni une vision extérieure de la situation.

5.4.2 Validité externe

La validité externe concerne premièrement les possibilités de réplication de la recherche et la généralisation des résultats. Ce point se trouve être souvent la faiblesse des études de cas, puisque tous les cas ont des caractéristiques qui leur sont propres et qui sont déterminantes dans les conclusions que le peut tirer de leur étude (Gagnon 2012).

Une des principales limites de notre étude est due à la diversité des formes de précarité. Les chapitres 1 et 2 dressaient un portrait global de la précarité en emploi, et nous avons vu que cette dernière peut prendre de nombreuses formes qui à leur tour impliqueront de nombreuses conséquences possibles. Nous avons aussi vu que la manière de mener à bien une campagne de syndicalisation et une action collective est très dépendante du contexte de travail. Cet état de fait a tendance à réduire les possibilités de généralisation des résultats de notre étude.

Il faut cependant garder à l'esprit que la manière dont a été créé le modèle théorique reste tout à fait générale, et que le contexte de travail y est justement décrit par une série de variables. Ancrer les résultats dans notre cadre théorique inspiré de théories largement acceptées donnera une certaine validité externe aux résultats. De plus, une recherche similaire sur un autre cas pourrait être envisagée à l'avenir afin d'en étudier les différences et les similarités.

5.4.3 Validité de construit

Comme l'explique Gagnon (2012, p.34), la « *validité de construit cherche donc à montrer que les manifestations enregistrées sont bien en relation avec les construits utilisés* ». Il s'agit ici de s'assurer que les indicateurs choisis correspondent bien aux phénomènes qu'on leur attribue.

Notre étude ne devrait pas présenter de problème de validité de construit, puisque celle-ci reprend plusieurs théories classiques en ce qui concerne l'insatisfaction au travail ou les mécanismes de l'action collective. Ainsi, les indicateurs utilisés pour l'étude correspondent soit à des facteurs classiques dont l'utilisation est courante depuis de nombreuses années dans la recherche, soit à des caractérisations d'éléments qualitatifs également issus de théories classiques.

Chapitre 6 - Présentation des résultats

6.1 Présentation des cas

Les deux cas que nous étudions représentent une très bonne opportunité de mener une analyse comparative. De fait de leur similitudes, de nombreuses variables peuvent être contrôlées, ce qui nous permet d'avoir un meilleur éclairage sur les effets des stratégies syndicales sur la participation des travailleurs.

En effet, les deux entreprises où nous retrouvons nos cas appartiennent toutes les deux au même groupe et officient dans des domaines économiques très proches. La direction commune aux collectifs de travail applique les mêmes stratégies commerciales et gère le personnel de la même façon dans les deux cas. De plus dans les deux cas, les travailleurs sont des employés de deux enseignes spécialisées dans la vente de livres, de disques, de produits culturels et de cadeaux.

La comparaison ne s'arrête pas là, puisque nos deux cas sont syndiqués sous la même bannière, et font partie de la même section locale. Ce dernier point renforce encore plus la similitude entre les deux cas, puisqu'on se retrouve en présence de cadres institutionnels et de stratégies syndicales semblables.

6.1.1 Syndicat

L'une des principales caractéristiques de notre étude de cas vient du fait que les deux groupes que nous étudions sont représentés par le même syndicat. Le syndicat représentant les salariés a été créé en 2003, celui-ci est en fait issu de la fusion de deux syndicats bien plus anciens. La plupart des succursales du cas B étaient d'ailleurs syndiquées avant 2003 alors que pour le cas A la syndicalisation remonte à 2013.

Alors que la majorité des sections locales de ce syndicat regroupent des travailleurs issus du même domaine d'activité, voire travaillant tous dans la même organisation, la section locale qui nous intéresse regroupe des travailleurs issus de différentes entreprises aux activités économiques variées : agroalimentaire, transports, services, presse, commerce de gros et commerce de détail. L'hétérogénéité des domaines

d'activité constitue d'ailleurs un défi en soi, comme nous le verrons plus loin.

Au sein de la section locale, les travailleurs de nos deux cas sont également ceux aux conditions d'emploi les plus précaires. En effet, les facteurs de précarité déjà évoqués et que nous détaillerons plus loin, tels que le bas salaire ou le manque de contrôle sur les horaires de travail, sont des problématiques qui ne retrouvent pas chez la plupart des autres travailleurs de la section locale. Le syndicat considère donc les travailleurs de nos deux cas comme étant des travailleurs précaires et tente d'adapter ses stratégies syndicales en fonction des enjeux particuliers induits par cet état de précarité.

C'est dans ce contexte que le syndicat participe à une campagne visant à augmenter le salaire minimum à 15\$ par heure. Ainsi, la centrale syndicale a mis en place un portail d'information détaillant les revendications et répondant aux questions les plus souvent posées sur le sujet (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec 2018). Les membres sont de plus invités à participer aux manifestations organisées dans le but de faire pression sur le législateur. Enfin, d'un point de vue plus local, le syndicat intervient sur en négociations pour tenter d'obtenir autant que possible des rémunérations horaires égales ou supérieures à 15 dollars.

6.1.2 Entreprises⁸

Cas A

Fondée à la fin du XIX^{ème} siècle, l'entreprise resta pendant près de 50 ans quasi exclusivement spécialisée dans la vente d'instruments de musique, de partitions, et de disques avant de diversifier son offre avec d'autres produits culturels, tels que des livres ou des jeux de société. Les années 1980 correspondent à une phase d'expansion où l'entreprise ouvre plusieurs succursales réparties partout dans la province.

En 2015, comme nous l'explique un des conseillers syndicaux interrogés, le groupe déjà propriétaire de l'entreprise de notre cas B fait l'acquisition de l'entreprise de notre cas A. À partir de ce moment, les deux groupes de salariés que nous étudions, et qui

⁸ La plupart des informations concernant les entreprises ont été obtenues directement auprès des conseillers et délégués syndicaux ainsi que sur les sites internet des deux entreprises dont il est question.

étaient déjà représentés par le même syndicat, se retrouvent sous une direction commune.

Cas B

L'entreprise a été fondée dans les années 1960 et a connu une croissance constante, s'opérant principalement par acquisition de plus petites entreprises ou de librairies indépendantes. À partir des années 2000, entreprise qui se concentrait jusque-là principalement sur la vente de livre diversifie son offre et propose maintenant des jeux, des jouets, des cadeaux et des produits touristiques. L'entreprise a également amorcé un virage numérique et dispose d'une boutique en ligne offrant un service de livraison ainsi que des livres numériques.

Le changement opéré dans les deux entreprises à partir des années 2000 n'a pas été sans conséquence. Comme l'ont révélé nos entretiens, on assiste à l'heure actuelle à un décalage, autant visible dans notre cas A que dans notre cas B, entre la vision de la direction de l'entreprise, qui se considère comme un commerce, et les employés, davantage attachés à l'aspect culturel, musical, et littéraire de leur activité.

6.1.3 Unités d'accréditation

Cas A

L'unité d'accréditation de notre cas A correspond à un seul établissement situé dans le centre-ville de Montréal. Cet établissement se trouve être le plus ancien des magasins ouverts par l'entreprise encore en activité aujourd'hui. Il emploie 65 salariés et compte 5 délégués syndicaux. Le collectif de travail est également réparti entre des salariés ayant une ancienneté supérieure à 15 ans, ceux ayant entre 1 et 15 ans d'ancienneté et ceux ayant moins d'un an d'ancienneté.

Certains travailleurs à temps partiel de l'établissement peuvent être considérés comme des temps partiels involontaires, on remarque cependant que la plupart des temps partiels sont volontaires, notamment afin de travailler tout en poursuivant des études ou une carrière artistique en parallèle. Ce fait explique notamment pourquoi les

revendications syndicales ne tournent pas autour d'un plus gros volume horaire pour la plupart des salariés et se concentrent sur d'autres éléments que nous évoquerons dans la prochaine section.

Cas B

Comme nous l'a expliqué le conseiller syndical, l'unité d'accréditation de notre cas B est composée de 300 membres environ, répartis dans 10 succursales. Les magasins du groupe sont principalement répartis dans la grande région de Montréal, mais il existe aussi des succursales appartenant à l'unité d'accréditation situées en région (Sherbrooke et Victoriaville, par exemple). Alors que dix de ces succursales forment une seule et même unité d'accréditation, trois autres magasins ont été syndiqués plus tard et constituent chacun une unité d'accréditation syndiquée avec un autre syndicat. Ces trois autres établissements syndiqués séparément ne font pas partie de notre étude de cas.

Le groupe de travailleurs est essentiellement divisé en deux. La moitié des travailleurs sont des étudiants travaillant à temps partiel, souvent sous des contrats de travail temporaires, alors que l'autre moitié des travailleurs travaillent à plein temps sur une base de travail permanente. Comme nous le verrons, cette division dans les conditions d'emploi est une caractéristique importante de ce milieu de travail en ce qui concerne la participation syndicale des membres.

6.1.4 Historique des relations de travail

Cas A

L'historique des relations syndicales de notre cas A est assez court puisque la syndicalisation remonte à l'été 2013. La signature de la première convention collective s'est alors faite dans un climat très conflictuel à l'issue de 37 rencontres. Plusieurs moyens de pression ont à ce moment été mis en place par le syndicat. Ce n'est qu'après le remplacement du directeur des relations de travail du côté de la direction qu'une première convention collective, toujours en vigueur au moment de réaliser cette étude, a été signée. Deux ans plus tard, en 2015, l'entreprise de notre cas A a été vendue pour devenir une filiale dans le même groupe que l'entreprise de notre cas B.

Bien que le syndicat soit profondément implanté dans l'établissement qui nous intéresse, il n'en a pas été de même dans d'autres magasins de l'entreprise qui ont choisi de ne plus être représentés par un syndicat. Cet événement a fait remonter l'enjeu important pour le syndicat de se montrer comme une instance utile afin que les membres n'aient pas l'impression « *de payer des cotisations pour rien* », comme nous l'a expliqué le conseiller syndicat du cas A.

Cas B

La documentation institutionnelle, disponible en ligne à tous les membres, nous renseigne sur l'historique des relations de travail au sein du cas B. Ainsi, les premiers épisodes de syndicalisation datent du tournant des années 2000 : trois succursales se syndiquent entre 1999 et 2000 et six autres les imitent en 2001. Les négociations de l'année suivante donnent lieu à la mise en pratique de plusieurs moyens de pression symboliques : mauvaise utilisation de collants promotionnels, distribution de pamphlets aux clients. Il faudra néanmoins attendre la négociation de 2005 pour que les salariés se mettent en grève pendant 48 heures à l'occasion du Salon du Livre de Montréal. La grève sera immédiatement suivie d'un lock-out avant qu'une entente de principe soit signée trois semaines plus tard.

Après un certain apaisement dans les relations de travail entre 2005 et 2010, le début des années 2010 voit l'émergence de nouvelles tensions et de nouveaux enjeux encore d'actualité. En 2011 en effet, la direction annonce une restructuration et de nouvelles orientations stratégiques pour l'entreprise qui compte diversifier ses services et les produits proposés à la vente. Cette période correspond à une dégradation progressive des conditions de travail et d'emploi, notamment par la création du poste de commis. De nouvelles demandes de la part de la direction au sujet de la flexibilisation des horaires et de la prépondérance des commis sur les libraires déboucheront sur une grève de 24 jours à l'automne 2013.

Il y a eu depuis peu d'évolution dans les relations de travail. Selon un des délégués syndicaux interrogés, le dialogue s'avère difficile, et la direction a tendance à s'opposer systématiquement aux demandes du syndicat, par principe. Malgré le changement de

cap du début des années 2010, il subsiste une divergence de point de vue sur le rôle de l'entreprise : alors que les salariés croient encore à leur rôle de promoteur de culture, la direction se concentre uniquement sur l'aspect commercial de son activité.

6.2 Problématiques et opportunités

Il est notable que les deux entreprises rencontrent des problèmes d'ordre similaire en ce qui concerne les relations de travail et les conditions d'emploi.

6.2.1 Problèmes au regard des conditions de travail

De ce qui ressort des entretiens réalisés, les principales problématiques de la situation de travail sont les bas salaires, le manque de contrôle des horaires de travail et le décalage qui existe entre la vision des salariés et la vision de la direction. Il peut arriver que la direction prenne des décisions commerciales sans consulter ses salariés qui sont pourtant au contact du client et se rendent compte des réalités de leurs métiers. Nous avons en outre déjà vu la façon dont une faible rémunération et une instabilité dans les horaires de travail peuvent s'avérer préjudiciables pour un travailleur.

Lors des entrevues, les délégués syndicaux du cas A ont soulevé le problème du multiposte : une porosité officieuse entre les différents postes du magasin qui correspondent pourtant à des métiers bien distincts : caissier, libraire, vendeur d'instruments de musique. Il peut donc arriver qu'un salarié effectue de manière inopinée un remplacement sur un poste pour lequel il n'a pas été formé.

De leur côté, les délégués du cas B ont fait état du fractionnement des horaires entre plusieurs travailleurs aux contrats de travail à temps partiel qui peut amener deux salariés à ne jamais se croiser sur leur lieu de travail, ce qui ne facilite pas l'émergence d'une solidarité étendue à l'ensemble du groupe.

Dans les deux entreprises, la diversification de l'offre de produits en magasin s'est traduite par un éloignement de la vision culturelle offerte initialement par l'entreprise. Ce décalage que nous avons déjà évoqué est dans l'ensemble mal accepté par les travailleurs qui considèrent leur première fonction comme étant celle d'un pourvoyeur de culture. Cette tension peut aussi être visible entre les anciens et les nouveaux

salariés. En effet les nouveaux salariés n'ont pas vécu le changement de paradigme de l'entreprise et peuvent considérer comme étant la norme les activités actuelles de l'entreprise alors même que les salariés les plus anciens sont plutôt enclins à les critiquer.

Enfin, la faible rémunération du personnel ne permet pas au syndicat de prélever de grosses cotisations afin de mettre en place des projets ou des activités ambitieux. La section locale doit alors compter sur le financement du syndicat en cas de besoin plus important que d'habitude.

6.2.2 Défis et opportunités

En plus des difficultés rencontrées dans le milieu de travail, la situation des salariés de notre étude de cas en ce qui concerne leur situation d'emploi et leur situation syndicale pose plusieurs défis propres au contexte que nous allons maintenant évoquer.

La nature de la section locale

À l'inverse de la plupart des sections locales qui sont constituées autour du même employeur ou du même type d'activité, la composition de la section locale à laquelle appartiennent les deux cas que nous étudions est de nature plus hétéroclite. Ainsi, en plus de représenter des employés travaillant dans le commerce de détail, la section locale accueille également des personnes travaillant dans les transports, l'agroalimentaire ou le secteur journalistique. Cette vaste gamme d'activités professionnelle présente dans la section locale fait que la compréhension mutuelle des problèmes de chacun peut être difficile à établir, ce qui rend plus difficile la mise en place d'une solidarité étendue au niveau de la section locale.

Au niveau de l'unité d'accréditation du cas B qui comprend 10 établissements, on peut observer le même genre de difficultés à établir une communication durable et une solidarité étendue. En effet, alors que certaines sections locales regroupent tous les employés d'une même entreprise, ce qui permet de bénéficier d'un plus gros poids lors des négociations, les travailleurs de notre étude de cas se retrouvent relativement isolés et ne sont parfois même pas au courant des bonnes pratiques en vigueur dans d'autres établissements de la même unité d'accréditation.

La solidarité et la bonne communication sont plus faciles à maintenir dans notre étude de cas A, puisque l'unité d'accréditation ne s'étend que sur un seul établissement.

Le taux de roulement

L'entreprise représentant le cas B connaît un fort taux de roulement de son personnel, alors que la main-d'œuvre du cas A connaît un taux de roulement plus faible. Dans les deux cas, on peut en fait diviser la main-d'œuvre en deux groupes, les permanents, présents dans l'entreprise depuis de nombreuses années, et les travailleurs temporaires, principalement des étudiants, présents dans l'entreprise pour une ou deux années. La proportion de salariés permanents ayant plusieurs années d'ancienneté est toutefois plus importante dans le cas A.

En plus des divergences de vision entre les salariés et la direction, on observe des différences de vision au sein même des travailleurs en ce qui concerne le cas B. Le collectif de travail du cas B est ainsi divisé entre les travailleurs permanents, présents dans l'entreprise depuis plusieurs années, et les travailleurs temporaires. Ces derniers, principalement des étudiants, n'ont pas l'intention de rester à long terme dans l'entreprise. Ainsi le syndicat du cas B doit savoir composer avec cette division lorsqu'il s'agit de présenter des demandes à l'employeur. Dans le cas des augmentations de salaire par exemple, les nouveaux venus n'auront pas d'intérêt à négocier de meilleures rémunérations pour les échelons les plus élevés de la grille des salaires. De plus, le syndicat et les membres les plus anciens doivent faire un travail constant d'éducation et de sensibilisation syndicale auprès des nouveaux venus qui bien souvent n'ont jamais occupé d'emploi syndiqué auparavant.

On observe à l'inverse que dans le cas A, les leaders syndicaux ont maintenu un effort constant pour fédérer tous les départements afin de maintenir une solidarité étendue à l'ensemble des salariés de l'établissement.

Opportunités du contexte

Le contexte particulier de notre étude de cas induit certes des défis à relever pour les travailleurs et leur syndicat, mais il donne également naissance à plusieurs opportunités

sur lesquelles le syndicat peut tenter de s'appuyer pour améliorer les conditions d'emploi et de travail. Comme nous allons le voir, ces opportunités sont principalement dues à la faible rémunération des travailleurs.

En effet la faible rémunération, à peine supérieure au salaire minimum même après plusieurs années d'ancienneté, constitue un argument simple et très facilement compréhensible par les travailleurs afin de susciter de l'engagement syndical et de la participation. Alors que les arguments concernant les horaires de travail, les conditions d'emploi ou les avantages sociaux peuvent être plus difficiles à faire comprendre, l'augmentation de la rémunération horaire constitue un objectif identifiable, chiffré et dont les bénéfices sont facilement imaginables pour les salariés. Ainsi, l'argument de la hausse de la rémunération est souvent utilisé par les représentants syndicaux comme premier point d'accroche dans le but de susciter la participation syndicale.

En corollaire de ce dernier point, on peut noter que les représentants syndicaux ont à leur disposition d'une documentation étayée fournie par la centrale syndicale au sujet de la campagne sur l'augmentation du salaire minimum à 15\$ de l'heure et dont nous avons déjà parlé.

Enfin, la dernière opportunité induite par les basses rémunérations des membres se résume par le fait que la rémunération est suffisamment basse pour être équivalente à la compensation du fonds de solidarité en cas de grève. Les membres ne subiraient ainsi pas de gros manque à gagner à exercer ce moyen de pression.

6.3 Résultats des entrevues, variable indépendante

Nous allons maintenant passer en revue tous les éléments constitutifs de notre variable indépendante afin de procéder à l'analyse comparée de nos deux cas d'étude.

6.3.1 Logique d'adhésion

La logique d'adhésion est constituée des éléments qui vont influencer sur la propension à la syndicalisation du groupe. En plus de décrire la nature de la logique d'adhésion de nos deux groupes dans cette section, nous allons étudier comment la logique

d'adhésion est influencée par l'état de précarité des salariés. Nous allons également étudier la manière dont logique d'adhésion et logique de participation interagissent.

Caractéristiques personnelles

Au sujet des caractéristiques personnelles des membres, on retiendra, comme expliqué auparavant, les critères de l'âge, du sexe et du niveau d'éducation. Nous constatons que les deux cas que nous étudions sont assez similaires dans leurs compositions démographiques respectives.

Ainsi, les deux collectifs de travail sont divisés à parts égales entre les salariés jeunes, majoritairement des étudiants ayant de 18 à 25 ans, et les salariés plus âgés, dont certains ont plus de 40 ans. Pour ce qui est du cas A, la répartition des âges dans l'établissement est assez inégale, avec le département des instruments de musique intégralement composé par des salariés plus âgés ayant entre 10 et 25 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

Cette répartition de l'âge peut entraîner des divergences de vision au sein du collectif de travail : en effet, la plupart des salariés les plus jeunes n'ont pas d'expérience sur le marché du travail et n'ont pas de vision de carrière dans l'entreprise. Les jeunes travailleurs, voyant cette occupation comme un travail étudiant temporaire, ont un taux de roulement particulièrement élevé.

Pour ce qui est du sexe, on constate une grande prédominance féminine. Dans les trois établissements dont nous avons rencontré les délégués syndicaux, les femmes étaient en majorité franche et représentaient entre 70 et 80% du total des salariés.

Enfin, le critère du niveau d'éducation est lui aussi intéressant à prendre en considération. La majorité des salariés correspondent à un profil plutôt « *éduqué, cultivé et voyageur* » comme nous l'a expliqué le délégué syndical interrogé pour le cas A. De leur côté, les étudiants travaillant dans ces deux entreprises évoluent souvent dans des domaines d'étude liés aux langues et à la littérature. D'autres salariés travaillent à temps partiel en parallèle d'une carrière dans des milieux artistiques ou culturels.

En ce qui concerne nos deux cas donc, il est intéressant de constater que la main

d'œuvre se trouve être relativement homogène. Outre les écarts d'âge, les travailleurs de nos deux cas ont un niveau d'éducation similaire et ont tous des intérêts personnels pour l'art et la culture. Ces éléments, comme nous le verrons plus tard, ont pu être mis en avant par le syndicat afin de renforcer l'identité du collectif de travail.

Satisfaction au travail

Au sujet des conditions de travail, nous pouvons préciser dès maintenant qu'à l'échelle de leur section locale, les salariés de nos deux études de cas sont bel et bien considérés comme particulièrement précaires. La situation est d'ailleurs résumée par la Présidente du grand syndicat : « *Il y a des précaires dans toutes les unités, mais [les cas A et B], c'est une tout autre échelle.* » En effet, la majorité des travailleurs des deux cas étudiés sont employés à temps partiel et leur rémunération horaire est plus basse comparée au reste des travailleurs de la section locale. Nous allons ainsi montrer dans ce chapitre comment ces facteurs de précarité présents dans les deux cas affectent la manière dont les gens participent ou pas à la vie de leur syndicat.

En reprenant la typologie de la satisfaction au travail de Bergeron (1994) et Bergeron et Renaud (2000), on se rappelle qu'on peut diviser les conditions de travail et les conditions d'emploi. On constate alors des différences dans la vision qu'ont les salariés des deux cas vis-à-vis de leurs conditions d'emploi et de travail.

Cas A

Le délégué syndicat considère sans équivoque ses conditions comme étant mauvaises, et il met de l'avant l'incertitude du domaine économique et les stratégies mises en place par l'employeur : Comme expliqué plus haut, les salariés sont souvent en désaccord avec la marche à suivre pour assurer la rentabilité de l'entreprise, mais la direction ne cherche pas à établir un dialogue et à réfléchir sur les pistes d'améliorations proposées par les salariés.

En ce qui concerne la rémunération, la situation s'avère aussi précaire. La grille salariale commence au salaire minimum et n'augmente que très lentement avec l'ancienneté. Mis à part les vendeurs d'instruments de musique, dont la situation diffère

car ils reçoivent des commissions sur leurs ventes, les salariés de l'établissement ne dépassent pas les 18\$ de l'heure, même après 20 ans d'ancienneté.

Comme déjà brièvement évoqué plus haut, il existe un décalage entre la vision qu'ont les salariés de leur métier, un métier de spécialiste et de promoteur de culture, et la vision de l'entreprise, tournée purement vers l'aspect commercial. Ce décalage entraîne notamment des prises de décisions stratégiques de la part de l'entreprise qui sont soit mal comprises, soit tout simplement pas acceptées.

Cependant la frustration que ressentent les salariés ne s'arrête pas à la simple vision qu'ils ont de leur métier. En effet, ces derniers pensent pouvoir apporter de meilleures pratiques à l'entreprise alors même qu'on ne leur donne pas les moyens de le faire :

« On vit dans un genre de climat de peur, où... on le sait que l'industrie de la musique est en méga changement, l'industrie de la librairie aussi, des partitions aussi... Les gens consomment pas de la même façon, et on pris avec une entreprise qui a la mentalité de ne pas consulter les gens.

Nous on aurait des solutions. Je donne juste un exemple : Je peux pas croire qu'on n'a pas un service de disquaire en ligne, que sur mon quart de travail, les gens peuvent pas m'écrire, qu'on n'a pas un Facebook, ou quoi, où je peux leur répondre et les assister à faire des achats en ligne. Je peux pas croire qu'on a pas ça. [...]

On est un peu assis sur une bombe qui menace toujours d'exploser, mais qui finalement explose jamais. Et on a les outils pour la dégager de là, cette bombe, mais on est pris avec une entreprise qui est incroyablement conservatrice et incroyablement en vase clôt et hiérarchisée, qui fait qu'on peut même pas communiquer avec les acheteurs. Si je me fais demander cinq fois le même disque et qu'on l'a pas, j'ai aucun moyen, aucun moyen, de communiquer avec la personne qui pourrait nous le procurer. »

- Délégué syndical, cas A

Il y a de plus peu d'autonomie laissée aux salariés, même dans leurs domaines de compétence. Certains ont une connaissance profonde des produits qu'ils vendent (instruments de musique, disques, livres), mais ne peuvent pas influencer sur la politique d'achat de l'entreprise, même si celle-ci ne leur paraît pas adéquate. Par le passé, ce manque d'autonomie était considéré comme un enjeu syndical important, mais avec le temps, le collectif de travail semble s'être désintéressé de la question, pour maintenant se pencher sur d'autres problématiques, comme le résume en entrevue un délégué syndical du cas A :

« Au niveau de l'autonomie, c'est tellement décourageant que c'est même plus un gros cheval de bataille, ça l'a été au moment de la syndicalisation. C'est malheureux. »

- Délégué syndical, cas A

Enfin, la dernière grosse problématique à laquelle est confronté le collectif de travail du cas A est celle du multiposte. Pour palier aux absences, il peut être demandé, voire imposé, à un salarié d'occuper un poste de travail différent du sien sans pour autant y avoir été formé. Les salariés de l'établissement ne sont pas opposés à cette pratique en soi, car elle constitue une opportunité de développer ses compétences et d'effectuer plus d'heures pour compléter ses revenus ; le problème vient du fait de la pratique n'est pas officialisée et que la décision d'effectuer un remplacement est bien souvent unilatérale de la part de la direction. Le fait d'officialiser une telle pratique, afin notamment de l'encadrer, sera un des enjeux pour le syndicat lors de la prochaine négociation collective.

Pour résumer, les principales luttes actuelles du collectif de travail du cas A concerne la rémunération, la problématique du multiposte, ainsi que la possibilité de dialoguer avec la direction.

Cas B

La première différence importante entre le cas A et le cas B que nous avons constatée lors des entrevues, c'est que le premier réflexe des délégués syndicaux du cas B

interrogés a été de considérer leurs conditions de travail comme globalement correctes, avant de rentrer dans les détails pour expliquer les points de friction. Dans les entrevues ont été abordés les avantages de la convention collective, tels que les assurances collectives pour les congés, avant de se pencher sur les problèmes actuels des conditions de travail : la rémunération, les horaires et l'attitude de la direction.

En effet, à l'instar du cas A, les demandes ou les décisions de la direction peuvent être mal comprises ou mal perçues. Tout comme dans le cas A, il existe un décalage entre la vision de l'entreprise et la vision qu'ont les salariés de leur métier. Alors que les salariés sont attirés par l'entreprise par intérêt pour la littérature ou la culture en général, leur vision de leur métier peut entrer en conflit avec la vision purement commerciale de l'entreprise, qui cherche avant tout à faire croître ses ventes et son chiffre d'affaire. De fait, les demandes provenant de la direction visant à augmenter le volume de vente, ou à minimiser le nombre de personnes quittant le magasin sans rien acheter sont mal perçues par les salariés.

Les problématiques inhérentes aux horaires de travail et à la rémunération se trouvent être similaires à celles que l'on retrouve dans le cas A. Cependant, en raison de clauses moins favorables dans leur convention collective, les salariés du cas B ne connaissent leurs horaires de travail que trois jours à l'avance, au lieu de onze jours pour le cas A.

Une des principales conséquences des conditions de travail dans le cas B semble un sentiment de découragement de la part des membres. La situation est résumée par un délégué syndical :

« Les gens qui travaillent à 12 piasses de l'heure, c'est pas des gens qui se plaignent dans la vie. On pourrait leur péter dessus, on pourrait faire plein de choses, puis ça les dérangerait pas trop. Je suis complètement exaspérée, mais non, ils se plaignent pas. [...]

Et les horaires, il y a des gens avec des horaires épouvantables, le soir, la fin de semaine, ... quand t'es étudiant, c'est correct, tu peux faire ça un temps, mais tout le temps, ça devient lourd. »

Pour résumer la situation face aux conditions de travail dans le cas B, on retrouve les mêmes problématiques de rémunération et de dialogue avec la direction que dans le cas A. À ces problématiques peut s'ajouter également un manque de contrôle des horaires de travail.

Il est donc intéressant de constater que, malgré des conditions de travail présentant les mêmes signes de précarité, la perception de ces dernières se trouve être différente d'un cas sur l'autre. Les salariés du cas B ont plus tendance à considérer leurs conditions de travail comme étant acceptables, ce qui pourra contribuer à diminuer la dimension instrumentale du syndicat à leurs yeux. Le plus faible sentiment d'insatisfaction des travailleurs du cas B comparé à celui de leurs homologues du cas A aura aussi des répercussions sur la manière dont l'identité collective va se construire et aussi sur les stratégies de socialisation mises en place, comme nous le verrons dans la prochaine section.

Perception de l'instrumentalité syndicale

La perception de l'instrumentalité syndicale représente pour un membre le fait de croire que le syndicat est une instance capable d'améliorer significativement les conditions de travail dans l'entreprise. Si on arrive à convaincre un salarié que le syndicat est un outil utile, le salarié sera plus enclin à participer aux activités organisées par le syndicat.

Cas A

La vision du syndicat en ce qui concerne le cas A pourrait être vue comme purement instrumentale. En effet, d'un côté les membres n'hésitent pas à aller consulter leur conseiller syndical lorsqu'ils rencontrent un problème ou ont une interrogation, de l'autre ils sont très peu intéressés par la structure syndicale en soi, comme nous l'a expliqué le délégué syndical interrogé. Les membres n'ont pas connaissance des procédures syndicales, mais une fois que le délégué leur explique comment les choses vont se passer, il n'y a pas d'hésitation à faire un grief.

La vision des membres de leur syndicat s'arrête alors aux services que leurs délégués peuvent leur rendre :

« Ils s'en foutent du syndicat, honnêtement. La plupart du temps, ils savent même avec qui syndicat ils sont. Si tu leur poses la question "C'est quoi votre syndicat ?", la réponse c'est "C'est [Prénom du délégué]". Puis honnêtement j'ai abandonné ce volet-là. Quand tu parles de précarité d'emploi, ils s'en foutent que tu sois allé à un colloque du syndicat sur un autre sujet, ils veulent parler de leur situation propre. »

Délégué syndical, cas A

Cet état de fait est le résultat des efforts constants des délégués syndicaux pour être à la fois présents sur le terrain et mettre de l'avant l'importance des gains passés dus à l'action syndicale. Les travailleurs ont maintenant conscience de l'utilité du syndicat, mais cette vision se trouve être purement instrumentale et l'utilité potentielle du syndicat ne va pas plus loin que leurs propres problématiques sur le lieu de travail.

Cas B

Les salariés ont également une vision assez instrumentale du syndicat. Ils paraissent satisfaits d'avoir une personne-ressource à qui poser ses questions ou à qui reporter des problèmes. La présence d'une convention collective, qui contribue à fixer des règles claires qui s'appliquent à tout le monde est également vue par les membres du collectif de travail comme quelque chose de particulièrement positif.

La situation se veut cependant moins clémente que pour le cas A. Du fait de la syndicalisation plus ancienne, trois négociations ont été menées et ont abouti à trois grèves et à un lock-out, la portée de l'action syndicale, selon l'opinion des salariés, se trouve être plus réduite, comme nous le résumons les deux délégués interrogés :

« Je pense que les gens en général voient l'utilité d'un syndicat, d'une union de travailleurs pour faire un contrepoids. Par contre, les gens sont des fois un peu déçus de la portée des choses qu'on peut faire. Les choses changent présentement au niveau des relations patronales, mais ça a été longtemps la guerre. »

Délégué syndical 1, cas B

La plupart des membres semblent ainsi être peu optimistes sur la capacité du syndicat à apporter des améliorations significatives aux conditions d'emploi et de travail :

« Je sais pas si c'est parce qu'ils n'ont pas d'expérience dans les milieux de travail, mais c'est très fataliste. "Parce que c'est comme ça, puis on va vivre avec". Ils n'ont pas l'air d'être conscients qu'on peut faire bouger les choses. »

Délégué syndical 2, cas B

De plus lorsqu'il s'agit des salaires, le plus gros enjeu syndical aux yeux de beaucoup de travailleurs, ces derniers ne peuvent que constater le peu de résultats sur ce tableau depuis près de 15 ans :

« Ils sont conscients, mais ils sont aussi conscients des limites quand on va négocier. Nos trois dernières négociations, on a fait la grève. Ils sont conscients qu'il n'y a pas beaucoup de marge de manoeuvre. [...]

Par contre dans toutes nos négociations on a gagné sur les conditions de travail. [...], mais le salaire on a jamais pu rien faire. »

Délégué syndical 1, cas B

Du fait de leurs luttes syndicales passées, ayant connus des succès mais aussi des échecs, les salariés du cas B semblent bien plus conscient des potentielles limitations à la fois légales et pratiques du pouvoir des syndicats dans le système actuel des relations de travail. Comme nous le détaillerons plus tard, la conscience de ces limitations peuvent contribuer à forger la logique de participation du cas B.

Attitude envers le syndicat

L'attitude envers un syndicat correspond à l'opinion, négative, neutre ou positive, du membre à l'égard de son syndicat. Alors que ces opinions sont souvent déterminées par l'entourage personnel de la personne ainsi que ces expériences passées, on va voir que les délégués peuvent mettre en place des stratégies pour faire évoluer la vision du

monde syndical chez les salariés à la vision neutre ou négative.

Cas A

La plupart des salariés ont au départ une attitude très neutre concernant le syndicat. Cette attitude vient principalement du fait qu'ils n'ont jamais été en contact avec un autre collectif de travail syndiqué par le passé. Cette attitude neutre se traduit, comme on l'a déjà dit, par un manque d'intérêt envers leur syndicat. Les membres interagissent avec leur délégué uniquement lorsqu'il s'agit de leur situation personnelle.

Dans le cas des salariés ayant des aprioris négatifs sur le syndicat. La confiance peut prendre plus de temps à être établie. Les délégués se comportent alors de la même façon qu'avec les autres salariés : ils fournissent les mêmes services, la même aide, et transmettent la même information.

L'approche personnalisée pour laquelle a opté le syndicat dans notre cas A permet aux délégués de développer une relation personnelle de confiance entre le délégué et le membre qui a une vision négative du syndicat. Il est même notable que ces membres fassent également preuve de participation syndicale :

« [Certains salariés] sont antisindicalistes, mais ils sont pas anti-moi. Ils nous aiment en tant que personne. Puis moi, j'ai le même traitement qu'avec les autres salariés, même si je sais qu'ils vont tout répéter au boss. [...] »

Y'en a un de ceux-là, des très très pro-patronal, qui vient de se faire couper son poste. Puis j'ai rendu le même service qu'aux autres. Ça changera rien. [...] Ils sont antisindicalistes, mais ils ont signé leur carte, et ils viennent aux assemblées comme tout le monde. »

Délégué syndical, cas A

Cas B

Tout comme dans le cas A, la plupart des salariés du cas B n'ont pas eu d'expérience syndicale préalable et ont donc une vision neutre du sujet. Certains salariés ont une

vision plus positive du syndicat, mais conservent une mentalité particulièrement fataliste qui ne leur permet pas d'imaginer une amélioration concrète de leur situation de travail :

« Ils veulent pas faire de vague. Ils vont chialer, chialer, chialer, mais quand c'est le temps de déposer un grief par exemple... c'est plus difficile. [...] »

C'est entre autres à cause de la crainte de la réaction de l'employeur. Puis c'est comme une culture de... quand t'acceptes de travailler à 12 piasses, et que t'es un adulte, c'est que t'es pas très exigeant dans la vie. Le reste, ils vont pas se plaindre pour des petites affaires comme ça, s'ils sont capables de travailler à 12 piasses de l'heure. C'est dans la personnalité des gens. »

Délégué syndical 2, cas B

Un autre élément notable vient du fait que les salariés ont une connaissance très limitée du monde syndical et de son fonctionnement. Du fait de l'absence de libération syndicale pour présenter le syndicat et la convention collective à un nouvel employé, les délégués n'ont que quelques minutes pour aborder ces sujets. Ainsi la portée des questions que les membres posent à leur délégué dépasse rarement leur situation personnelle, et il est de plus souvent important de rappeler aux membres qu'il n'est possible d'agir que sur les éléments déjà présents dans la convention collective :

« Souvent je leur dis : "Je peux pas faire ce qu'il n'y a pas dans la convention collective. Ça, c'est notre contrat de base." Les gens ne comptent pas tellement sur l'union des forces, dans ce que je vois. »

Délégué syndical 1, cas B

Dans les cas des salariés aux opinions négatives sur le syndicat, les délégués essayent là aussi d'établir un dialogue avec la personne. Bien que l'approche personnalisée semble tout aussi favorisée que dans le cas A pour ce genre de situation, les horaires incompatibles et la situation de travail qui reste précaire peuvent rendre difficile la construction d'une relation de confiance, même après plusieurs mois :

« La personne à l'opinion négative, c'est parce que je le rencontrais pas en tant que collègue, je le rencontrais en tant que représentant syndical. Donc déjà là, il

était très fermé. Ça m'a pris quelques mois, mais j'ai finalement réussi à parler syndicat. On s'est d'abord plus développé une relation de collègues, puis par la suite j'ai pu passer par ça pour pouvoir aller au truc. [...]

Sur le coup je suis resté respectueux puis j'ai dit "Y'a pas de trouble, t'as le droit à ton avis, j'essaie de faire ce que je peux pour améliorer les choses", et on est partis de là. On s'en est pas reparlé, de l'image du syndicat comme tel, j'ose espérer que la personne pense que je fais un travail correct. Par contre, c'est pas une personne que je m'attends à voir dans les assemblées générales. »

Délégué syndical 1, cas B

Alors que la plupart des travailleurs ont une opinion neutre ou légèrement positive des syndicats, il est notable que les deux collectifs de travail comprennent des salariés aux opinions négatives sur les syndicats. Ce qui est intéressant de constater, c'est que les délégués du cas A sont parvenus à susciter de la participation de la part des salariés antisyndicaux, ce qui pourrait être dû à la structuration que la logique de participation de nous détaillerons dans la prochaine section : identité collective très inclusive, stratégies de socialisation misant beaucoup sur les moyens de communication de proximité, structure démocratique favorisant les prises de décision en commun.

Perception de l'opposition patronale

Un employeur peut avoir recours à différentes stratégies pour tenter de limiter la portée et l'efficacité d'un syndicat dans son entreprise. Comme nous allons le voir, l'employeur de notre étude de cas a adopté une attitude cherchant à tempérer l'influence du syndicat sur le collectif de travail.

Cas A

La principale stratégie employée par la direction afin de réduire la portée du syndicat s'apparente à une stratégie de type blocage selon la typologie de Laroche, Bernier et Dupuis (2015). Les stratégies de blocages consistent principalement à retarder les actions du syndicat et à en altérer l'efficacité, afin de susciter de la frustration et du découragement de la part des membres.

Ainsi, la direction peut mettre des semaines à effectuer une simple réparation ou un simple achat ; par exemple, certains téléphones défectueux ont mis plusieurs semaines à être réparés car la direction niait le problème. De plus, pendant des années, la direction du groupe était totalement fermée au dialogue avec le syndicat, comme si celui-ci n'existait pas. Enfin, la direction de l'établissement peut volontairement omettre de prévenir le syndicat en cas de convocation d'un employé, alors même qu'il s'agit d'une obligation légale.

Il est intéressant de comprendre que, plutôt de susciter du découragement envers la lutte syndicale, ce genre de comportement a plutôt tendance dans ce cas à légitimer les actions du syndicat et à rendre les membres plus enclins à participer, comme nous le résume un délégué syndical du cas A, tout en évoquant la situation de ses collègues du cas B :

« La communication un à un. C'est juste le un à un. T'auras beau faire plus... Ce qui est beau, c'est que la direction a comme mentalité, et il faut que les délégués du [cas B] comprennent et exploite ça : La direction fait tout pour que le monde aime leur syndicat. Parce qu'ils sont dans le déni de la passion des gens, ils sont dans le déni des conditions de travail, de l'existence du repos, ils sont dans le déni de tout.

Ils sont complètement déconnectés des gens sur le plancher. Y'a un très faible pourcentage de personnes à mon magasin qui perçoivent le directeur comme étant une bonne personne et une personne de confiance. »

Délégué syndical, cas A

Cas B

La direction fait là aussi preuve de blocage. Elle s'est notamment opposée systématiquement, et ce pendant plusieurs années, à toutes les demandes venant de la part du syndicat, au point que même si les relations au sein des succursales étaient correctes, la direction générale de l'entreprise refusait absolument tout dialogue. Certaines demandes simples de la part du syndicat ont même dû être résolues en allant

au tribunal, l'entreprise dépensant finalement bien plus en frais juridiques que pour accéder à la demande en premier lieu.

Un délégué syndical rapporte aussi un sentiment de surveillance constant de la part de la direction, ce qui correspond selon la typologie de Laroche, Bernier et Dupuis (2015) à une stratégie de contrôle, comme le relate ce dialogue :

« Il y a eu un cas, mais les deux gérants de l'époque ne sont plus dans la succursale, mais j'étais en train de parler à un collègue d'un autre département, puis il me demandait ce que ça faisait d'être libraire en haut, je lui disais qu'il fallait que j'apprenne des nouveaux trucs à tous les jours, que j'améliorais mes connaissances dans tout, parce que les clients me demandent des livres sur tout.

Puis une gérante passe à côté de moi et elle entend juste qu'il faut que j'en apprenne à tous les jours. Cinq minutes après ça, la gérante de la succursale arrive, j'entends ses gros pas derrière moi et me dit :

- "Est-ce que tu sais que parler de syndicat pendant les heures de travail, c'est interdit, c'est du maraudage ?

- Oui, j'en suis conscient.

- Ce dont tu parlais avec lui tantôt, c'était quoi ?

- J'étais en train de vanter mon travail...

- Ah... d'accord."

Aucune excuse, rien. Je l'ai encore un petit peu sur le coeur, mais elle travaille plus dans la succursale, donc faut passer à autre chose. »

Délégué syndical 1, cas B

On remarque alors que la direction de l'entreprise (commune aux deux cas) et les directions locales utilisent le même genre de stratégies antisyndicales, notamment dans le but de susciter du découragement de la part des salariés afin que ceux-ci aient moins

envie de participer à la vie de leur syndicat.

Il est intéressant de constater que ces paramètres initiaux ont donné deux résultats opposés. Le mécontentement a été accru dans le cas A, et les délégués syndicaux ont exploité le comportement de l'employeur pour y trouver des arguments supplémentaires pour nourrir le sentiment d'opposition afin de renforcer l'identité collective du groupe. Parallèlement les stratégies patronales antisyndicales semblent avoir mieux fonctionné dans le cas B, puisque les salariés adoptent plus facilement une attitude résignée et sont réticents à formuler des griefs.

6.3.2 Logique de participation

La dernière section nous a permis de passer en revue les différents éléments constitutifs de la logique d'adhésion. Dans la présente section, nous allons analyser la situation de nos deux collectifs de travail par rapport à leur logique de participation, ce qui nous permettra également de mettre en lumière les interactions qui existent entre logique d'adhésion et logique de participation.

Identité

L'identité d'un groupe va principalement se définir à partir de ceux qui sont inclus dans le groupe (la notion de « nous » et de « eux »), et de ce qui regroupe les membres du collectif, c'est-à-dire leur dénominateur commun. C'est dans les limites de cette identité commune que le syndicat est appelé à agir et à inciter ses membres à participer, alors même que des stratégies syndicales peuvent influencer sur ces limites.

Cas A

L'identité commune du groupe s'étend à l'ensemble du collectif de travail. Ainsi, il n'y a pas de clans séparés ou de personnes exclues, volontairement ou involontairement, du groupe. Tous les membres du groupe apprécient le fait de travailler avec cette équipe, et il est courant pour les membres de se rendre dans un bar après le travail, comme nous l'expliquons plus tard. Ce que révèlent nos entretiens cependant, c'est que pour intégrer de manière optimale tous les salariés dans le collectif de travail, il est

nécessaire de privilégier l'approche personnalisée afin de mettre en avant les différentes problématiques auxquelles vont être sensibles tels ou tels membres. Le sentiment d'identité collective, ce que Tilly (2005) appelle le *nous*, peut donc se construire sur la base des objectifs communs aux salariés, dans un esprit d'opposition avec la direction de l'établissement.

Pour ce qui est de la nature de l'identité, celle-ci est principalement basée sur le travail et le quotidien au sein de l'établissement. Les principaux éléments fédérateurs sont ceux qui ont trait aux problématiques et aux événements survenus sur le lieu de travail : la bataille afin d'obtenir des bancs aux postes de travail, des rénovations qui causent du mécontentement, des conflits dans les horaires de travail. On remarque également que l'identité collective n'est pas du tout tournée vers le syndicat, et que de l'aveu même des délégués, la plupart des membres ne connaissent pas le nom de leur instance représentative.

Le groupe de travail est également bel et bien cimenté dans un esprit d'opposition au patronat de type « *nous* » et « *eux* » (Tilly 2005). Comme expliqué plus haut, la quasi-totalité des salariés de l'unité d'accréditation éprouve de la méfiance à l'égard du management, aussi bien au niveau de l'établissement que de l'entreprise.

Il est de plus assez intéressant de constater que l'identité collective du groupe puise beaucoup de ses ressources dans les événements de contestation étudiante de 2012. En effet, de nombreux salariés étaient à cette époque des étudiants à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), l'un des foyers les plus actifs de la contestation. Selon le délégué syndical interrogé, des figures politiques marquantes du mouvement, telles que Gabriel Nadeau-Dubois ou Amir Khadir ont eu un impact significatif sur la vision que les membres avaient de leurs propres capacités à faire évoluer leurs conditions de travail, ce qui a amené à la syndicalisation de l'établissement l'année suivant les événements de 2012.

L'influence de la mobilisation étudiante de 2012 ne s'arrête pas là, puisque c'est à travers ce mouvement que la plupart des délégués syndicaux actuels du cas A ont découvert la mobilisation. Ces événements ont donc fortement influencé les délégués

syndicaux sur la manière de voir leur rôle. Ce rôle correspond à leurs yeux à un rôle de militant et de bénévole, qui se fait en accord avec leurs convictions politiques, et dont la portée devrait dépasser celles des relations de travail au sein de l'établissement.

Cas B

L'identité collective des salariés du cas B semble aussi construite autour de l'établissement et du travail. L'ambiance y est aussi décontractée et amicale, mais à l'inverse du cas A, les salariés ne semblent pas avoir développé de réelles amitiés entre eux, et les événements festifs sont plus rares :

« Je sais pas d'où vient l'identité du groupe. On est du monde le fun à travailler ensemble. On est collègues, on est une trentaine dans le magasin donc tout le monde se connaît, on n'est pas des centaines, c'est plus facile. »

Délégué syndical 1, cas B

Ces relations amicales entraînent également les travailleurs à se voir en dehors des heures de travail, mais cela semble être des événements bien plus ponctuels que dans le cas A, malgré le fait que le délégué syndicat soit conscients de l'aide que de tels événements peuvent apporter à la construction d'une identité collective :

« Il y a eu un party mémorable dont les gens parlent encore, [il y avait] beaucoup trop de jello-shots. C'est con, mais cet événement, tout le monde était là, tout le monde pouvait le mentionner, puis c'était le gros party. »

Délégué syndical 1, cas B

Il existe de plus une sorte de noyau dur de salariés à temps plein qui forment le cœur de l'identité collective, et autour duquel gravite autour des salariés temporaires, ou à temps partiel, qui ne sont jamais vraiment intégrés dans l'équipe. Dans une des succursales étudiées, ces postes à temps partiel sont souvent occupés par des étudiants qui ne font pas partie de ce noyau dur et ont une participation syndicale nulle.

Les conditions de travail sont là aussi un élément constructeur de l'identité du groupe. En effet, il y a des préoccupations vis-à-vis des conditions de travail qui se trouvent être

partagées par la plupart des membres, et que le syndicat peut utiliser pour faire avancer ses revendications. Cependant, bien que le collectif de travail soit cimenté autour des relations de travail, il semble que cette identité se fasse moins dans un rapport d'opposition que dans le cas A :

« Comme ça va mieux avec l'employeur, on se rejoint pas tous comme "Oh le maudis boss." Ça a déjà été comme ça, mais c'est plus comme ça. Puis comme je te l'ai dit, des péteux, il y en a toujours eu, du monde qui sont prêts à lécher les bottes des patrons, y'en a toujours eu. »

Délégué syndical 2, cas B

La différence majeure entre nos deux cas est que dans le cas B, le collectif de travail est réparti entre dix succursales éloignées géographiquement. Les membres forment un collectif de travail assez uni au niveau de la succursale, mais n'ont aucun contact avec les salariés d'autres établissements. La conscience du poids que pèsent dix établissements dans les négociations collectives est tout de même palpable chez les membres; le syndicat mène donc des tentatives de rapprochement afin de créer une vision plus élargie du collectif de travail.

Enfin nous pouvons préciser qu'aucun des délégués syndicaux interrogés considèrent être à l'origine de la création du sentiment d'identité collective. Les identités collectives, aussi bien dans le cas A que dans le cas B, se sont créées spontanément. Les délégués syndicaux interrogés participent ainsi aux activités de groupe, mais dans leur simple qualité d'employé :

« Je fais partie du groupe, j'y participe, j'ai ma personnalité et tout, mais pas en tant que représentant syndical. Je pense pas que j'amène de quoi au groupe, comme ça. »

Délégué syndical 1, cas B

Nous sommes donc en présence de deux collectifs de travail chez qui le sentiment d'opposition entre travailleur et direction (notion de *nous* et de *eux*) est présent, bien que le sentiment d'opposition soit moins fort dans le cas B. Cette relative faiblesse du

sentiment d'opposition pourrait venir en partie du fait que l'insatisfaction face aux conditions de travail est moins forte que dans le cas A. Les salariés du cas B étant moins insatisfaits que leurs homologues du cas A, on peut déduire qu'il est plus difficile pour les délégués syndicaux du cas B de rassembler tout le monde dans une opposition à la direction.

La principale distinction entre les deux cas que l'on remarque concerne les relations interpersonnelles. Les salariés du cas A semblent avoir des liens interpersonnels plus forts et plus amicaux que dans le cas B. La situation est aidée par le fait que l'unité d'accréditation du cas A ne comprend qu'un seul établissement, mais même au sein des établissements du cas B étudiés, les relations interpersonnelles ne semblent pas être aussi amicales. De plus, lors de l'analyse des caractéristiques personnelles des membres, il nous est apparu que l'homogénéité des caractéristiques sociales des employés a été un avantage dans la formation de l'identité collective du groupe. Parallèlement à ça, une frontière plus forte semble exister entre les travailleurs permanents et temporaires de notre cas B :

Il y a aussi des temps partiels qui travaillent une fois au deux semaines. Donc y'a vraiment le noyau dur et ceux qui sont autour, qu'on voit une fois et qu'on revoit plus jamais.

Délégué syndical 2, cas B

Stratégies de socialisation

Les stratégies de socialisation englobent toutes les stratégies mises en place par le syndicat afin de gérer les relations interpersonnelles au sein du collectif de travail, ainsi que fournir des informations et des actualités aux membres.

Cas A

Comme déjà évoqué à plusieurs reprises, l'approche dans la communication en ce qui concerne le cas A se base quasi-exclusivement sur un contact personnalisé. Du fait que

l'établissement compte 5 délégués syndicaux pour un total de 65 salariés, chaque délégué syndical peut s'occuper personnellement d'un nombre de personnes très restreint. Il est de plus possible pour les délégués de se coordonner dans leurs horaires de travail afin d'assurer une présence syndicale constante dans l'entreprise. Pour reprendre la typologie de notre modèle théorique, les pratiques de communication distanciées semblent être totalement délaissées au profit des pratiques de communication de proximité, et ce quel que soit le type de sujet abordé, comme nous le confie un délégué syndical : « *La communication un à un. C'est juste le un à un.* »

C'est sur cette base que se construisent des relations personnelles de confiance, qui semblent être en grande partie responsables du succès du collectif de travail du cas A en ce qui concerne la participation syndicale. Cette relation de confiance établie sur le long terme et alliée à un sentiment général d'insatisfaction face aux conditions de travail, permet non seulement d'obtenir rapidement des informations, mais également de demander directement à des membres leur participation :

« L'approche personnalisée qu'on fait dans notre établissement, j'aimerais qu'on l'essaie et je m'obstine depuis plusieurs mois avec le syndicat [...]. Ça fait longtemps que je le dis, qu'il faut personnaliser le service, parce qu'on a plein d'unités, et plein d'unités où y'a plus de convention collective, dont dans le cas B.

Et ça fait tellement longtemps que je dis qu'il faut personnaliser. Mais on a tout le temps le vieux réflex : on fait des assemblées de consultation puis y'a personne qui vient. Mais l'assemblée de consultation, ça marche quand ton monde est déjà mobilisé, sinon ils s'en foutent. Ils vont consulter qui? Untel puis untel? Ils les connaissent pas.

Y'a juste les avocats et les psychologues qu'on va voir alors qu'on les connaît pas. Ils vont-tu vraiment se dire "Entre chums, on va-tu à l'assemblée de consultation ?" Entre chums, ils vont aller boire une bière ou au cinéma, ou faire autre chose. Il y a un décalage évident là dedans. »

Délégué syndical, cas A

Une fois cette relation de confiance personnelle établie, l'utilisation de moyens de communication directs et informels, tel que Facebook s'avère plus efficace, que les moyens traditionnels comme le babillard, pour informer les membres ou leur demander des informations en retour :

« On se concentre sur la personne, ils utilisent le babillard très très peu. Ils lisent les courriels par exemple. Quand j'envoie des courriels, c'est lu, et quand on envoie des demandes sur Facebook pour avoir des renseignements, c'est malade, j'ai un fil de conversation avec les caissières.

J'envoie "J'ai besoin de tel ou tel" ; " Est-ce que je peux savoir ce qui est arrivé là?", clac ! Je te jure, 15 minutes après, j'ai déjà des réponses et ça part une discussion. C'est cool. »

Délégué syndical, cas A

Cas B

De leur côté, les délégués du cas B semblent se reposer également sur une approche personnalisée, mais avec une intensité moindre et aussi une efficacité moindre.

En effet, dû au fractionnement de la main-d'œuvre dans un établissement donné en raison des horaires de travail atypiques, il peut être très difficile pour un délégué syndical d'entretenir des relations personnelles régulières avec de nombreux membres. En parallèle de cela les moyens de communications distanciées telles que les brochures institutionnelles ou le babillard ne fonctionnent aucunement :

« Le babillard ne fonctionne aucunement. Je mets des trucs dessus, je surligne et... "Oh c'est nouveau ça ! - Non, je l'ai mis il y a trois semaines". Ils y pensent pas. Le babillard est là, c'est devenu une décoration qu'on voit du coin de l'oeil. »

Délégué syndical 1, cas B

Pour pallier au fait de ne jamais être présents dans l'entreprise lors des horaires de certains travailleurs, les délégués essaient d'assurer une présence en ligne, sur Facebook ou par courriel. Ainsi les discussions communes sur Facebook permettent

d'engager un peu les membres. Cependant sans lien de confiance personnelle préalablement établi comme dans le cas A, cette méthode s'avère être bien moins efficace pour susciter des discussions, obtenir des informations, ou demander de la participation aux membres.

Les différences dans les stratégies de socialisation que nous observons entre les cas A et B tiennent autant de choix stratégiques que de contraintes structurelles. L'unité d'accréditation du cas B s'étendant sur une dizaine d'établissements, il est plus difficile pour les délégués syndicaux de cette unité d'opter pour des moyens de communication de proximité. Les délégués syndicaux du cas A, de par leur nombre important comparé au nombre d'employés, peuvent plus facilement mettre en place des moyens de communication de proximité, ce qui favorise la participation des membres, à la fois aux événements formels et aux événements informels.

Pratiques démocratiques

Le but des pratiques démocratiques est de s'assurer que tous les membres du groupe aient l'opportunité d'influer sur la prise de décision stratégique du syndicat. Cela peut consister à s'assurer de l'opportunité des membres d'assister aux réunions, d'accéder à de l'information pertinente, ou d'exprimer leurs opinions d'une façon qui sera prise en compte par le syndicat.

Les deux collectifs de travail que nous étudions font partie de la même unité d'accréditation, et sont donc régies par les mêmes statuts et règlements. Nous nous concentrons donc sur les mesures mises en œuvre de manière concrète au niveau local pour favoriser la participation démocratique des membres.

Cas A

L'approche personnalisée dans les relations qu'entretiennent les délégués avec leurs membres a pu permettre à ces derniers de saisir le rôle qu'ils ont à jouer dans la conduite et les prises de décisions du syndicat. Cela engendre une forte participation, qui se manifeste sous plusieurs formes, comme nous le voyons dans la prochaine section.

Afin de permettre aux membres de prendre part aux décisions concernant le cahier de demandes en vue de la prochaine négociation collective, le syndicat a mis en place un sondage en ligne afin que tous les membres puissent détailler leur situation personnelle et exprimer leurs opinions. Ce sondage, comme nous le verrons plus tard, a connu un fort taux de réponse, notamment du fait que les délégués syndicaux ont insisté auprès des membres pour que ces derniers y répondent :

« [...] Puis moi j'ai une phrase que je dis et qui marche, je l'ai dit entre autres pour les sondages que je fais remplir, je dis "Mes heures de bénévolat, j'en compte des centaines par années, vous, je vous demande 15 minutes de bénévolat. - On le sait que t'en fais beaucoup..." Donc ils remplissent le sondage, ça va bien. »

Délégué syndical, cas A

Afin de pallier les disparités d'horaires, le syndicat met en place plusieurs réunions successives, généralement au nombre de trois. Le lieu de réunion est toujours proche, à moins de 5 minutes à pied de la boutique et les heures de début des réunions sont choisies en fonction des heures de fin des quarts de travail, afin que les travailleurs puissent finir leur journée de travail avant de se diriger tranquillement vers le lieu où se tient la réunion.

Nous avons eu l'opportunité d'assister à une réunion en vue de la prochaine négociation collective. Une fois la réunion commencée, l'ambiance informelle est conservée du début à la fin dans le but d'instaurer une ambiance de confiance propice à la participation active lors de la séance. Alors que le cahier de demandes a été élaboré grâce aux résultats du sondage mené en ligne, la participation lors des réunions consiste principalement à poser des questions pour obtenir des précisions sur le sujet présentement abordé. Typiquement, les membres ne soumettent pas leurs idées directement lors des réunions, mais s'entretiennent préalablement avec leur délégué qui à son tour présentera la proposition.

Cas B

Il ne semble pas que des mesures visant à favoriser la participation des membres

soient mises en place en ce qui concerne les salariés du cas B. En leur posant la question, les deux délégués interrogés ont souligné que le seul type de mesures mises en place dans ce sens concernait l'accès à l'information des membres et le fait d'organiser plusieurs réunions géographiquement séparées pour palier la dispersion des établissements de l'unité d'accréditation. Ainsi comme nous le verrons dans la prochaine section, le taux de participation aux assemblées est faible et les membres du cas B ne soumettent que peu de propositions.

Ainsi, un délégué nous a avoué :

« Avant d'être délégué, je me posais de sérieuses questions sur ce que faisait le syndicat. Parce que je trouvais que c'était opaque. Fait que j'essaie d'informer le plus possible les membres de ma succursale de ce qu'on fait.

Et là, on a décidé avec l'exécutif et notre conseiller d'envoyer les messages à tout le monde. Parce qu'avant, le syndicat avait vraiment une hiérarchie. L'exécutif s'adresse aux représentants, puis les représentants s'adressent aux membres de leur succursale. Mais on se demande si l'information coule vraiment, et en plus il y a des succursales où ils n'ont plus de délégués, alors on s'est dit que maintenant on va faire de la communication at large. D'ailleurs cette semaine, il faut que je mette à jour une liste d'employés. »

Délégué syndical 2, cas B

La faible contribution à la vie démocratique du syndicat peut être vue en partie comme la conséquence de la situation du collectif de travail du cas B vis-à-vis de l'instrumentalité syndicale. Si le syndicat est vu comme une instance qui n'est pas adéquate pour répondre aux problèmes qui existent sur le plancher de travail, il paraît peu surprenant que les membres aient moins tendance à contribuer à la vie démocratique du syndicat en assistant aux assemblées ou en soumettant des propositions.

Pour résumer, la structure démocratique syndicale doit favoriser la participation des membres aux prises de décisions stratégiques du syndicat. La situation semble

légèrement meilleure en ce qui concerne le cas A, car puisque la participation des membres est déjà plus forte, ceux-ci se retrouvent en plus grand nombre aux réunions organisées par le syndicat. La participation des membres du cas B aux prises de décisions semble plus faible, et il est notable que seules des mesures visant à favoriser l'accès à l'information aient été mises en place.

Nous allons maintenant pouvoir passer en revue les éléments de la variable dépendante et voir comment les logiques d'adhésion et de participation influent sur la participation syndicale.

6.4 Résultats des entrevues, variable dépendante

6.4.1 Participation syndicale

La participation syndicale est vue dans notre modèle théorique comme le résultat de la rencontre entre la logique d'adhésion et la logique de participation. Comme exposé précédemment, la participation syndicale est considérée comme un élément clé du succès d'une lutte syndicale.

La participation des membres de nos deux cas à l'étude peut être décrite à la lumière de différents éléments que nous allons maintenant passer en revue.

Réunions régulières

Le terme de réunion régulière comprend tous les événements officiels organisés par le syndicat qui ont comme finalité la prise de décision stratégique du syndicat. Il s'agit donc de réunions telles que les assemblées générales ou les réunions de consultation.

Cas A

Le taux de participation aux réunions formelles organisées par le syndicat est fort. Il se situe la plupart du temps au-dessus de la barre des 50%. Selon le délégué syndical interrogé, le pire taux de participation obtenu depuis 2013 a été de 48%, pour une assemblée de consultation.

Lors de la réunion, de nombreux membres participent activement, ayant soumis des propositions au préalable à leur délégué syndical, en formulant leurs opinions, ou encore en posant des questions.

Enfin, autre exemple de participation par la base : le dernier cahier de demandes élaboré pour les négociations de 2018 a été en partie construit grâce aux résultats d'un sondage en ligne ayant recueilli plus que 50% de répondants parmi les salariés.

Cas B

En ce qui concerne le cas B, on constate que la participation aux réunions est significativement plus faible que pour le cas A. Sur les 300 salariés que compte l'unité d'accréditation, 22 ont été présents, ce qui représente un taux de participation de 7%.

La nature de la participation des membres lors de ces assemblées diffère également du cas A : Il y a très peu de propositions soumises, et les membres présents ont tendance à venir dans le but de s'informer du progrès de certains griefs présentement en cours. On remarque également que ce sont principalement des travailleurs à temps plein qui sont venus à ces assemblées. Dans plusieurs succursales, la participation des travailleurs à temps partiel est nulle.

Activités informelles

Les activités dites informelles se distinguent des activités formelles du fait qu'elles ont un rôle autre que la prise de décision. Ces activités peuvent être vues comme des entreprises de renforcement de la cohésion d'équipe ou peuvent avoir un simple but de loisir. À noter que ce genre d'activité peut être aussi bien organisé par le syndicat que par les membres eux-mêmes.

Cas A

Avec les relations amicales entretenues par les membres, de nombreuses activités informelles sont organisées sur une base très régulière. Ces activités sont de nature variée, elles peuvent consister à juste aller boire un verre entre collègues après le travail, ou à passer la soirée ensemble dans un karaoké ou chez l'un des membres.

Dans tous les cas, ces réunions ne sont jamais organisées dans un but syndical. Chaque membre peut prendre l'initiative d'inviter ses collègues uniquement à des fins de loisir. Cela étant dit, les discussions peuvent facilement graviter autour des problématiques au travail et donc autour du syndicat.

Un délégué nous a en outre précisé que ce genre d'ambiance peut être particulièrement efficace pour susciter plus de participation de la part des membres. Les activités informelles ont également été largement privilégiées lors du processus de syndicalisation en 2013 :

« Si tu savais le nombre de cartes d'adhésion qu'on a signé en buvant de la bière... Les gens, s'ils me demandent ce que c'est que faire une accréditation d'unité, je réponds que c'est consommer beaucoup de bière. »

Délégué syndical, cas A

Cas B

Les salariés du cas B n'organisent pratiquement jamais d'événement informel entre eux. Les seuls exemples relatés par les délégués interrogés correspondent soit à des événements uniques (une fête chez un employé qui n'a jamais été reproduite), soit à un événement annuel à la portée réduite (un *party-hotdog* annuel où seulement un nombre restreint de membres participent).

Les délégués ont pourtant conscience que ce genre d'événement a un effet positif sur la cohésion d'un groupe. Ils attendent cependant que ce type d'événement soit organisé directement par le syndicat, ce qui impliquerait des ressources financières que la section locale ne possède pas :

« On ne fait pas d'activité syndicale, on n'a pas le budget. On a regardé ça, et si on veut avoir un budget syndical, on devrait augmenter les cotisations et déjà qu'on a pas des très gros salaires, c'est pas quelque chose qu'on mettrait... le monde n'accepterait pas à mon avis, mais c'est pas non plus quelque chose que

je voudrais présenter devant des assemblées générales. Donc on essaie d'y aller autrement. »

Délégué syndical 1, cas B

De plus, les délégués sont tout à fait conscients de la difficulté supplémentaire induite par l'isolement géographique des succursales. Cependant, avec la faible participation actuelle, les délégués craignent que les membres ne soient pas intéressés à se réunir entre plusieurs succursales, même dans un contexte informel et festif :

« Ce qui est différent d'un syndicat qui est à un endroit où les gens se connaissent plus, là on fait... on fait pas de rencontres syndicales informelles. Ça s'est jamais fait, j'en ai jamais vu.

Ça serait pas une mauvaise chose, mais je pense qu'on a peur de l'échec, on a peur qu'il y ait que trois personnes qui se déplacent. »

Délégué syndical, cas B

Nous avons donc d'un côté un collectif de travail qui est déjà habitué à se retrouver régulièrement à l'extérieur de l'entreprise, et de l'autre un collectif à la fois morcelé géographiquement, et qui même au sein d'un établissement donné n'a pas pris l'habitude d'organiser des rencontres informelles entre collègues en dehors des heures de travail.

Il est de plus intéressant de constater que les délégués du cas B sont pourtant conscients des bienfaits des rencontres informelles pour la cohésion de groupe. Mais aucune action dans ce sens n'est mise en place, faute de budget ou par peur que la tentative échoue.

Activités individuelles

La catégorie des activités individuelles regroupe tous les comportements liés au syndicat qu'un membre va adopter de son propre chef. Dans les deux cas étudiés, les exemples d'activités individuelles semblent inexistantes : les membres ne s'informent pas spontanément au sujet du syndicat et n'ont pas l'idée de venir lire le babillard, la

convention collective, ou tout autre document syndical qui leur est accessible.

Ce comportement s'explique en partie par la présence d'un délégué syndical qui peut répondre aux questions et transmettre l'information. C'est un état de fait qui vient confirmer l'importance du rôle joué par le délégué syndical dans la communication entre le syndicat et sa base :

« J'ai toujours plein de questions, et y'a des personnes qui me reviennent avec des questions pour aller voir dans la convention, mais la convention, ils en ont une copie chez eux, puis il y a une copie affichée dans la salle de repos, mais ils la consultent même pas. Donc oui, c'est difficile. »

Délégué syndical, cas B

À la différence du cas B, la situation semble être acceptée comme normale pour le délégué syndical interrogé du cas A. Pour ce dernier, le fait d'être disponible en tout temps afin de répondre à toutes les questions de la part des membres fait partie intégrante du rôle de délégué :

« Une fille m'a fait la réflexion, elle me disait "Tu dois être tanné que tout le monde vienne te parler pendant ton repas", j'ai répondu "Non, c'est mon rôle". Quand je veux pas parler de ça, je vais manger à l'extérieur. »

Délégué syndical, cas A

En résumé, les activités individuelles, c'est à dire le fait pour un membre d'agir en rapport avec le syndicat spontanément, semblent être bien plus sporadiques que ne le laissait prévoir notre recherche théorique. Cela contribue à remettre au premier plan l'importance du délégué syndical et des pratiques démocratiques pour susciter de la participation. On voit de plus que les délégués du cas A semblent être pleinement conscients de cette prérogative, alors que les délégués du cas B auraient plutôt tendance à se conformer à un modèle théorique dans lequel on attend des membres qu'ils participent spontanément.

Utilisation de services

La catégorie de l'utilisation des services regroupe tous les comportements où un membre va venir consulter ou demander de l'aide à son délégué syndical. Dans ce cas de figure, ce sont les ressources du syndicat et les compétences syndicales du délégué qui sont mises à contribution.

Cas A

Comme on vient de le voir, les délégués du cas A sont déjà habitués à répondre aux questions que viennent leur poser les membres au sujet des détails de la convention collective ou une situation spécifique les concernant. Globalement, les salariés ont toujours su reconnaître d'eux-mêmes les situations problématiques sur le plancher de travail. Les délégués ont dû ensuite habituer leurs collègues à avoir le réflexe de venir signaler à un délégué cette situation, dans le but que le syndicat agisse. Cette habitude s'est ensuite étendue et les membres sont maintenant habitués à venir signaler aux délégués tout élément qui semble anormal ou contraire aux règles de la convention collective.

La relation de confiance qui règne entre les membres et leurs délégués fait en sorte que lorsque la situation l'a exigé, aucun salarié n'a refusé de formuler un grief.

Cas B

Les salariés du cas B ont également pris l'habitude de venir signaler les situations qui semblent anormales. Ils n'hésitent pas non plus à venir poser des questions à leurs délégués. En revanche, les questions semblent toujours tourner autour des mêmes points de la convention collective :

« Le thème le plus souvent abordé, c'est les horaires. Je pense que 3 questions que j'ai sur 4 sont sur les horaires. "Est-ce que la direction a le droit de faire ça?" "Comment je fais pour déposer un congé ?"... Je connais à peu près mot pour mot la clause sur les horaires et les demandes de congé. »

Délégué syndical 2, cas B

De plus, alors que les membres du cas A n'hésitent pas à formuler un grief si la situation l'impose, les membres du cas B semblent plus hésitant à effectuer une telle procédure.

En ce qui concerne l'utilisation des services, on remarque que dans les deux cas, les salariés ont pris l'habitude de poser des questions et de signaler des événements qui leur semblent anormaux. Il est cependant notable qu'à la différence du cas A, les salariés du cas B se montrent réticents à formuler des griefs. On peut y voir le résultat direct des stratégies antisyndicales mises en place par l'employeur, notamment des stratégies dites de peur, mais aussi de blocage. En effet la réticence à formuler un grief est un reflet de la mentalité plus fataliste présente dans l'unité d'accréditation, due notamment aux nombreuses luttes syndicales effectuées par le passé qui ont connu des succès en demie-teinte.

Participation à l'administration

Cette forme de participation est vue comme la forme la plus aboutie de participation à la vie du syndicat, puisque les travailleurs contribuent directement et volontairement à l'accomplissement des buts du syndicat (Gordon et al. 1980).

Cas A

Alors que la plupart des membres ne démontrent pas d'intérêt à venir délégué syndical, certains membres montrent plus d'enthousiasme et seraient prêts à l'engager sans forcément avoir une idée claire de la manière dont fonctionnent les règles syndicales :

« J'ai une vague de personnes qui veulent devenir délégués puis faut que je les retienne parce qu'ils sont encore en période de probation. Je leur dis : "Attends deux mois !" »

Délégué syndical, cas A

Nous avons pu constater lors de notre étude que les délégués syndicaux du cas A n'avaient pas de mal à renouveler leur équipe. En effet, alors qu'un des délégués syndicaux a quitté l'entreprise lors de notre enquête de terrain, cette personne a pu être

remplacée en moins d'un mois par un autre employé de l'entreprise nouvellement embauché, ce qui constitue en soi un fort signe de participation syndicale accrue. En parallèle, les délégués syndicaux du cas B ont plus de difficultés à palier aux départs, et certains établissements se trouvent dépourvus de délégué syndical depuis plusieurs années.

En outre, même si la plupart des membres ne comptent pas s'engager davantage au profit de leur syndicat, ils restent conscients des efforts déployés bénévolement par les délégués. Ainsi, lorsqu'une aide ponctuelle leur est demandée, leur contribution est quasiment garantie :

« [Les gens ont très peu envie de travailler avec les délégués], mais ils le reconnaissent. Nous, les délégués, on se fait remercier constamment. Puis moi j'ai une phrase que je dis et qui marche, [...] je dis : "Mes heures de bénévoles, j'en compte des centaines par années, vous, je vous demande 15 minutes de bénévolat" »

Délégué syndical, cas A

La portée de la contribution des membres est toutefois très limitée. Ces derniers peuvent témoigner lors des griefs ou encore faire circuler et remplir des sondages. Mais dans le cas d'une action qui demanderait une formation syndicale spécifique, les délégués ont l'habitude d'agir seuls.

Cas B

Sous ce dernier aspect, la situation dans les succursales du cas B est bien différente. Les deux délégués à qui nous avons parlé nous ont confirmé le total désintérêt de la part de leurs collègues pour les responsabilités syndicales. Les membres ne posent aucune question sur le sujet et ne manifestent aucune envie de participation à l'administration du syndicat. La seule exception serait une personne qui a accepté de devenir délégué, mais la nouvelle prise de fonction n'a pas été rapide ni spontanée et cet exemple semble en fait être une situation exceptionnelle.

Certaines succursales de l'unité d'accréditation n'ont d'ailleurs plus de délégué depuis plusieurs années :

« On a trois succursales où y'a pas de délégué. Tu penses que l'employeur il est pas mort de rire ? Les temps pleins sont pas intéressés, c'est toujours le même problème, ce sont des gens qui se plaignent pas... je veux pas juger les gens, mais il n'y a pas cette énergie-là. »

Délégué syndical 2, cas B

Nous avons donc en ce qui concerne la participation à l'administration du syndicat un groupe qui n'éprouve pas de difficultés à remplacer ses membres sortants, et un groupe où certaines succursales sont dépourvues de délégué syndical depuis plusieurs années.

Cette situation se trouve être le reflet de l'état de l'instrumentalité et des attitudes syndicales, le tout étant influencé par les stratégies antisyndicales patronales. En effet, on peut imaginer que le climat fataliste qui règne au sein de l'unité d'accréditation du cas B ne favorise pas la volonté des membres de s'assumer des responsabilités syndicales. En ce qui concerne les stratégies patronales, le fait que les vexations du collectif de travail du cas A ont été exploitées afin de renforcer le sentiment d'opposition au patronat ce qui, allié à une identité collective qui se veut très inclusive, contribue à favoriser le recrutement de nouveaux membres pour devenir délégué.

6.5 Conclusion de chapitre

Le chapitre 6 nous a permis d'exposer les caractéristiques de notre étude de cas selon notre modèle théorique. Les tableaux des pages 106 à 108 résument les éléments que nous venons de mettre en lumière.

Il a de plus été intéressant de voir la manière dont chaque composante de nos variables indépendantes vont influencer sur notre variable dépendante. Nous avons ainsi exposé la manière dont les différentes composantes des logiques d'adhésion et de participation peuvent être influencés par le contexte de précarité, ainsi que la manière dont ces deux

logiques interagissent. Le prochain chapitre est consacré à l'interprétation des résultats de notre enquête de terrain.

Tableau 4 : Présentation des cas

	Cas A	Cas B
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Même groupe • Même direction générale 	<ul style="list-style-type: none"> • Même groupe • Même direction générale
Domaine économique	<ul style="list-style-type: none"> • Livres • Disques • Produits culturels • Cadeaux • Instruments de musique • Partitions de musique 	<ul style="list-style-type: none"> • Livres • Disques • Produits culturels • Cadeaux
Syndicat et section locale	<ul style="list-style-type: none"> • Même syndicat • Même section locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Même syndicat • Même section locale
Nombre de salariés syndiqués	65	300
Nombre d'établissements dans la section locale	Un établissement	Dix établissements
Date de syndicalisation	2013	2003

Tableau 5 : Résultats de la variable indépendante, la logique d'adhésion

	Cas A	Cas B
Caractéristiques personnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Moitié jeunes, moitié plus âgés • Prédominance féminine • Profil éduqué 	<ul style="list-style-type: none"> • Moitié jeunes, moitié plus âgés, • Grande prédominance féminine • Profil éduqué
Satisfaction au travail	<p>Conditions vues comme mauvaises :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Désaccord avec la vision de la direction • Faible rémunération • Faible autonomie des tâches • Multiposte officieux 	<p>Conditions vues comme correctes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction face aux assurances collectives • Désaccord avec la vision de la direction • Faible rémunération • Horaires instables
Perception de l'instrumentalité syndicale	<p>Vision purement instrumentale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance de leur syndicat • En contact uniquement avec leur délégué 	<p>Vision instrumentale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personne-ressource appréciée • Convention collective vue comme utile • Vision fataliste ; conscience des limites de la lutte syndicale
Attitudes envers le syndicat	<p>Attitude positive :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opinion initiale neutre • Traitement égalitaire de tous les salariés • Les salariés antisyndicaux apprécient leur délégué 	<p>Attitude positive :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opinion initiale neutre • Vision fataliste : Syndicat vu comme moyennement utile • Méconnaissance du syndicalisme • Dialogue difficile avec les salariés antisyndicaux
Perception de l'opposition patronale	<p>Stratégies de blocage :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déni des problèmes sur le plancher de travail • Aucune volonté de dialogue • Manque de transmission d'informations obligatoires 	<p>Stratégies de blocages :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opposition systématique aux demandes du syndicat <p>Stratégies de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les délégués ont la sensation d'être surveillés

Tableau 5 (suite) : Résultats de la variable indépendante, la logique de participation

	Cas A	Cas B
Identité	<ul style="list-style-type: none"> • Identité centrée sur le collectif de travail ; basée sur la vie de l'établissement • Esprit d'opposition au patronat fort • Utilisation de ressources narratives : Printemps érable, Gabriel Nadeau-Dubois, Amir Khadir • Délégués syndicaux pas à l'origine de cette identité 	<ul style="list-style-type: none"> • Identité centrée sur un établissement à la fois ; basée sur les problématiques au travail • Esprit d'opposition au patronat faible • L'éloignement géographique ne permet pas un sentiment d'identité commun à toute l'unité • Délégués syndicaux pas à l'origine de cette identité
Stratégies de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Contact de proximité largement privilégié • Forte densité de délégués, tous les membres ont accès à un délégué • Relations personnelles de confiance complétées par des pratiques de communication plus distancées : courriels, Facebook • Pratiques de communication distancées (babillard, brochures institutionnelles) pas du tout utilisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Contact de proximité aussi utilisé • Faible densité de délégués, • Certaines succursales n'ont pas de délégué (<i>participation?</i>) • Relations personnelles de confiance peuvent être dures à mettre en place et maintenir • Recours à des pratiques de communication plus distancées : babillard, courriels groupés.
Structure démocratique	<ul style="list-style-type: none"> • Forte incitation à participer aux assemblées générales et aux assemblées de consultation • Plusieurs assemblées organisées pour palier aux disparités d'horaires • Cahier de demandes élaboré en fonction d'un sondage réalisé auprès des membres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de mesures incitatives pour la participation démocratique • Plusieurs assemblées organisées pour palier aux disparités d'horaires • Mesures mises en place pour un meilleur accès à l'information

Tableau 6 : Résultats de la variable dépendante, la participation

	Cas A	Cas B
Participation aux réunions régulières	<p>Forte participation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux de présence supérieur à 50% • Propositions soumises en avance aux délégués • Questions posées lors de la réunion 	<p>Faible participation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux de présence de 7% • Pas de proposition, peu de questions posées
Participation aux activités informelles	<p>Forte fréquence d'activité informelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisées fréquemment spontanément par les membres • But initial non syndical, mais les délégués arrivent à en tirer profit 	<p>Faible fréquence d'activité informelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Événement annuel ne regroupant qu'une partie des membres • Pas de vision syndicale lors de ces événements • Isolement géographique entre les succursales • Les délégués s'attendent à des moyens financiers de la section locale afin de mettre en place de genre d'activité
Activités individuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Activité individuelle faible • Les délégués s'organisent pour être disponibles au besoin 	<ul style="list-style-type: none"> • Activité individuelle faible • Il peut être dur pour certains travailleurs d'entrer en contact avec un délégué
Utilisation des services syndicaux	<ul style="list-style-type: none"> • Signalement des éléments anormaux • Pas d'hésitation à formuler un grief 	<ul style="list-style-type: none"> • Signalement des éléments anormaux • Réticence à formuler des griefs
Participation à l'administration du syndicat	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de volonté à participer à l'administration du syndicat • Quelques salariés intéressés à devenir délégué (pas de difficulté à trouver un remplaçant) • Les délégués ne cherchent pas particulièrement de l'aide 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune volonté de participer à l'administration du syndicat • Plusieurs succursales n'ont plus de délégué syndical

Chapitre 7 - Discussion des résultats

Nous exposons dans ce chapitre l'interprétation que nous pouvons faire des éléments présentés dans le chapitre 6 sur la base de notre modèle théorique. Comme nous avons pu déjà le constater dans la première section du chapitre précédent, la participation à la vie syndicale diffère largement entre nos deux exemples, tant en nature qu'en intensité. Nous allons maintenant faire émerger les phénomènes visibles dans chacun des deux cas, avant de mettre en lumière différents facteurs pouvant apporter leur part d'explications à ces disparités.

7.1 Comparaison de la participation entre les deux cas

Nous commencerons l'interprétation de nos résultats par la comparaison de la nature et du niveau de participation dans les deux cas. Nous pouvons d'emblée préciser que dans tous les indicateurs utilisés, à l'exception des activités individuelles, la participation des membres à la vie syndicale locale est supérieure dans le cas A comparé au cas B : Les travailleurs du cas A viennent plus nombreux aux réunions officielles, y posent plus de questions et formulent plus de propositions ; ils organisent et participent plus fréquemment à des activités informelles avec d'autres membres ; ils n'hésitent pas à formuler un grief si la situation l'impose. Enfin, certains d'entre eux manifestent le désir de devenir délégué syndical et de prendre part à l'administration du syndicat.

Nous allons maintenant passer en revue divers phénomènes qu'implique ce différentiel de participation.

Cohésion de groupe

Pour reprendre l'idée de cohésion de groupe de Nahapiet et Ghoshal (1998) présentée au chapitre 3, le cas A semble présenter une cohésion de groupe supérieure au cas B pour pratiquement tous les aspects observés et pris en compte : Les relations interpersonnelles sont plus nombreuses, plus inclusives et les rencontres informelles qui sont aussi plus fréquentes. Le fait que le cas A ne soit constitué que d'un établissement possédant cinq délégués syndicaux permet de palier à la disparité des

horaires de travail, car les délégués peuvent s'arranger pour qu'au moins l'un d'entre eux soit présent. Un délégué nous a de plus signalé qu'il s'était arrangé avec le gérant de la succursale pour être parfois présent dans l'établissement en dehors de ses horaires de travail, afin d'assurer une permanence et de répondre si besoin est aux interrogations de ses collègues.

Le premier effet de cette intensité de relations interpersonnelles est l'organisation bien plus fréquente d'événements informels. Alors que les salariés du cas B organisent un événement annuel avec un nombre restreint de collègues, les salariés du cas A se rencontrent après le travail de manière très régulière, plusieurs fois par mois. La fréquence de ces rencontres ainsi que leur nature (aller simplement boire un verre après le travail) rend plus facile l'intégration des nouveaux venus au collectif de travail : On peut en effet imaginer qu'il soit moins intimidant pour un nouvel employé de rejoindre ses collègues dans un bar une fois son quart de travail terminé plutôt que de se rendre en fin de semaine au domicile d'un collègue pour y passer l'après-midi. Ce genre de rencontre, dont le but premier échappe à toute perspective syndicale, semble tout de même être subtilement récupérée par les délégués syndicaux pour cimenter le collectif de travail contre l'employeur et faire avancer les causes syndicales.

Activités individuelles

Un autre résultat notable de notre enquête est la quasi totale absence des activités individuelles dans nos deux cas. Les activités individuelles correspondent aux comportements qu'un travailleur syndiqué va adopter de son propre chef, ce qui correspond par exemple à chercher soi-même de l'information sur la convention collective ou les règles du travail en vigueur.

On remarque que dans nos deux études de cas, les travailleurs n'effectuent pour ainsi dire aucune action spontanément : Bien qu'une copie de la convention collective soit disponible sur le lieu de travail et que des actualités récentes soient affichées sur le babillard syndical, les travailleurs de nos deux unités d'accréditation auront toujours le réflexe de venir voir le délégué syndical à la place, même pour des questions simples à la solution facilement trouvable :

« Le thème le plus souvent abordé, c'est les horaires. Je pense que 3 questions que j'ai sur 4 sont sur les horaires. "Est-ce que la direction a le droit de faire ça?" "Comment je fais pour déposer un congé ?"... Je connais à peu près mot pour mot la clause sur les horaires et les demandes de congé. »

Délégué syndical 2, cas B

Prenant cet état de fait en considération, il apparaît important pour un syndicat d'être actif dans la diffusion de l'information. Puisque les membres ne viennent pas chercher l'information d'eux-mêmes, il faut s'assurer que l'information arrive à eux. Ce genre de service de proximité semble être un des facteurs décisifs dans la participation syndicale des travailleurs du cas A, comme nous le verrons dans la prochaine section de ce chapitre.

Utilisation des services

La plus grande utilisation des services dans le cas A peut être en partie attribuée à la plus grande intensité des relations interpersonnelles et aux liens de confiance plus forts qui existent entre le délégué et ses membres. En effet, l'organisation de petits événements informels et l'établissement d'un lien de confiance personnelle fort entre un délégué et un membre constituent un terrain fertile pour une meilleure collaboration dans le domaine syndical.

Ce climat de confiance a des répercussions importantes sur l'utilisation des services syndicaux : un membre qui connaît bien son délégué et qui lui fait confiance, comme dans le cas A, sera bien plus enclin à venir signaler des problèmes, voire même formuler un grief ou témoigner en commission des relations de travail au besoin. À l'inverse, on constate dans le cas B, où un tel lien de confiance n'existe pas, qu'il existe bien plus de réticences de la part des salariés de donner suite au signalement d'un problème, que ce soit simplement en parler à l'employeur ou formaliser la plainte en grief.

Démocratie syndicale

L'idée déjà évoquée dans les chapitres 3 et 4 portant sur notre modèle théorique comme quoi la démocratie syndicale ne peut être aboutie que dans le cas d'une vraie

participation de la part des membres se trouve confortée lorsque l'on mène la comparaison entre nos deux cas.

De par leur taux de participation très fort aux diverses assemblées organisées et aux sondages, les salariés du cas A prennent pleinement part aux décisions stratégiques du syndicat. Ainsi, le cahier de demandes en vue de la renégociation de la convention collective prévue pour la fin de l'année 2018 a initialement été élaboré à l'aide des réponses à un sondage en ligne dont le taux de participation avoisine les 50%.

Comprenant plus de 40 questions, le sondage en ligne aborde les plus gros enjeux actuellement présents sur le plancher de travail. De nombreuses questions sont des questions ouvertes pour lesquelles les réponses sont parfois longues et détaillées. Le document demande de plus directement aux membres quelles seraient leurs suggestions pour la nouvelle convention collective. Une fois la première ébauche de cahier de demandes émise, le dialogue entre les délégués et la base reste constant avant de soumettre un document en vote à l'assemblée générale. À notre connaissance une telle mesure n'avait pas été mise en place dans le collectif de travail du cas B alors de la dernière période de négociation collective.

L'ensemble du processus a pris deux mois, pendant lesquels les délégués et la conseillère syndicale ont ajusté le cahier de demandes en fonction des nouveaux éléments à prendre en compte. Une fois soumise au vote en assemblée générale, le cahier n'a soulevé que quelques demandes de précisions avant d'être adopté à l'unanimité.

Cependant, il est à souligner que ce genre de démarche ne peut être entreprise avec succès que dans le cas où la base syndicale est déjà active et engagée. De l'aveu même des délégués et du conseiller syndical du cas B, un tel sondage se serait révélé inefficace en ce qui les concerne, car le taux de participation trop faible n'aurait pas permis de tirer des conclusions valides.

7.2 Comparaison des deux cas : variables indépendantes

Après avoir revu les caractéristiques de la participation qui diffèrent entre nos deux cas d'études, nous passons maintenant en revue les différents éléments qui, selon les théoriques classiques de l'engagement et la participation à la vie syndicale, ont un impact sur la manière dont les gens participent ou non à la vie et aux activités de leur syndical local.

Utilisation de l'identité du groupe

Alors que l'identité du groupe semble présenter une plus grande cohésion en ce qui concerne le cas A, sa nature semble plus embryonnaire pour le cas B. En effet, les travailleurs du cas B entretiennent des relations cordiales entre eux, organisent occasionnellement des rassemblements informels, et peuvent parfois tenir avoir des discussions qui se placent en opposition à la direction de l'entreprise.

On remarque aussi que la communication est quasi inexistante entre les travailleurs des différentes succursales, et qu'au sein d'une succursale, du fait des disparités d'horaires, certains travailleurs sont de facto exclus du collectif du travail. Cette dernière remarque tient principalement pour les étudiants travaillant à temps partiel, le soir et la fin de semaine, qui n'ont pas nécessairement la volonté de rester dans l'entreprise à long terme.

De son côté, le collectif de travail du cas A présente une forme d'identité de groupe plus aboutie et complète. En raison, encore une fois, du nombre élevé de délégués syndicaux, il semble être plus aisé pour le collectif de travail du cas A de rejoindre l'ensemble des membres. Les événements informels sont tenus bien plus fréquemment, presque de manière hebdomadaire.

Bien que cette identité collective se soit premièrement construite de manière spontanée, les délégués syndicaux du cas A ont su tirer parti de la situation et, grâce à l'utilisation de certaines ressources narratives, ont pu cristalliser le collectif de travail dans une opposition entre les travailleurs et la direction. Ainsi, comme nous l'a expliqué un délégué syndical du cas A, les protestations étudiantes de 2012 ont permis de faire prendre conscience à de nombreux membres qu'il est possible de se mobiliser et

d'obtenir des résultats concrets. Ce constat est d'autant plus criant du fait qu'une grande partie des travailleurs de l'unité d'accréditation sont également des étudiants de l'Université du Québec à Montréal qui a constitué un des foyers les plus actifs de la contestation étudiante. Il est enfin à noter que le processus de syndicalisation a débuté dès la fin de l'année 2012 pour se concrétiser au printemps de l'année 2013.

On peut donc voir que l'identité de groupe du collectif de travail du cas A est bien plus complète que dans le cas B : Le cas A comprend de forts liens interpersonnels, régulièrement entretenus, plus de ressources narratives disponibles, ainsi qu'une véritable cristallisation dans l'opposition entre la direction et les salariés. Comme on l'a déjà vu dans notre chapitre présentant nos considérations théoriques, de tels éléments sont nécessaires à la mise en place d'une participation durable des membres à la vie de leur syndicat.

Vision de la fonction de délégué

Une autre grande différence qu'il est possible de constater est la place allouée au délégué au sein du collectif de travail. Dans les deux cas, ce sont plutôt aux délégués de déterminer quel sera leur rôle au sein du collectif de travail, avec des approches résolument différentes.

Les délégués du cas B voient leur fonction comme une tâche purement administrative et professionnelle, dans une vision syndicale traditionnelle. Les délégués vont venir en aide aux salariés en ayant besoin et ils vont également servir de passerelle de communication entre le plancher de travail et l'exécutif syndical. Cependant, il semblerait que les délégués aient également tendance à ne pas effectuer certaines actions si celles-ci ne sont pas prescrites par l'exécutif ou n'entrent pas dans l'éventail des actions syndicales classiques, telles que les activités informelles.

Les délégués du cas A, à l'inverse, ont une vision radicalement différente de leur fonction, puisque ces derniers se basent principalement sur une vision militante du syndicalisme découlant en droite ligne de l'épisode de contestations étudiantes de 2012. Au lieu de voir leur fonction de délégué comme étant purement administrative et procédurière, ils la considèrent plutôt comme une activité bénévole à laquelle ils

accordent du temps du fait de leurs sensibilités politiques et des problèmes présents dans leur entreprise. Parallèlement, les délégués s'arrangent pour que les autres salariés soient conscients du temps consacré à cette « activité bénévole », afin de demander leur participation au moment opportun, comme nous l'a expliqué un délégué syndical du cas A qui explique à ses membres : « *Mes heures de bénévoles, j'en compte des centaines par année, vous, je vous demande 15 minutes de bénévolat.* »

Une bonne illustration de cette divergence se trouve dans le fait que des salariés du cas A se retrouvent très régulièrement autour d'un verre, avec des discussions gravitant autour des relations de travail, et dans un contexte qui a été propice par le passé à la signature de cartes de membres, alors que les délégués du cas B attendent de débloquer des budgets syndicaux afin de mettre en place des activités informelles plus officielles :

« On ne fait pas d'activité syndicale, on n'a pas le budget. On a regardé ça, et si on veut avoir un budget syndical, on devrait augmenter les cotisations et déjà qu'on a pas des très gros salaires, c'est pas quelque chose qu'on mettrait... le monde n'accepterait pas à mon avis, mais c'est pas non plus quelque chose que je voudrais présenter devant des assemblées générales. Donc on essaie d'y aller autrement. »

Délégué syndical 1, cas B

On peut alors penser que dans un cas comme dans l'autre, l'attitude dont fait preuve le délégué syndical aura une influence sur la motivation des membres ou au contraire, le sentiment de résignation de ces derniers. Des délégués syndicaux présents en plus grand nombre, et s'assurant d'être disponible en tout temps pour répondre aux questions et soutenir les membres du collectifs de travail, tel qu'on peut le voir dans le cas A, est certainement un élément utile pour entretenir la motivation au sein du collectif de travail.

Stratégies de communication

Ce point constitue, selon toute vraisemblance, l'un des plus importants éléments explicatifs du succès du collectif de travail du cas A comparé au cas B. Les efforts

constants des délégués syndicaux du cas A pour établir une relation personnalisée (qualifiée par ces derniers de « *communication one-on-one* ») nous paraît être un des éléments les plus importants dans la détermination de la participation des travailleurs à leur vie syndicale locale.

Du fait de leur plus grand nombre, cinq délégués pour 65 salariés plutôt qu'un délégué pour chaque succursale d'une trentaine de salariés, les délégués du cas A sont plus en capacité de déployer des efforts allant vers une approche de communication personnalisée. De cette façon, un salarié aura toujours une relation privilégiée avec un délégué, ce qui lui permettra d'être informé en permanence de l'état des relations de travail et d'être plus enclin à participer lorsqu'on lui demandera.

Ainsi l'approche traditionnelle, dans laquelle le syndicat agit comme une institution émettant des communications générales au plus grand monde, est totalement délaissée au profit du lien personnel délégué-travailleur, basé uniquement au tour des sujets qui concerne directement le salarié, au point que la grande majorité des salariés du cas A, malgré leur forte participation, ignorent jusqu'au nom de leur instance représentative :

« Ils s'en foutent du syndicat, honnêtement. La plupart du temps, ils savent même avec qui syndicat ils sont. Si tu leur poses la question "C'est quoi votre syndicat ?", la réponse c'est "C'est [Prénom du délégué]".

Puis honnêtement j'ai abandonné ce volet-là. Quand tu parles de précarité d'emploi, ils s'en foutent que tu sois allé à un colloque du syndicat sur un autre sujet, ils veulent parler de leur situation propre. »

Délégué syndical, cas A

Présence de stratégies antisyndicales

De manière générale, les stratégies antisyndicales mises en place par la direction d'une entreprise peuvent s'avérer un outil efficace pour cette dernière afin de limiter la portée d'un mouvement syndical. Les deux entreprises de nos deux cas appartenant au même groupe, on constate alors la mise en place des mêmes éléments de stratégies antisyndicales, principalement des éléments s'apparentant à du blocage.

Une différence subsiste néanmoins entre les deux cas, et cette dernière constitue un élément explicatif dans le différentiel de participation syndicale chez les salariés du cas A et les salariés du cas B. En effet, certaines succursales de l'entreprise du cas B sont syndiquées depuis 2003 et ont déjà connu trois épisodes de négociations collectives, là où l'établissement du cas A est syndiqué depuis 2013 et n'a été en période de négociation qu'une seule fois, en 2015.

Les entretiens effectués ont révélé que les stratégies de blocage, se manifestant principalement par le refus de toute discussion et le refus de toute concession de la part de la direction, sont en place depuis les débuts de la syndicalisation en 2003. La direction était d'ailleurs encore plus fermée à l'époque, le directeur des relations de travail ayant répondu au premier message de l'équipe nouvellement syndiquée par « *Ça ne m'intéresse pas, on se reverra en négos.* » L'attitude adoptée par la direction pourrait être en partie à l'origine de la résignation que l'on retrouve parmi les salariés du cas B.

Ainsi, les trois derniers épisodes de négociations collectives se sont révélés très conflictuels et ont engendré au total trois grèves et un lock-out. Lors de ces négociations, le collectif de travail du Groupe B a certes pu gagner sur certains terrains, mais il subsiste des domaines sur lesquels aucun progrès n'a jamais pu être fait, notamment la rémunération. Selon un des délégués interrogés qui parle de ses membres :

« Ils sont conscients, mais ils sont aussi conscients des limites quand on va négocier. Nos trois dernières négociations, on a fait la grève. Ils sont conscients qu'il n'y a pas beaucoup de marge de manoeuvre. [...] »

Par contre dans toutes nos négociations on a gagné sur les conditions de travail. [...], mais le salaire on a jamais pu rien faire. »

Délégué syndical 1, cas B

Sentiment d'insatisfaction en emploi

Lorsque l'on reprend notre modèle théorique présenté initialement au chapitre 3, on se

rappelle qu'il n'est pas tant important que les conditions de travail soient objectivement mauvaises pour susciter du mécontentement, mais plutôt qu'elles soient perçues comme mauvaises par les travailleurs concernés. Ainsi, des travailleurs s'intéresseront à la question syndicale et pourront avoir envie de s'impliquer s'ils considèrent leurs conditions de travail comme leur étant non favorables.

Or, on remarque d'importantes disparités sur ce sujet entre nos deux cas. Pour ce qui est du cas A, le délégué interrogé considérait sans équivoque ses conditions de travail comme mauvaises, tant au niveau que de la gestion de l'établissement qu'au niveau de la rémunération, des horaires ou des statuts de travail en général. On peut imaginer que l'équipe syndicale ait axé sa communication sur ces thèmes afin d'aiguiser le mécontentement des membres pour finalement s'assurer de leur participation.

De l'autre côté, alors que l'un des deux délégués interrogés pour le cas B considère ses conditions de travail comme correctes, l'autre nous a signalé l'apathie des membres à ce sujet :

« Les gens qui travaillent à 12 piasses de l'heure, c'est pas des gens qui se plaignent dans la vie. On pourrait leur péter dessus, on pourrait faire plein de choses, puis ça les dérangerait pas trop. Je suis complètement exaspéré, mais non, ils se plaignent pas. [...] »

Et les horaires, il y a des gens avec des horaires épouvantables, le soir, la fin de semaine, ... quand t'es étudiant, c'est correct, tu peux faire ça un temps, mais tout le temps, ça devient lourd. »

Délégué syndical 2, cas B

Dans les faits, les deux collectifs de travail connaissent des conditions très similaires. Mais il semblerait que les délégués du cas B aient plus de mal à susciter du mécontentement de la part de leur base syndicale. Cette comparaison montre bien l'importance que prend la perception des conditions de travail par un groupe de travailleurs lorsqu'il s'agit de se mobiliser et de participer à la vie de son syndicat.

Enfin, nous notons que le sentiment de manque de sens et le décalage entre la vision

du salarié, tournée vers la culture, et elle de la direction de l'entreprise, tournée vers le commerce, sont aussi des leviers puissants pour susciter du mécontentement de la part des travailleurs, et ce dans les deux cas que nous avons étudiés.

7.3 Retour sur le modèle théorique

Après avoir décrit les différents phénomènes que notre enquête de terrain nous a permis d'observer, la présente section va nous permettre de lier ces observations aux buts initiaux de notre recherche.

Nous pouvons dès à présent rappeler nos questions de recherche, puisque celles-ci correspondent à nos objectifs de recherche :

- Comment l'état de précarité au travail influe-t-il sur les logiques d'adhésion et de participation ?
- Comment la logique d'adhésion et la logique de participation interagissent entre elles ?
- Quelle est l'influence de la logique d'adhésion sur la participation syndicale ?
- Quelle est l'influence de la logique de participation sur la participation syndicale ?

Nous allons maintenant revenir sur nos propositions de recherche afin de les infirmer ou de les confirmer. La fin de la section sera consacrée à la confirmation et à l'infirmerie d'éléments de théorie classiques sur la base de nos observations sur le terrain.

7.3.1 Retour sur les propositions de recherches

Le but initial de notre recherche est de contribuer à l'amélioration des connaissances concernant les travailleurs précaires et la manière dont ceux-ci prennent part à la lutte syndicale. Les théories classiques traitant de participation syndicale s'intéressent surtout à la main-d'œuvre dite « traditionnelle », et notre recherche propose de confronter ces éléments de théorie à un contexte de travail précaire afin de voir dans quelle mesure les théories classiques peuvent également s'appliquer en de tels

contextes.

Première proposition : Précarité et participation

Notre première proposition de recherche reprend les termes de la question principale de notre mémoire. La proposition consiste à dire que la précarité de l'emploi influe sur les logiques d'adhésion et de participation, ce qui in fine influe sur la nature et l'intensité de la participation syndicale des travailleurs. Notre recherche de terrain nous a en effet donné la possibilité de voir que le contexte de précarité vient bel et bien teinter la façon dont les travailleurs prennent part aux activités de leurs syndicats.

Premièrement, nous avons vu dans les deux cas étudiés que les principaux facteurs d'insatisfaction sont eux-mêmes des facteurs de précarité de l'emploi que nous avons évoqués dans le premier chapitre de ce mémoire. C'est donc à partir de cette base d'insatisfaction que va se créer le cadre de la participation syndicale des travailleurs. Ainsi, la faible rémunération et le manque de contrôle dans ces horaires de travail sont des éléments de précarité directement cités par les personnes interrogées au sujet de leurs conditions de travail.

Ces éléments d'insatisfaction dans leur travail viennent dans un deuxième temps affecter la manière dont les salariés peuvent participer à la vie de leur syndicat. Dans le cas A par exemple, les facteurs de précarité sont employés par les délégués syndicaux afin de convaincre les salariés du bien-fondé de la lutte syndicale, tout en donnant des objectifs clairs et identifiables (rémunération horaire à 15 dollars, avoir connaissance de ses horaires de travail 11 jours à l'avance). La mobilisation et les actions qui en résulteront se concentreront donc sur ces facteurs de précarité et chercheront à en atténuer les effets.

Le climat de précarité impose également des contraintes aux syndicats. Ces contraintes peuvent être directement dues aux difficultés de l'existence des personnes en situation de précarité d'emploi. Un des délégués du cas B que nous avons interrogé nous a confié qu'il n'est pas envisageable d'augmenter les cotisations syndicales car les salaires de ses membres sont déjà bas, alors même que l'augmentation de ces

cotisations pourrait être un moyen d'agrandir la marge de manœuvre du syndicat face à l'employeur. Plus généralement, il nous a été précisé dans les deux cas étudiés que les moyens de pressions affectant la rémunération du personnel ne sont pas envisageables du fait de la situation financière personnelle de certains membres.

Les contraintes qui s'imposent aux syndicats dans la lutte contre les facteurs de précarités peuvent également venir des formes d'emplois précaires directement. Environ la moitié des travailleurs dans les deux unités d'accréditation étudiées sont de travailleurs temporaires, embauchés pour quelques mois, voire quelques semaines. On comprend donc qu'il peut-être difficile de motiver un travailleur à participer à des actions syndicales dans le but d'améliorer des conditions de travail qui ne le concerneront plus à court-terme.

Deuxième proposition : insatisfaction et instrumentalisation du syndicat

Notre deuxième proposition concernait l'insatisfaction au travail et la perception d'instrumentale du syndicat. Dans le cas d'une relation de travail traditionnelle, on a vu que c'est la combinaison de l'insatisfaction au travail et de la croyance en l'efficacité du syndicat qui va engendrer un désir de syndicalisation ou une plus grande participation à la vie syndicale (Bergeron et Renaud 2000). Notre proposition consistait donc à dire qu'un tel phénomène se retrouverait également dans le cas d'un travail précaire.

Ainsi, cette relation entre d'un côté l'insatisfaction au travail et croyance en l'efficacité du syndicat et de l'autre la participation des membres à la vie de leur syndicat se trouve vérifiée. On peut notamment voir dans le cas B de notre recherche que la croyance en l'efficacité du syndicat se trouve altérée, du fait des nombreux conflits de travail qui ont eu lieu par le passé. Ce manque de croyance dans l'efficacité du syndicalisme se traduit principalement, comme nous avons pu le voir, par une mentalité fataliste et de la résignation face aux problèmes actuels du milieu de travail.

À l'inverse, les salariés du cas A ont une vision plus positive du syndicat et de son efficacité. Cette attitude peut s'expliquer par la syndicalisation plus récente de l'unité, ainsi que par les ressources narratives mises de l'avant pour présenter la lutte sociale sous un jour utile et efficace.

Enfin il est important de préciser que c'est uniquement la perception de l'efficacité du syndicat qui va conditionner la participation des membres, sans tenir compte de l'efficacité réelle. En effet, malgré l'attitude fataliste qu'affichent de nombreux travailleurs de l'unité d'accréditation du cas B, le syndicat a su, au cours des dernières négociations collectives, obtenir d'importantes concessions de la part de l'entreprise, notamment sur les horaires de travail et les assurances collectives.

Troisième proposition : Attitude envers le syndicat

Notre troisième proposition de recherche s'intéressait aux attitudes syndicales et revenait à dire que le sentiment de précarité pourra améliorer l'opinion des travailleurs à l'égard de leur syndicat (Bergeron et Renaud 2000).

Ce qui est ressorti des entrevues a plutôt tendance à infirmer cette proposition, et à confirmer ce que Freeman et Diamond (2001) avaient déjà avancé. En effet, les deux collectifs de travail comprennent des membres aux opinions négatives du syndicat, et les théories classiques qui reviennent à dire qu'une personne forme ses opinions en utilisant ses croyances et les opinions de ses proches se voit vérifiées ici. Les travailleurs ayant une opinion négative du syndicat forment leur opinion sans prendre en compte la nature du travail fourni par les délégués syndicaux.

Il est cependant notable que le délégué du cas A interrogé est parvenu à susciter de la participation syndicale chez des employés antisyndicaux, ce qui indiquerait que les attitudes antisyndicales d'un travailleur ne l'empêchent pas nécessairement de participer à la vie de son syndicat.

Quatrième proposition : effets des stratégies antisyndicales

Notre quatrième proposition de recherche s'intéressait à l'influence que peuvent avoir les stratégies antisyndicales déployées par la direction. Notre proposition consistait alors à dire que les stratégies antisyndicales auraient un effet prévisible selon leur nature et que par exemple, les stratégies de blocage entraîneraient de la frustration de la part des salariés, les décourageant de s'impliquer dans la vie du syndicat (Laroche, Bernier et Dupuis 2015). Il est alors intéressant de constater que la stratégie de blocage

employée par la direction a eu l'effet escompté sur les salariés du groupe B, une telle stratégie leur a fait adopter une mentalité plutôt fataliste et les a rendus moins enclins à participer à la vie de leur syndicat.

Cependant, cette même stratégie semble avoir eu l'effet inverse pour le collectif de travail du cas A. Dans cet exemple, les délégués syndicaux ont pu utiliser la situation à leur avantage pour renforcer l'identité du groupe dans un rapport d'opposition entre la direction et les travailleurs. L'attitude de la direction est ainsi utilisée par l'équipe syndicale pour démontrer le bien-fondé de leurs revendications et convaincre les membres de s'impliquer davantage.

Cinquième proposition : L'identité de groupe

En ce qui concerne la formation de l'identité du groupe, nous avons proposé que cette dernière serait affectée par le climat de précarité qui règne dans les deux collectifs étudiés et par l'esprit d'opposition entre les travailleurs et la direction (Tilly 2005).

Plus généralement, on voit que le contexte général du collectif de travail du cas A a grandement influencé la nature de l'identité collective. De par les nombreuses vexations de la part de l'employeur dont le délégué nous a fait part, le collectif s'est largement cimenté dans un rapport d'opposition entre l'employeur et les travailleurs. En plus des éléments de précarité, on remarque l'utilisation des ressources narratives issues des contestations étudiantes de 2012 et des victoires syndicales passées comme un élément notable pour de motiver davantage les travailleurs.

En ce qui concerne le collectif de travail du cas B, son sentiment d'identité collective prend une forme moins aboutie. Il n'inclut ainsi qu'un « noyau dur » de salariés permanent et puise moins largement dans les victoires syndicales passées afin de motiver les travailleurs. Enfin, de part l'isolement géographique entre chaque succursale, l'identité collective a plutôt tendance à rester cantonnée au niveau de l'établissement plutôt qu'au niveau de l'unité d'accréditation.

Sixième proposition : Les stratégies de socialisation

Pour ce qui est des stratégies de socialisation employées par le syndicat, nous avons vu qu'un syndicat devait mettre en place à la fois des activités formelles et des activités informelles (Fullagar et al. 1994). De plus, nous avons proposé que les moyens de communication de proximité seraient plus efficaces lorsqu'il s'agit de susciter la participation syndicale en provenance des salariés (Durand-Allard 2014).

Le collectif de travail A rentre alors dans ce cas de figure. Des activités formelles et informelles sont mises en place et bien que les activités informelles ne soient pas d'origine syndicale, le délégué interrogé nous a précisé qu'il s'agit tout de même d'un bon moyen pour aborder des sujets syndicaux.

En parallèle du premier point, la stratégie syndicale consistant à privilégier autant que possible les moyens de communication de proximité semble avoir été fructueuse pour l'unité d'accréditation du cas A. Cette unité présente en effet des signes de participation syndicale accrue, supérieure à leurs homologues du cas A. Selon l'équipe syndicale, ce succès serait alors largement attribuable à l'habitude d'établir des canaux de communication personnalisés avec le plus d'employés possible.

Septième proposition : La structure démocratique

Enfin, notre dernière proposition de recherche s'intéressait aux pratiques démocratiques. Nous avons proposé qu'un syndicat devrait encourager la participation des membres aux processus démocratiques afin d'obtenir une participation accrue des travailleurs à la vie de leur syndicat (Stepan-Norris et Zeitlin 1996 ; Levi et al. 2009).

Au regard des résultats du cas A, il semble que la proposition soit en partie validée. En effet, les efforts pour favoriser la participation démocratique des membres sont plus aboutis dans le cas A comparativement au cas B : l'équipe syndicale du cas A a bel et bien mis en place des mesures pour favoriser la participation démocratiques des membres, mais comme nous l'a expliqué le délégué syndical interrogé, la participation démocratique intervient dans un deuxième temps, une fois que la base se trouve intéressée et qu'elle participe aux autres activités organisées par le syndicat.

7.3.2 Confirmation des éléments de théorie classique

L'idée derrière notre recherche était d'appliquer des éléments de théorie classique à une situation de précarité en emploi. Le but étant à la fois d'étudier la dynamique derrière la participation syndicale des travailleurs en situation de précarité d'emploi, mais également de voir quels éléments connus des théories sur la participation des travailleurs traditionnels peuvent également s'appliquer aux précaires. Nous allons donc maintenant passer en revue les éléments que nous avons observés qui correspondent à des phénomènes également visibles dans le cas d'une main d'œuvre ne présentant pas de signe de précarité de l'emploi.

Nécessité de la participation des membres

Nous avons vu dans le chapitre 3 que de nombreux auteurs (Gordon et al. 1980 ; Barling, Fullagar et Kelloway 1992 ; Paquet et Bergeron 1995) soulignent l'importance de la participation des membres à la vie de leur syndicat. Sans cette participation, le syndicat ne saurait être efficace et ne serait pas en mesure d'améliorer concrètement et durablement les conditions de travail de ses membres.

L'importance primordiale de la participation de la base a été confirmée sans réserve par tous les acteurs interrogés dans le cadre de notre étude. Comme nous l'a confié un des deux conseillers syndicaux interrogés :

« C'est la clé. Intéresser les gens au syndicat permet de leur faire comprendre la logique derrière les actions et les manœuvres des syndicats. [...] Les infos sont parfois dures à obtenir, il faudrait avoir de l'information lorsqu'elle est sollicitée, mais aussi il faut qu'elle vienne spontanément. »

Délégué syndical, cas A

De son côté, le syndicat sert de support technique et juridique. Il peut apporter son expertise, mais la participation des membres reste essentielle, puisque ce sont ces derniers qui doivent orienter les actions des syndicats sur des problèmes qu'ils considèrent les plus importants :

« [...] s'il n'y a pas de participation, [les membres] ne prennent pas part aux décisions et ils ne vont pas remonter les informations. Comme le syndicat n'est pas sur place il faut absolument que les membres le disent, sinon le syndicat ne peut rien faire. »

- Présidente de la section locale

Enfin en période de négociation, bien que le syndicat soit là pour apporter une aide logistique, il incombe aux membres de prendre part nombreux aux moyens de pression préconisés afin de dénoter une certaine efficacité.

Prédominance dans la perception des conditions de travail

Comme nous l'avons déjà évoqué, le désir de syndicalisation pour un groupe de travail sera conditionné par ses conditions de travail. Si celles-ci sont bonnes, les salariés ne formuleront pas la volonté de les améliorer via le processus syndical.

Cependant nous avons également vu que selon Gottleib et Copping (1998), ce n'est pas tant les conditions de travail qui importent que la manière dont celles-ci sont perçues par le collectif de travail. Cet élément de théorie classique se voit confirmé dans notre recherche, car nous avons constaté que les deux collectifs de travail étudiés se caractérisent par des conditions de travail très similaires. Un des premiers facteurs à déterminer le niveau de participation est donc la perception des conditions de travail : dans un cas, elles sont considérées comme acceptables, avec des avantages qui viennent compenser les désavantages, et dans l'autre, elles sont considérées comme mauvaises et génératrices de problèmes personnels pour certains salariés, ce qui a contribué à une plus haut niveau participation syndicale.

Importance de l'instrumentalité syndicale

Une fois les conditions de travail perçues comme mauvaises, le désir de syndicalisation se manifestera si le syndicat est vu comme une ressource utile pouvant effectivement apporter des améliorations dans les conditions de travail.

Là aussi notre étude illustre ce point de théorie classique, car nous avons dans l'exemple du cas B un collectif de travail étant déjà passé par plusieurs âpres batailles

syndicales ayant débouché sur des grèves et un lockout, avant toutefois parvenir à obtenir des améliorations significatives dans certains domaines clés de la négociation, tels que la rémunération. Dans ce cas, les membres du collectif sont conscients des limitations du syndicat dans sa capacité à améliorer les conditions de travail, et on constate que cet état de fait s'accompagne d'une participation syndicale faible.

À l'inverse, en ce qui concerne le cas A, la syndicalisation est un événement bien plus récent, et la seule négociation collective menée jusque là, en 2015, peut être vue par les membres comme étant une victoire pour leur collectif. Le sentiment d'utilité du syndicat se trouve donc renforcé, ce qui contribue à une participation syndicale accrue par rapport au cas B.

Stratégies antisyndicales aux effets escomptés

Une autre confirmation des éléments théoriques déjà avancés concerne la prévisibilité des effets des actions antisyndicales de la part de la direction en fonction de la nature de celles-ci. En effet, à l'aide de la typologie de Laroche, Bernier et Dupuis (2015), il est possible de prédire quel sera l'effet d'une mesure antisyndicale donnée. On constate que ces prévisions peuvent s'avérer correctes, car en ce qui concerne le cas B, les stratégies mises en place par la direction ont eu l'effet escompté.

Une stratégie de type blocage consiste à susciter de la frustration chez les salariés en adoptant une attitude non coopérative. Pendant des années, la direction du cas B a refusé tout dialogue hors négociation avec le syndicat, et s'opposait systématiquement à toute demande formulée par le collectif de travail. Cette attitude a pu contribuer à la vision fataliste que membres du collectif ont adopté, et qui consiste à dire qu'il n'est pas possible de faire évoluer les conditions de travail dans le bon sens. Les manœuvres de contrôle qui ont également été évoquées par l'un des délégués interrogés peuvent là aussi diminuer la portée des actions des délégués syndicaux vis-à-vis de leurs membres.

On remarque cependant que les stratégies antisyndicales peuvent s'avérer à double tranchant pour la direction de l'entreprise, comme nous le verrons dans la prochaine section consacrée à l'infirmité des éléments de théorie classique.

Orientation de l'identité du groupe vers une opposition à la direction

Une autre différence entre nos deux cas qui fait écho aux théories classiques concerne la formation de l'identité du groupe, et son orientation. Sainsaulieu (2014) rapporte qu'une fois l'identité du groupe formée, un des dénominateurs communs aux membres doit trouver sa source dans la situation de travail. Pour que ce sentiment d'identité soit également efficace pour susciter de la participation syndicale, il faudrait que le collectif de travail se cimente autour d'une opposition de type « *nous* » contre « *eux* » avec la direction.

En ce qui concerne nos deux cas d'étude, on se rend compte que le collectif de travail ne s'est pas initialement formé dans un esprit d'opposition à la direction, mais qu'en ce qui concerne le cas A, le sentiment d'opposition a pu être suscité par le syndicat avec plus de succès que dans le cas B.

Comme déjà évoqué, de nombreux éléments démontrent que la formation d'une identité collective forte est bien plus aboutie en ce qui concerne le cas A : identité cantonnée à un seul établissement où tous les membres se côtoient, opposition de type « *nous* » contre « *eux* », utilisation de ressources narratives. Les théories classiques de l'identité collectives prévoient que cette situation engendrera un plus haut taux de participation syndicale, et c'est en effet ce que nous avons pu constater sur le terrain.

7.3.3 Infirmité des éléments de théorie classique

À l'inverse des éléments de théorie classique qui ont aussi été observés dans le cadre de l'emploi précaire, nous avons aussi observé certains phénomènes qui montrent des différences dans la manière de participer entre main d'œuvre précaire et main d'œuvre plus traditionnelle.

Importance de l'attitude envers les syndicats

À la lecture de Bergeron (1994) et de Lorrain et Brunet (1984), il apparaissait que les opinions initiales des membres à l'égard du syndicalisme en général ont une influence déterminante sur leur participation syndicale. À travers notre recherche, on voit que cette notion pourrait être à relativiser.

En effet, la très grosse majorité des salariés des deux cas ont une connaissance très limitée du monde syndical et ont une opinion qui pourrait être qualifiée de neutre, voire indifférente. Malgré ce manque d'intérêt au sujet du syndicat, on a vu que certaines manœuvres mises en place peuvent s'avérer efficace pour susciter de la participation syndicale : être très actif dans la diffusion de l'information et se limiter à de l'information concernant directement le salarié, privilégier les pratiques de communication de proximité, mettre en avant les gains passés du syndicat.

Bien que pouvant s'avérer être un outil intéressant, l'influence des opinions à l'égard du syndicalisme est aussi à relativiser dans le cas des travailleurs ayant initialement une mauvaise opinion des syndicats. On a vu de quand les deux cas étudiés, à force de dialogue, il est possible de changer l'opinion de la personne, voire même de la faire participer dans le contexte du cas A.

Stratégies antisyndicales à double tranchant

Nous avons vu plus haut qu'il est possible, dans une certaine mesure, de prévoir quels vont être les effets d'un type de stratégie antisyndicale donné sur la participation des membres.

L'idée serait aussi à relativiser, cas dans le cas A, l'attitude de la direction semble plutôt donner des arguments supplémentaires en faveur du syndicat ; les stratégies antisyndicales de type blocage mises en place par la direction, au lieu de susciter de la frustration, motivent les gens à s'unir et à agir par la voie syndicale :

« La direction fait tout pour que le monde aime leur syndicat. Parce qu'ils sont dans le déni de la passion des gens, ils sont dans le déni des conditions de travail, de l'existence du repos, ils sont dans le déni de tout. »

Délégué syndical, cas A

Plutôt qu'une méthode simple pour freiner la participation syndicale, les stratégies antisyndicales semblent plutôt être un outil à double tranchant. Si les délégués syndicaux parviennent à contrer efficacement cette stratégie, cette dernière peut se retourner contre la direction et générer plus de participation syndicale.

Inefficacité des communications formelles et des communications distanciées

Les théories classiques s'intéressant aux pratiques de communication à l'intérieur des syndicats ont tendance à mettre de l'avant l'équilibre qui doit se faire entre d'un côté les communications aux sujets formels ou informels, et de l'autre les pratiques de communication distanciées ou de proximité.

Or, dans le contexte de travail de notre étude de cas, force est de constater que les pratiques de communication distanciées se révèlent particulièrement inefficaces : Les délégués du cas B semblent chercher l'équilibre entre les différentes pratiques de communication, alors que les délégués du cas A se basent uniquement sur un service personnalisé et obtiennent ainsi de bien meilleurs résultats en ce qui concerne la participation de la base à la vie du syndicat.

En se basant sur l'exemple du cas A, on remarque aussi que les communications aux sujets formels peuvent être réservées à un nombre restreint de situations, telles que les convocations aux assemblées générales. De l'autre bord du spectre des sujets à aborder, les sujets informels peuvent être nombreux, car ces derniers, comme nous nous apprêtons à le voir, ont comme fonction première de cimenter l'identité collective.

Importance des activités informelles

Dans les théories classiques d'intéressant à ce sujet (Anderson 1979), les activités informelles ne semblent pas jouer un rôle significatif, d'un bout à l'autre du spectre des activités syndicales.

La façon de procéder du collectif de travail du groupe A nous permet cependant de nous rendre compte que si les activités informelles sont orientées dans le bon sens, elles peuvent largement contribuer à l'augmentation de l'engagement et de la participation syndicale. Les activités informelles sont le plus souvent organisées organiquement, initialement hors de toute vision stratégique syndicale. Et alors que par définition ces activités ne contribuent pas à la prise de décision stratégique, elles peuvent néanmoins être d'une grande efficacité pour renforcer la cohésion du collectif de travail et l'émergence du sentiment d'opposition avec la direction. De plus, comme le relatait le délégué du cas A interrogé, ce sont lors d'événements informels organisés

dans des bars que la plupart des cartes d'adhésion ont été signées lors du processus de syndicalisation.

« Si tu savais le nombre de cartes d'adhésion qu'on a signé en buvant de la bière... Les gens, s'ils me demandent ce que c'est que faire une accréditation d'unité, je réponds que c'est consommer beaucoup de bière. »

Délégué syndical, cas A

Rôle des structures démocratiques

Alors que notre modèle théorique laissait paraître comme primordial le rôle joué par une bonne structure démocratique dans la participation syndicale, les exemples tirés de notre étude de cas tendent à montrer qu'une bonne structure syndicale démontre son importance uniquement dans un deuxième temps.

Afin de s'assurer un bon taux de participation lors des assemblées et des votes, il est important de gagner la confiance de la part de sa base syndicale. Il semblerait alors que c'est avec la confiance et le dialogue établis entre le délégué et le membre que viendra la prise de conscience de l'importance que possède la base dans les prises de décisions stratégiques du syndicat.

Selon le délégué interrogé pour le cas A, même avec une structure démocratique et transparente mise en place, il est absolument nécessaire de s'assurer d'un certain niveau d'engagement préalable pour que les membres participent à la vie démocratique du syndicat :

« On fait des assemblées de consultation puis y'a personne qui vient. Mais l'assemblée de consultation, ça marche quand ton monde est déjà mobilisé, sinon ils s'en foutent. Ils vont consulter qui? Untel puis untel? Ils les connaissent pas. Y'a juste les avocats et les psychologues qu'on va voir alors qu'on les connaît pas.

« Ils vont-tu vraiment se dire "Entre chums, on va-tu à l'assemblée de consultation ?" Entre chums, ils vont aller boire une bière ou au cinéma, ou faire autre chose. Il y a un décalage évident là-dedans. »

Délégué syndical, cas A

Rôle des activités individuelles

Notre modèle prévoyait également la possibilité pour les membres de s'engager dans des activités individuelles, c'est-à-dire d'adopter spontanément certains comportements, notamment la recherche d'informations et la lecture de documentation syndicale (babillard, convention collective, brochures, actualités) ainsi que des activités de militantisme.

Nous avons cependant constaté que dans les deux cas étudiés, le niveau d'activité individuelle est nul. L'implication des membres dans la vie du syndicat semble donc être la seule résultante des actions des délégués qui doivent alors être très actifs pour apporter l'information aux membres et leur demander clairement leur participation aux activités.

Participation à l'administration du syndicat

Notre modélisation de la participation syndicale, grandement inspirée des travaux de Gordon et al. (1980) et Paquet et Bergeron (1995), prévoyait deux principaux volets à la participation des membres à leur syndicat : la participation aux activités, et la participation à l'administration du syndicat. Alors que la participation à l'administration du syndicat était initialement vue comme l'expression de l'engagement le plus abouti de la part d'un travailleur, l'étude de notre terrain de recherche nous a permis d'affiner la notion pour en changer légèrement la portée.

En effet, le modèle prévoyait initialement la possibilité d'une participation occasionnelle à l'administration du syndicat. Une telle option n'est dans les faits pas disponible pour les travailleurs de notre étude de cas, car une telle activité implique de suivre une formation spécifique. Les délégués préfèrent ainsi endosser toutes les responsabilités administratives eux-mêmes.

Reste de cet aspect de la participation à la vie du syndicat la volonté des membres de s'engager davantage et de devenir délégué. Comme on a pu le voir, cet indicateur s'est révélé tout à fait éclairant sur les niveaux de participation respectifs de nos deux cas.

Chapitre 8 - Conclusion

Le dernier chapitre de ce mémoire se propose de revenir sur l'ensemble de la recherche effectuée, aussi bien sur les difficultés rencontrées lors de la collecte de données que sur ses apports, ses limites et les pistes de réflexion qu'elle engendre

8.1 Retour sur les difficultés de la collecte de données

Certaines difficultés ont dû être surmontées lors de la collecte des données. Une fois les éléments théoriques assemblés et le questionnaire prêt, il est venu le temps de rencontrer des délégués syndicaux afin de prendre connaissance de la situation de la participation syndicale dans leur succursale.

Le premier problème rencontré est celui de l'intérêt suscité par notre démarche auprès des délégués syndicaux. Ces derniers endossant déjà les responsabilités que leurs emplois et leurs fonctions syndicales impliquent, peu de délégués syndicaux se sont finalement montrés intéressés à nous rencontrer pour une entrevue.

Ainsi, sur les cinq délégués de l'unité d'accréditation constituant notre cas A, un seul s'est montré intéressé à répondre à nos questions. Les quatre autres délégués, malgré le fait que nous ayons eu l'occasion à plusieurs reprises de les rencontrer en personne, et en dépit des courriels leur étant adressés, n'ont pas manifesté leur volonté de répondre à nos questions. La situation a pu être compensée par une entrevue plus longue avec le délégué interrogé. Les cinq délégués étant tous dans la même succursale, cette seule entrevue nous a tout de même permis de dépeindre un portrait fidèle de la situation de la succursale.

Du côté du cas B, sur les sept délégués syndicaux de l'unité d'accréditation, seuls deux se sont déclarés disponibles pour répondre à nos questions. De l'aveu de leur conseiller syndical, la situation n'est pas étonnante puisque lui-même éprouve par moment des difficultés à communiquer efficacement avec tous les délégués syndicaux de l'unité. Là aussi, un volume de données suffisant a pu être récolté, notamment de par le fait que l'un des deux délégués interrogés siège également à l'exécutif syndical et est

également au courant de la situation dans les autres succursales.

Rappelons de plus que les entretiens additionnels menés avec la Présidente du syndicat et les conseillers syndicaux respectifs des deux unités d'accréditation ont permis de fournir de nombreuses données ainsi qu'une vue d'ensemble de la situation, tant au niveau des relations de travail que de la participation des membres.

8.2 Apports de la recherche

Notre recherche visait à étudier les facteurs déterminants de la participation syndicale des travailleurs précaires. En exposant un cas de travailleurs précaires à des théories classiques de la participation des salariés à leur syndicat, notre but principal était de déterminer quels éléments s'appliquant à une relation de travail dite traditionnelle peuvent également s'appliquer aux situations de travail impliquant de la précarité, comme nous l'avons vu lors du chapitre précédent aux sections 7.3.2 et 7.3.3.

D'un point de vue pratique, la présente recherche peut constituer un outil pour les organisations syndicales désireuses d'appréhender les différences qui existent entre une main d'œuvre traditionnelle et une main d'œuvre précaire. De par l'analyse du cas A, où la participation des travailleurs précaires à la vie de leur syndicat est particulièrement élevée, nous espérons relayer aux organisations syndicales un témoignage de la potentielle efficacité de certaines pratiques sortant du cadre traditionnel des pratiques syndicales et de la manière dont une centrale syndicale peut interagir avec sa base.

D'un point de vue théorique, notre recherche permet de mettre à jour ou de tempérer certaines connaissances en ce qui concerne les éléments déterminant de la participation syndicale. Plus précisément, notre recherche a permis d'inclure ou au contraire d'exclure la main d'œuvre précaire du champ d'application de certaines théories sur la participation syndicale.

8.3 Limites de la recherche

Notre recherche, à l'instar de toutes les recherches universitaires, n'est pas à l'abri de biais et de limites. Cette section a donc pour but de revenir sur ces limites et de décrire la façon dont nous avons essayé de limiter leur impact.

La limite la plus évidente de notre recherche concerne sa validité externe, c'est-à-dire la possibilité de généraliser nos résultats à d'autres cas et d'autres contextes. Comme nous l'avons vu dans les premiers chapitres de ce mémoire, la précarité de l'emploi peut prendre de très nombreuses formes différentes, aux origines et aux conséquences variées. Généraliser nos résultats à d'autres contextes de précarité pourrait se révéler problématique, particulièrement si l'on considère l'influence du contexte de travail sur la participation des membres.

Il faut cependant garder à l'esprit que le modèle théorique construit, ainsi que les conclusions qui en découlent, se basent sur des théories largement validées : le contexte de travail est bel et bien unique, mais les connaissances en psychologie ou en sociologie s'y appliquant sont généralisables.

Une autre limite concerne la méthode de récolte des données. Toutes les personnes interrogées dans le cadre de notre recherche appartiennent au milieu syndical, que ce soit en tant qu'employé du syndicat ou comme délégué. On peut s'imaginer qu'à des fins militantes, certaines réponses n'ont pas été tout à fait sincères, ce que soit dans le but de présenter le syndicat et ses actions sous un meilleur jour, ou au contraire de présenter la direction de l'entreprise comme étant moins coopérative que dans les faits.

8.4 Pistes pour de futures recherches

Afin de valider les conclusions de la présente étude et d'élargir nos connaissances sur les facteurs déterminants de la participation syndicale en milieu précaire, de futures études pourraient se baser sur une approche similaire dans un contexte différent. La précarité au travail pouvant adopter de très nombreuses formes, il serait intéressant de voir si les conclusions de notre étude se trouveraient vérifiées dans des domaines de travail précaire différents (travail par intérim, travail saisonnier, travailleurs étrangers,

etc.).

Il serait ainsi intéressant de déterminer si le succès que nous avons attribué aux pratiques de communication exclusivement personnalisées serait dépendant d'un contexte plus large ou bien serait un facteur de succès pour un syndicat, quel que soit le contexte dans lequel ce dernier évolue.

Une autre piste qui semble intéressante pour de futures recherches serait de mener une étude similaire dans un contexte de négociation collective. Le contexte particulier de la négociation collective a été laissé de côté, car les deux terrains de recherche observés n'étaient pas en processus de négociation collective au moment de notre collecte de données, mais on peut imaginer que mener la même recherche au moment où le syndicat cherche à mobiliser ses membres en vue d'une action collective, et au moment où les membres sont conscients des enjeux immédiats du contexte pourrait s'avérer tout aussi éclairant et permettrait de mettre en lumière des pratiques dont d'autres collectifs de travail pourraient s'inspirer à leur tour.

En outre, il pourrait être intéressant de se pencher sur les activités individuelles. Nous avons vu que dans les deux cas étudiés, le niveau d'activité individuelle des salariés est quasiment nul. Déterminer si cet état de fait est dépendant d'un contexte de travail, ou alors un symptôme d'un plus grand changement dans les pratiques des relations de travail pourrait s'avérer particulièrement éclairant.

Enfin, une recherche sur le long terme auprès des salariés du cas A pourrait elle aussi être intéressante. En effet, nous avons vu qu'une partie du sentiment de résignation et de fatalisme des salariés du cas B peut être attribué au passif de grèves et de lock-out. Il serait alors possible de mener une nouvelle recherche une fois que le cas A aura plusieurs épisodes de négociations collectives à son actif afin de voir si un sentiment de résignation s'y est également développé.

Bibliographie

Anderson, Jonn. 1979. « Local union participation: a re-examination ». *Industrial Relations*, 18(1) : 18-31.

Barling, Julian, Clive Fullagar et E. Kevin Kelloway. 1992. *The union and its members: a psychological perspective*. New York: Oxford University Press

Benach, Joan et Carles Muntane. 2007. « Precarious employment and health : developing a research agenda », *Journal of epidemiology & community health* 61(4) : 276–277.

Benford, Robert et David Snow. 2000. « Framing processes and social movements: an overview assessment ». *Annual review of sociology*, 26 : 611-639.

Bergeron, Jean-Guy. 1994. « Les facteurs explicatifs de la propension à se syndiquer dans les services privés ». *Relations Industrielles / Industrial Relations* 49(4) : 776-793.

Bergeron, Jean-guy et Stéphane Renaud. 2000. « Les formes de représentation collective désirées par les salariés des services privés au Québec », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 55(2) : 250-272.

Bielski Boris, Monica, Jeff Grabelsky, Ken Margolies et David Reynolds. 2013. « Next up : the promise of AFL-CIO-affiliated young worker groups », *Working USA : the journal of labor and society*, 16 : 227-252.

Biétry, Franck et Patrice Laroche. 2010. « Quels profils d'implication prédominent chez les salariés syndiqués ? Une étude des relations entre implication syndicale, implication dans la carrière et implication dans l'entreprise ». Communication présentée au XVIIIème congrès de l'AGRH, Saint-Malo, France, 17-19 novembre 2010.

Bronfenbrenner, Kate. 1996. « Final Report: The effects of plant closing or threat of plant closing on the right of workers to organize ». *Cornell University*.

Bureau des Activités pour les travailleurs. 2011. « Du travail précaire au travail décent. Politiques et réglementation visant à lutter contre l'emploi précaire ». Communication présentée au colloque Politiques et règlementation visant à lutter contre le travail précaire, Genève, Suisse, 28 juin 2011.

Bohle, Philip, Michael Quinlan, David Kennedy et Ann Williamson. 2004. « Working hours, work-life conflict and health in precarious and "permanent" employment ». *Revista de saúde pública*, 38 : 19-25.

Boivin, Jean. 2010. *Introduction aux relations industrielles*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 2^{ème} édition.

Boulet, Maude. 2014. « Travailler à temps plein n'est pas une panacée contre le faible revenu au Québec : encore moins pour les immigrants ». *Flash-info*, Institut de la Statistique du Québec 15(1) : 7-12.

Brown Johnson, Nancy et Paul Jarley. 2005. « Unions as social capital: the impact of trade union youth programmes on young workers' political and community engagement ». *Transfer* 11(4) : 605-616.

Campolieti, Michele, Rafael Gomez et Morley Gunderson. 2007. « Say what? : employee voice in Canada », dans Freeman, Richard, Peter Boxall et Peter Haynes. 2007. *What workers say : employee voice in the Anglo-American workplace*, Ithaca : IRL Press/Cornell University Press.

Cingolani, Patrick. 2015. *La précarité*, 4^{ème} édition mise à jour, Collection Que sais-je ?, Paris : Presses Universitaires de France.

Coiquaud, Urwana. 2009. « Le difficile encadrement juridique des travailleurs autonomes en situation précaire : Le cas des chauffeurs locataires de taxi ». *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 64 : 95-111.

Coiquaud, Urwana. 2011. « La représentation collective des travailleurs précaires : évolution et défis contemporains », *Relations industrielles*, 66(4) : 631-654.

Collovald, Annie et Lilian Matieu. 2009. « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix* 86(2) : 119.

Conseil permanent de la jeunesse. 2011. « Emploi atypique et précarité chez les jeunes : Une main-d'œuvre à bas prix, compétente et jetable ! »

Cooper, Rae, Bradon Ellem, Chris Briggs et Diane van den Broek. 2009. « Anti-unionism, Employer Strategy, and the Australian State, 1996–2005 ». *Labor Studies Journal* 34(3) : 339-362.

Dépelteau, François. 2000. *La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats*. Québec : Les presses de l'Université Laval.

Deslauriers, Jean-Pierre. 1991. *Recherche qualitative : Guide pratique*. Montréal : McGraw-Hills, Éditeurs.

Donaghey, Jimmy, Niall Cullinane, Tony Dundon et Adrian Wilkinson. 2011. « Reconceptualising employee silence : problems and prognosis », *Work, employment and society* 25(1) : 51-67.

Dufour-Poirier, Mélanie et Mélanie Laroche. 2015. « Revitalising young workers' union participation: a comparative analysis of two organisations in Quebec (Canada) ». *Industrial Relations Journal*, 46 : 418-433.

Dundon, Tony. 2002. « Employer opposition and union avoidance in the UK ». *Industrial Relations Journal* 33(3) : 234-245.

Dundon, Tony et Paul Gollan. 2007. « Re-conceptualizing voice in the non-union workplace ». *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7) : 1182-1198.

Durand-Allard, Marc-Antoine. 2014. *Jeunes et syndicalisme : une intégration réussie? Analyse comparative de deux organisations syndicales du Québec*. Mémoire de Maitrise (Université de Montréal).

Eaton, John. 2006. « Union democracy and union renewal ». *Relations Industrielle/ Industrial Relations*, 61(2) : 201-222.

Fédération des Travailleurs et Travailleuses du Québec, 2016. « La FTQ en campagne pour un salaire minimum à 15 \$ l'heure » Communiqué de presse du 1^{er} mai 2016. Page internet consultée le 8 septembre 2016.

<http://ftq.qc.ca/communiqués/la-ftq-en-campagne-pour-un-salaire-minimum-a-15-lheure/>

Fédération des Travailleurs et Travailleuses du Québec, 2018. Page internet consulté le 6 mars 2018.

<https://www.minimum15.quebec/>

Fiorito, Jack, Daniel Gallagher et Charles Greer. 1986. « Determinant of unionism : review of the literature », dans Rowland, Kendrith et Gerald Ferri. 1986. *Research in personnel and human resource management : a research annual*. Greenwich : JAI Press.

Fiorito, Jack et Charles Greer. 1986. « Gender differences in union membership, preferences and beliefs ». *Journal of labor research* 7(2) : 145-164.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. 1998. « Précarité et conditions de travail dans l'Union Européenne »

Fortin, Marie-Fabienne, José Côté et Françoise Filion. 2006. *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière Éducation.

Francfort, Isabelle, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde. 1995. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.

Freeman, Richard et Wayne Diamond. 2001. « Liking the workplace you have : the incumbency effect in preferences towards unions ». Working paper 1115, Centre for economic performance, LSE, Londres.

Fullagar, Clive, Paul Clark, Daniel Gallagher et Michael Gordon. 1994. « A model of the antecedents of early union commitment: the role of socialization experiences and steward characteristics ». *Journal of organizational behavior*, 15 : 517-533.

Gagnon, Yves-Chantal. 2012. *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec : Presses de l'université du Québec.

Galarneau, Diane, et René Morissette. 2008. « Sclolarité des immigrants et compétences professionnelles requises », *L'emploi et le revenu en perspective*, 9(12).

Gall, Gregor. 2004. « British employer resistance to trade union recognition ». *Human Resource Management Journal*, 14(2) : 36-53.

Gomez, Rafael, Morley Gunderson, Noah Meltz. 2002. « Comparing Youth and Adult Desire for Unionization in Canada », *British Journal of Industrial Relations*, 40(3) : 521-542.

Gordon, Michael E., John W. Philpot, Robert E. Burt, Cynthia A. Thompson et William E. Spiller. 1980. « Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of Its Correlates », *Journal of Applied Psychology*, 65(4) : 479-499.

Gorodzeisky, A. Richards, A. 2013. « Trade unions and migrant workers in Western Europe », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 19(3).

Gottlieb Taras, Daphne et Jason Copping. 1998. « The Transition from Formal Nonunion Representation to Unionization: A Contemporary Case », *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1) : 22-44.

Igalens, Jacques et Jean-Pierre Neveu. 1993. « L'implication syndicale », communication présentée au Troisième symposium de l'AGRH, Jouy-en-Josas, France, 1993.

Institut de la Statistique du Québec 2014. « Évolution de l'emploi atypique au Québec depuis 1997 », *Flash-info*, 15(3).

Institut de la Statistique du Québec. 2014. « Tendances historiques de la syndicalisation chez les femmes et les hommes au Québec »

Institut de la Statistique du Québec. 2015. « Construction d'un indicateur synthétique de la qualité de l'emploi au Québec : résultats méthodologiques et empiriques ».

Institut de la Statistique du Québec. 2015. « Plus de 450 000 Québécois et Québécoises sont rémunérés au salaire minimum... ou presque »

Institut de la Statistique du Québec. 2015. « La privation matérielle des ménages ». *Données sociodémographiques en bref*, 19(3).

Jalette Patrice et Mélanie Laroche. 2018. « Organisation de la production et du travail ». Dans *La convention collective au Québec*, édité par Jalette, Patrice, Mélanie Laroche et Gilles Trudeau, 219-252. Montréal : Chenelière éducation.

Kelly, John. 1998. *Rethinking Industrial Relations: mobilization, collectivism and long waves*. London: Routledge.

Kochan, Thomas, Robert McKersie et John Chalykoff. 1986. « The effects of corporate strategy and workplace innovations on union representation ». *Industrial & labor relations review* 39(4) : 487-501.

Lacoursière, Benoît. 2016. « Le front commun 2015 et la démocratie syndicale », *Nouveaux cahiers du socialisme*, 16 : 203-208.

Langford, Tom. 1994. « Strikes and class consciousness ». *Labour/Le Travail* 34 : 107-137.

Laroche Mélanie et Marie-Ève Bernier. 2016. « Employeurs et anti-syndicalisme au Canada : une étude juridique des stratégies mobilisées ». *Travail et Emploi* 146 : 51-74.

Laroche, Mélanie, Marie-Ève Bernier et Mathieu Dupuis. 2015. « Du caractère multidimensionnel des tactiques antisyndicales : constats empiriques québécois ». *Canadian Labour and Employment Law Journal* 18(2) : 557-594.

Levi, Margaret, David Olson, Jon Agnone et Devin Kelly. 2009. « Union democracy reexamined », *Politics & society*, 37(2) : 203-228.

Lorrain, Jean et Luc Brunet. 1984. « Climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme ». *Relations industrielles / Industrial Relations* 39(4) : 668-679.

Lowe, Graham. 1981. « Causes of unionization in canadian banks ». *Relations industrielles* 36(4) : 865-893.

Mattoni, Alice et Markos Vogiatzoglou. 2014. « Italy and Greece before and after the crisis : between mobilization and resistance against precarity », *Quaderni* 84 : 57-71.

McClendon, John, Hoyt Wheeler et Roger Weikle. 1998. « The Individual Decision to Unionize ». *Labor Studies Journal September 1998* 23(3) : 34-54.

Miles, Matthew, Michael Huberman et Johnny Saldaña. 2014. *Qualitative data analysis : A methods Sourcebook* (3^e éd.). SAGE : Los Angeles.

Nahapiet, Janine et Sumantra Ghoshal. 1998. « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage ». *The Academy of Management Review* 23(2) : 242-266.

Paquet, Renaud. 2005. « Vers une explication de la faible implication syndicale des jeunes », *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1) : 29-60.

Paquet, Renaud et Bergeron, Jean-Guy. 1995. « Un modèle explicatif de la participation à la vie syndicale », document de recherche numéro 95-01, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Paquet, Renaud, Jean-Pierre Deslauriers et Marc Sarrazin. 1999. « La syndicalisation des salariés du communautaire ». *Relations industrielles/Industrial relations* 54(2) : 337-364.

Pinard, Rolande. 2011a. « La précarisation de l'emploi : De quoi s'agit-il ? », *Relations* 748.

Pinard, Rolande, 2011b, « L'État au service des entreprises », *Relations* 748.

Pulignano, Valeria, Guglielmo Meardi et Nadja Doerflinger. 2015. « Trade union and labour market dualisation : a comparison of policies and attitudes towards agency and migrant workers in Germany and Belgium », *Work, employment and society* 29 : 808-825.

Pulignano, Valeria et Andrea Signoretti. 2015. « Union strategies, national institution and the use of temporary labour in Italian and US plants », *British Journal of Industrial Relations* 54(3) : 574-596.

Québec Solidaire, 2016. « Salaire minimum à 15\$/h - Québec solidaire réclame une commission parlementaire » Consulté le 8 septembre 2016.
<http://quebecsolidaire.net/nouvelle/salaire-minimum-a-15h-quebec-solidaire-reclame-une-commission-parlementaire>

Organisation internationale du travail. 2016. « Non-standard employment around the world », communication de l'Organisation internationale du travail.

Sainsaulieu, Renaud. 2014. *L'identité au travail*. Paris : Presses de Sciences Po.

Savard, Frédérique. 2013. « Les travailleurs à faible revenu » dans Joanis, Marcelin, Luc Godbout et Jean-Yves Duclos. 2013. *Le Québec économique 2012*. Québec : Les presses de l'Université Laval.

Schetagne, Sylvain. 1998. *Le niveau de participation des salariés à la vie syndicale et leur statut d'emploi : le cas des syndicats des services privés affiliés à la C.S.N.* Mémoire de Maitrise (Université Laval).

Schur, Lisa et Douglas Kruse. 1992. « Gender differences in attitudes toward unions ». *Industrial and labor relations review* 46(1) : 89-102.

Seeber, Ronald Leroy. 1981. *A model of individual demand for unionism*. Thèse de doctorat (University of Illinois at Urbana-Champaign, Illinois).

Standing, Guy. 2011. *The precariat : The new dangerous class*. Londres : Bloomsbury Academic.

Statistique Canada. 2009. Ontario Material Deprivation Survey.

Statistique Canada, 2015. « Emploi à temps partiel des femmes et des hommes, 1976 à 2009 ». Consulté le 18 mai 2016.

<http://www.statcan.gc.ca/pub/89-503-x/2010001/article/11387/tbl/tbl007-fra.htm>

Statistique Canada, 2016. « Le salaire minimum au Canada depuis 1975 ». Consulté le 2 juin 2016. <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-630-x/11-630-x2015006-fra.htm>

Stepan-Norris, Judith et Maurice Zeitlin. 1996. « Insurgency, radicalism, and democracy in America's industrial unions », *Social forces* 75(1) : 1-32.

Stone, Wendy. 2000. « Social capital, social cohesion, and social security ». Communication présentée à The year 2000 international research conference on social security, Helsinki, Finlande, 25-27 septembre 2000.

Tilly, Charles. 2005. *Identities, boundaries and social ties*. Boulder, Colorado : Paradigm Publishers.

Vosko, Leah, Nancy Zukewich et Cynthia Cranford. 2003. « Le travail précaire : une nouvelle typologie de l'emploi ». *L'emploi et le revenu en perspective* 4(10) Consulté le premier décembre 2016. <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/01003/6642-fra.html>

Voss, Kim. 2010. « Dilemmes démocratiques : démocratie syndicale et renouveau syndical », *La revue de l'Ires*, 65(2) : 87-107.

Wheeler, Hoyt. 1985. *Industrial conflict : an integrative theory*. Columbia : University of South Carolina Press.

Yerochewski, Carole. 2014. *Quand travailler enferme dans la pauvreté et la précarité*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Annexe 1 - Entretien avec les délégués syndicaux

Détails sur l'entreprise et les travailleurs

- 1- Combien y a-t-il de salariés dans l'unité d'accréditation ?
- 2- Combien d'établissements?
- 3- À quand remonte la syndicalisation ?
- 4- Avez-vous les détails de l'historique de syndicalisation, des batailles et des gains ?
- 5- Quelles sont les principales caractéristiques personnelles des membres du syndicat ou des travailleurs à syndiquer ? (âge, sexe, niveau d'éducation, etc.)
- 6- En quoi cette démographie influe sur le travail du syndicat et sur les choix stratégiques ?

Conditions d'emploi et de travail

- 7- Quelle est la situation globale des conditions d'emploi et de travail ?
- 8- Quelle est la situation par rapport à la rémunération ?
- 9- Quelle est la situation par rapport aux horaires de travail ?
- 10- Autres points à aborder : Autonomie, tâches, rémunération et avantages, sécurité de l'emploi, possibilités de promotion, possibilité de griefs
- 11- Est-ce que tout ce qu'on vient de dire remonte directement des membres ou alors ce sont des choses que vous constatez grâce à un regard externe ?
- 12- Tentez-vous de faire prendre conscience aux travailleurs qu'ils pourraient obtenir de meilleures conditions de travail ?
- 13- Quelle est la situation par rapport au dialogue avec la direction ? Autant d'un point de vue local que plus général ?

14- J'ai identifié trois enjeux spécifiques à la question de la syndicalisation des précaires : Exit, nature des relations de travail et problématiques inhérentes aux précaire. Est-ce qu'il y a autre chose ?

La perception du syndicat

15- Est-ce que les travailleurs ont une connaissance des syndicats, des règles, du fonctionnement interne, des procédures, etc. ?

16- Sont-ils naturellement curieux au sujet du syndicat ?

17- Est-ce que les travailleurs ont déjà eu par le passé d'autres expériences syndicales, dans d'autres entreprises ?

18- Quelle serait la meilleure façon d'accroître les connaissances des salariés sur le fonctionnement du syndicat ?

19- Connaissent-ils bien leur délégué syndical ? Comment faites-vous pour entrer en contact avec eux la première fois ?

20- Est-ce que l'opinion générale est favorable aux syndicats ?

21- Voient-ils dans le syndicat un outil utile ? Si oui, pour quels aspects?

22- Si les travailleurs ne voient pas dans le syndicat un outil utile, que peut faire le délégué pour les convaincre autrement ?

L'opposition patronale

23- L'employeur met-il en place des stratégies antisyndicales ? Relations en général au local comme au supérieur

24- Quelles sont les contre-stratégies utilisées par le syndicat ?

Les fondements de l'identité du groupe

25- Quel est le dénominateur commun aux membres ?

26- Cherche-t-on à cimenter un groupe de travailleurs ayant le même métier, appartenant à la même entreprise, ayant une vision commune de leur travail, ou étant dans le même type de situation ?

27- Y a-t-il des préoccupations communes à l'ensemble du groupe de travailleurs permettant d'apporter une base d'identité commune ?

28- Pouvez-vous me citer des personnes, des événements, ou tout autre élément particulier qui selon vous ont pu servir au groupe pour cimenter son identité ? Comment le représentant syndical peut lui aussi se servir de ces éléments ?

29- Quelle a été l'influence du représentant syndical sur la formation de l'identité du groupe ?

30- Est-ce que certaines catégories de personnes ont été volontairement incluses ou exclues du groupe de travailleurs dans une vision stratégique ?

31- Voyez-vous d'autres éléments identitaires ? (jargon, événements marquants, ressources narratives, etc.).

Participation

32- Est-ce que les salariés participent régulièrement aux réunions et événements organisés par le syndicat ?

33- Si oui, quelle est la nature de leur participation ? Simple présence ou participation active ?

34- Est-ce qu'il arrive que des membres soumettent des propositions ?

35- Est-ce que les membres lisent d'eux-mêmes la documentation syndicale ? Que ce soit la convention collective ou les bulletins d'information ?

36- Certains prennent-ils part à des formations ou aux congrès du syndicat ?

37- Les membres ont-ils l'idée de venir consulter leur délégué syndical en cas de

problème ? Sont-ils aussi enclins à déposer un grief si la situation le demande ?

38- Au-delà de la consultation du délégué, est-ce que les membres viennent signaler de potentiels problèmes ?

39- Pouvez-vous me donner des exemples d'activités organisées par le syndicat ainsi que des détails sur leur déroulement ? Activités formelles ou informelles, façon d'inviter les membres, nature des activités, etc.

40- Quels sont les principaux buts des activités ? La socialisation, la sensibilisation, l'éducation politique...?

41- Quel devrait être idéalement le profil de participation d'un membre hors des périodes de négociation (ce qu'il devrait faire) ?

42- Est-ce qu'il y a un désir de la part des membres de travailler pour le syndicat ? Que ce soit de manière temporaire pour aider à mettre en place un événement ou une activité, ou de manière plus régulière en endossant certaines fonctions officielles ?

La socialisation et la densité syndicale

43- Quels sont les principaux thèmes abordés par le syndicat ou les représentants syndicaux avec les membres ? Ça peut couvrir des éléments informels ou extérieurs aux seuls enjeux syndicaux.

44- Comment êtes-vous rentré en contact pour la première fois avec ces travailleurs ?

45- Quels sont les principaux canaux de communication et d'éducation utilisés par le syndicat ? Est-ce que certains types de communication s'appliquent mieux à certains messages à faire passer ?

46- Quelle est la structure des rapports interpersonnels entre les membres ?

47- Quelle est la nature de leur relation ?

Démocratie syndicale

48- Est-ce qu'il y a des contraintes qui s'exercent sur les dirigeants pour qu'ils fassent ce dont pour quoi ils ont été élus ?

49- Quelles sont les mesures mises en place pour l'accès des membres à l'information ?

50- Quelle est la réaction de la direction aux critiques qu'elle reçoit ?

51- Est-ce qu'il y a des mesures mises en place pour inciter les membres à participer ?
Votes directs sur les questions importantes, votes de défiance, possibilité de participer aux débats...

Annexe 2 - Entretien avec la Présidente et les conseillers syndicaux

Détails sur l'organisation du syndicat et la section locale

1 - Pouvez-vous me faire un récapitulatif de la façon dont la structure du syndicat fonctionne?

2- Quelle est la composition du conseil exécutif?

3 - Les salariés de nos deux études de cas font partie de la section locale. Qui fait également partie de cette section? Y a-t-il une logique particulière dans la composition de la section locale ?

4 - Est-ce que la composition de la section locale a une influence sur les activités syndicales des membres des cas A et B?

5 - Quel est votre rôle auprès des membres?

Questions sur les collectifs de travail

6 - Les salariés de nos deux études de cas sont-ils considérés comme précaires à l'échelle du syndicat et la section locale?

7 - Y a-t-il des problématiques particulières en ce qui concerne le cadre général de la précarité pour les salariés des cas A et B? Nous avons d'ores et déjà identifié l'Exit, la nature du syndicalisme en Amérique du Nord et la nature même des problématiques des précaires.

8 - Est-ce que cette situation de précarité influe sur la manière dont le syndicat se comporte avec ses membres?

9 - Pouvons-nous avoir un bref historique des relations de travail?

10 - Dans le cas B, l'entreprise était déjà syndiquée lorsque la plupart des membres actuels ont été embauchés; est-ce que ce fait a une influence sur la façon dont les membres participent à la vie syndicale?

Questions sur les conditions de travail

11 - Les principales problématiques soulevées par les travailleurs sont les salaires, les horaires de travail et le manque de reconnaissance de la part de la direction. Y a-t-il d'autres éléments?

12 - Comment ces facteurs d'insatisfactions se traduisent en termes de participation ?

13 - Quelle est la situation face aux types de contrats de travail qui existent dans nos cas?

14 - Qu'en est-il de la protection sociale et des avantages sociaux dont pourraient bénéficier ces travailleurs?

Situation générale dans les établissements

15 - Les membres voient-ils leur travail comme uniquement de la subsistance ou comme quelque chose d'intéressant ? Peuvent-ils progresser dans l'entreprise ?

16 - Question en rapport avec les difficultés de l'existence : Est-ce qu'il y a des problématiques de privations matérielles, de stabilité, de parcours de vie?

17 - Quel est le sentiment général sur le syndicat? En termes d'attitude et d'instrumentalité

18 - Est-ce que travailler sur l'image du syndicat pourrait être efficace pour ultimement accroître la participation des membres?

19 - Dans quelle mesure les attitudes patronales freinent-elles les membres dans leur participation ?

20 - Quels sont selon vous les piliers de l'identité du collectif de travail? Cette identité est-elle tournée vers le syndicat, vers des revendications précises, ou autre?

21 - Au sujet de la bataille pour le 15\$ de l'heure, quelles sont les actions mises en place, à la fois localement et au niveau de la FTQ? Les travailleurs de notre étude de cas prennent-ils part à cette bataille?

La participation syndicale

22 - Puisque le sujet principal de notre recherche est la participation, nous considérons cette dernière comme importante pour le succès des actions syndicales. Partagez-vous cet avis?

23 - Avez-vous des informations générales sur le niveau et la nature de la participation des membres à la vie de leur syndicat?

24 - Un délégué syndical du cas B nous a décrit la mentalité fataliste face à l'amélioration des conditions de travail dans sa succursale. Cette mentalité se retrouve-t-elle dans d'autres succursales?

25 - Dans quelle mesure cette mentalité influe sur les niveaux de participation syndicale?

26 - Quel est le genre d'activité que vous encouragez ou organisez?

27 - De quelles façons les membres peuvent-ils influencer la prise de décision stratégique?