
Syndicats locaux et fragmentation de la production : (re)construction des solidarités syndicales face à une entreprise dispersée

Stéphanie CHEVANCE

Patrice JALETTE

École de relations industrielles, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail,
Université de Montréal

Résumé :

Dans cet article, nous nous intéressons à la manière dont les solidarités syndicales se (re)construisent dans le contexte de la fragmentation des entreprises et à leur impact sur le rapport de force avec l'employeur. Nous examinons trois cas de solidarités émanant de syndicats locaux. Avec ces cas, nous remarquons que les représentants syndicaux utilisent la solidarité syndicale pour améliorer leur pouvoir au moment des négociations collectives. De plus, les rapprochements avec d'autres syndicats émanent d'une réflexion sur l'imbrication de l'entreprise dans sa chaîne de valeur. Ainsi, les syndicats étudiés reconstruisent une solidarité brisée suite à la fragmentation de l'entreprise (Com et Cable&Fibe), construisent les solidarités le long de la chaîne de valeur (Or noir, P1, P2), ou encore renforcent les solidarités entre établissements pour faire face aux pressions du client (Vita). Enfin, nous plaçant dans le contexte québécois des relations professionnelles, nous constatons que les rivalités syndicales et la nature décentralisée de la négociation collective limitent les possibilités de solidarités syndicales.

Mots-clés : Solidarités syndicales; Fragmentation des entreprises; Syndicats locaux; Relations professionnelles québécoises

Abstract :

In this article, we analyse how union solidarities are (re)built in the context of enterprise fragmentation. We examine three cases of solidarity arising from local trade unions. Our cases show how union representatives use union solidarity to improve their power at the time of collective bargaining. The understanding with other trade unions emerges from a reflection on the nesting of the enterprise within its value chain. Thus, trade unions rebuild the fractured solidarity resulting from enterprise fragmentation (in the case of Com and Cable&Fibe), build solidarity along the value chain (in the case of Or noir, P1 and P2) or reinforce solidarity across workplaces to face pressures from the client (in the case of Vita). Finally, we argue that rivalry among trade unions and the decentralized nature of collective bargaining in the context of industrial relations in Quebec constrain the possibilities for union solidarity.

Keywords: Union Solidarity; Enterprise Fragmentation; Local Trade Unions; Quebec Industrial Relations

1. Introduction

La fragmentation de la production aux quatre coins du monde ou au coin de la rue représente de toutes les formes de restructuration, le plus grand défi pour les syndicats (Doellgast et Greer, 2007). Face à un modèle d'entreprise intégrée qui éclate, (re)construire des solidarités syndicales est une des stratégies permettant aux syndicats de préserver leur rapport de force (Brigden et Kaine, 2013; Quan, 2008; Lévesque et Murray, 2010; Frege et Kelly, 2004). Se pose alors les questions : de quelle manière les syndicats (re)construisent-ils de telles solidarités au sein de l'entreprise dispersée et de quelle manière ces solidarités améliorent-elles le rapport de

force des syndicats locaux face à leur employeur? Pour répondre, nous proposons de mettre un coup de projecteur sur trois cas de relations interentreprises impliquant des syndicats locaux, qui ont mis en place des actions pour reconstruire ou renforcer leur solidarité dans des contextes différents : suite à la fragmentation d'une entreprise dans le secteur des télécommunications (Com et Cable&Fibe), le long de la chaîne de valeur pour trois entreprises du secteur pétrochimique (Or noir, P1, P2), ou encore entre établissements d'une même entreprise pour faire face aux pressions du client dans le secteur agroalimentaire (Vita)¹. C'est donc à travers l'étude de ces cas que nous analysons comment ces solidarités s'articulent entre syndicats dans le contexte décentralisé des relations du travail au Québec, où autant l'action syndicale que la négociation des conditions de travail se réalisent pour beaucoup au niveau de l'établissement. Les trois cas retenus montrent que face aux formes diverses que prend la fragmentation des entreprises, les syndicats déploient une variété d'actions qu'ils inscrivent dans une perspective plus stratégique, la solidarité syndicale servant à améliorer leur rapport de force lors des négociations collectives. De plus, l'engagement des leaders syndicaux et le soutien des membres apparaissent essentiels pour mener à bien ces rapprochements, qui butent néanmoins sur des obstacles comme les rivalités intersyndicales.

Pour commencer, nous mettons en perspective la réalité des relations professionnelles au Québec. Ensuite, nous abordons les aspects caractérisant la fragmentation des entreprises, tout en soulignant la manière dont la solidarité syndicale peut être une stratégie efficace. Nous présentons dans la partie suivante les trois cas de solidarité syndicale que nous analysons enfin à la lumière de notre cadre théorique.

2. Relations professionnelles et solidarité syndicale

Au Québec, le monopole de représentation et la négociation collective sont deux aspects des relations professionnelles qui influent sur les possibilités de solidarité syndicale.

2.1. Monopole de représentation et affiliation syndicale

Semblable à celui en vigueur dans le reste du Canada et aux États-Unis, le régime de rapports collectifs québécois est celui du monopole de représentation syndicale (Bich, 1993, Murray et Verge, 1994). Ainsi, un seul syndicat sera accrédité pour représenter les travailleurs de l'unité jugée appropriée par la Commission des relations du travail, selon notamment le degré auquel ces travailleurs partagent une communauté d'intérêts dans la détermination de leurs conditions de travail (Verge, Trudeau et Vallée, 2006). Généralement, cette unité d'accréditation regroupe l'ensemble des salariés d'un établissement (usine, succursale, etc.). Cependant, il peut y avoir des cas moins fréquents où les salariés ont préféré se regrouper dans plus d'une unité au sein d'un même établissement, habituellement selon le type d'emploi. Par exemple, dans certaines usines, les travailleurs de production peuvent faire partie d'une unité d'accréditation différente de celle des travailleurs de bureau, chacune de ces unités

pouvant être affiliée à une centrale syndicale différente.

Dès le début du processus d'accréditation, les travailleurs auront normalement décidé si leur syndicat local se joindra ou non à un regroupement plus large comme un syndicat national ou une centrale syndicale. Le syndicat local peut donc être indépendant ou affilié à l'un ou l'autre des regroupements syndicaux québécois existants. Le choix d'adhérer à un regroupement syndical élargi se fait selon les idéologies, les orientations politiques et économiques ou encore les services proposés (Murray et Verge, 1994). En s'affiliant à un syndicat national, à une fédération ou à une centrale, les travailleurs choisissent de se regrouper et de se solidariser avec d'autres syndicats locaux. Ce type de rapprochement entre les affiliés d'un même regroupement élargi constitue la forme de solidarité la plus fréquente et naturelle entre syndicats locaux (Bridgen et Kaine, 2013). Cependant, les rapprochements entre syndicats locaux d'affiliations différentes sont freinés grandement par les rivalités intersyndicales dans le recrutement des membres (Murray et Verge, 1994) et ce, bien qu'ils puissent partager certaines caractéristiques comme le même employeur ou une participation à un produit commun. En dépit des structures industrielles, régionales ou autres des regroupements syndicaux québécois, l'unité syndicale de base demeure le syndicat local rattaché à l'unité d'accréditation, ce qui contribue, comme nous le voyons immédiatement, au caractère décentralisé des négociations collectives au Québec.

2.2. Négociation collective décentralisée et solidarité syndicale

Le régime des rapports collectifs retenu au Canada et au Québec est axé sur la négociation locale des conditions de travail : un employeur, un établissement et un syndicat accrédité (Grant, 2006; Murray et Verge, 1994). Si une négociation s'effectue dans plusieurs établissements, par exemple, dans une entreprise comportant plusieurs sites, voire dans l'ensemble d'un secteur, c'est que les parties en ont fait librement le choix ou qu'elles y sont contraintes par des régimes de relations de travail particuliers, comme celui de l'industrie de la construction ou celui du réseau de la santé. Par conséquent, si les syndicats mènent des actions communes avec d'autres syndicats inclus dans la même chaîne de valeur, la même entreprise ou encore le même secteur, ce sera d'abord via leur volonté de concrétiser leur solidarité et non grâce au cadre juridique, qui ne leur donne aucun droit à ce niveau et qui les amène à se concentrer sur des enjeux d'établissement.

Avec ce régime, les syndicats locaux sont très autonomes, ils restent maîtres de la négociation collective en ratifiant l'accord intervenu à la table de négociation ou en votant la grève. La décentralisation de la négociation collective favorise des enjeux de négociation locaux et l'adaptabilité de la convention collective à la réalité de chaque établissement, en répondant à ses particularités économiques, organisationnelles, technologiques, sociales et démographiques (Jalette et Laroche, 2010). Cette brève description des relations professionnelles au Québec montre que le monopole syndical et la décentralisation de la négociation collective sont des aspects qui façonnent les possibilités de solidarité au niveau

local.

3. Fragmentation des entreprises et solidarité syndicale

Nous relevons, ici, la manière dont la solidarité syndicale peut amoindrir les effets négatifs de la fragmentation de l'entreprise sur l'action syndicale locale.

3.1. Fragmentation multiforme et gouvernance de la chaîne de valeur

La fragmentation permet aux entreprises d'externaliser certaines activités périphériques et de conserver celles qui constituent leur cœur de métier (Quinn et Hilmer, 1998). C'est un mouvement qui prend de l'ampleur à partir des années 80 avec l'adoption du modèle japonais. Ce modèle s'articule autour d'un système de sous-traitance pyramidal dans lequel un donneur d'ordres traite directement avec un nombre limité de sous-traitants, ces derniers ayant souvent leur propre réseau de sous-traitants spécialisés. La fragmentation permet alors aux entreprises de se concentrer sur leurs compétences premières, d'accroître leur flexibilité et de réduire leurs coûts. À partir des années 90, la fragmentation évolue et elle est marquée par un mouvement de délocalisation de la production des pays industrialisés vers des pays à bas salaires et la constitution de réseaux d'entreprises transfrontaliers appelés aussi « chaînes de valeur mondiales » (Dormois, 2013; Flecker et Meil, 2010; Jalette et Chevance 2008).

En dépit de la fragmentation, le besoin de contrôle et de coordination sur le processus de production subsiste. Dans cette perspective, à l'instar de l'économie institutionnelle et de la sociologie économique, Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005) s'intéressent au type de gouvernance établi entre deux entreprises d'une même chaîne de valeur mondiale en distinguant cinq types différents de relations interentreprises selon le degré de dépendance et contrôle existant entre elles. Ils identifient ainsi une gouvernance de type « marché », « modulaire », « relationnelle », « captive » et « hiérarchique ». Les relations de « type marché » impliquent des fournisseurs et des clients, leurs relations se cantonnant le plus souvent à un accord sur des prix et des quantités et se répétant ou non dans le temps. À l'opposé du continuum, les relations de type « hiérarchique » sont illustrées par les relations entre les filiales et leurs compagnies mères. Entre ces deux extrémités, la gouvernance « captive » est proche de la gouvernance « hiérarchique », car même si les entreprises sont indépendantes, le client contrôle étroitement son sous-traitant, presque autant que si ce dernier était intégré à l'entreprise en ce qui concerne le support technique, financier et la dépendance commerciale. Inversement, la gouvernance « modulaire » ressemble à la gouvernance de « type marché » : les sous-traitants impliqués y ont l'expertise nécessaire pour organiser de manière autonome la production et sont capables de répondre facilement aux requêtes particulières de plusieurs clients. Par conséquent, comme ils possèdent des compétences clés, la relation avec les clients est alors assez équilibrée. Le dernier idéal-type, la gouvernance « relationnelle », se distingue des autres, par un niveau élevé de confiance entre les entreprises et par un partage plus

équitable des rentes, permettant aux sous-traitants d'innover et d'investir. Les relations entre le donneur d'ordres et les sous-traitants sont nombreuses et ces derniers sont capables de répondre spécifiquement aux demandes du client. Dans ce type de relation, nous sommes davantage dans une logique de partenariat commercial à long terme, où les expertises sont partagées.

La typologie de la gouvernance de Gereffi et collègues (2005) montre que le morcellement de la production implique des relations interentreprises multiformes et complexes dont l'article ne présente qu'un éventail restreint. La grille d'analyse de ces relations rend possible une cartographie de la chaîne unissant les entreprises à partir de laquelle les syndicats seront à même d'échafauder des réponses appropriées et efficaces (Quan 2008). La prochaine section examine les réponses syndicales apportées au développement de ces réseaux d'entreprises.

3.2. Fragmentation, actions syndicales locales et solidarités

Pour les syndicats, le premier risque lié à la fragmentation des entreprises est le déplacement de la production et la perte d'emplois associés aux externalisations (Jalette, 2014). Ensuite, comme la production est souvent déplacée des grandes entreprises syndiquées vers de plus petites moins syndiquées, se pose le problème de la perte d'influence syndicale sur les conditions de travail (Bernier et Fontaine, 2012). Enfin, les projets d'externalisation peuvent être utilisés par les employeurs pour faire pression sur les syndicats lors de la négociation collective (Jalette, 2014). Pour ce faire, l'employeur peut invoquer les exigences du donneur d'ordres ou le risque de perdre des contrats pour rejeter les demandes syndicales et exiger des concessions. À ce titre, le rapport de l'OCDE (2013) indique que les travailleurs dont l'emploi peut être externalisé vers des pays à bas salaires ressentent davantage de pression sur l'emploi et sur leurs conditions de travail que d'autres travailleurs moins exposés.

Bien que la fragmentation des entreprises représente une menace pour les syndicats et leurs membres, plusieurs études montrent que ce mouvement peut être un levier pour accroître leur pouvoir (Lévesque et Murray, 2003; Frege et Kelly, 2004; Riisgaard et Hammer, 2011). À mesure que l'entreprise se décompose, les entreprises dominantes deviennent plus vulnérables, perdant le contrôle d'une partie du processus de production (Lévesque et Murray, 2003). Ainsi, les syndicats, en retenant des stratégies adaptées à cette réalité, ajustent leurs actions pour conserver ou accroître leur influence, qui au moment des négociations collectives est déterminante (Brigden et Kaine, 2013; Riisgaard et Hammer, 2011). Parmi les stratégies préconisées, plusieurs chercheurs citent la solidarité syndicale ou les alliances avec d'autres groupes de pression (Brigden et Kaine, 2013; Lévesque et Murray, 2003, 2010; Knorrninga et Pegler, 2006).

S'intéressant à l'action syndicale locale et aux moyens d'augmenter l'influence des syndicats locaux, Lévesque et Murray traitent du pouvoir syndical sur la base de la définition «lukesienne» où le pouvoir se rapporte «à la capacité des agents de provoquer des effets

significatifs, notamment en défendant leurs propres intérêts et/ou en portant atteinte aux intérêts des autres, positivement ou négativement » (2010 : 43). Ils identifient trois ressources de pouvoir. La solidarité externe, première ressource de pouvoir syndical abordée, est au cœur de notre problématique. Elle cible les liens entre le syndicat local et le regroupement auquel il est affilié, ainsi que les rapprochements avec d'autres syndicats ou groupes communautaires, comme les mouvements environnementaux. Lévesque et Murray (2010) soulignent l'importance pour les syndicats locaux de se constituer un réseau où s'échangent de l'information, de l'expertise ou encore des pratiques. En contexte d'instabilité, cet échange devient une nécessité pour faire face aux employeurs et garantir aux membres de bonnes conditions de travail. Au sein du réseau, Lévesque et Murray (2010) distinguent les liens horizontaux, impliquant des syndicats d'un même secteur, d'une même chaîne de valeur mondiale ou encore du même employeur, des liens verticaux où les syndicats rejoignent des structures régionales, nationales et internationales.

Pour évaluer l'importance du réseau, Lévesque et Murray (2010) analysent la diversité des liens et leur densité. Quant à la diversité du réseau, les chercheurs considèrent les acteurs avec qui le syndicat tisse des liens. Il y a d'abord les syndicats isolés (n'appartenant à aucun réseau), puis les syndicats impliqués dans des réseaux verticaux homogènes et enfin, ceux impliqués dans des réseaux horizontaux et verticaux hétérogènes. En ce qui concerne la densité du réseau, elle se caractérise par la nature des contacts, leur fréquence et leur intensité. Plus les syndicats sont impliqués dans des réseaux diversifiés et denses, plus ils sont capables d'atteindre leurs objectifs.

Par ailleurs, Lévesque et Murray (2003, 2010) considèrent deux autres ressources de pouvoir comme des éléments qui viennent renforcer l'efficacité des solidarités syndicales : il s'agit de la solidarité interne et de la capacité stratégique des syndicats locaux. La solidarité interne suppose à la fois la cohésion entre les travailleurs et leur implication, permettant au groupe de se construire une identité collective (Lévesque et Murray 2010 : 46). Considérant la diversité des identités collectives dans les milieux de travail, il est alors important d'identifier les éléments rapprochant les travailleurs. La solidarité interne est ainsi nécessaire pour rendre l'action syndicale légitime et non contestable par l'employeur. Le rôle des leaders syndicaux est alors primordial pour obtenir l'approbation des membres, pour expliquer et souligner l'utilité des solidarités externes (Lévesque et Murray, 2003; Brigden et Kaine, 2013). Enfin, la capacité stratégique des syndicats est nécessaire, car la solidarité externe est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans une stratégie d'ensemble. Ainsi, le syndicat local développe sa capacité stratégique en proposant des alternatives aux demandes patronales. Les représentants syndicaux arrêtent alors un agenda proactif et autonome, identifient les enjeux principaux auxquels ils font face et enfin, sont en mesure de proposer un plan d'action structuré pour atteindre les objectifs fixés (Lévesque et Murray, 2010).

Après avoir identifié les formes que peut prendre la fragmentation des entreprises et la

manière dont les solidarités syndicales se construisent, nous présentons trois cas de solidarité syndicale.

4. Trois cas de (re)construction de solidarités syndicales

Pour les fins de cette recherche, nous considérons six milieux de travail : Cable&Fibe, Or noir, P1, P2 et deux pour Vita. Nous avons réalisé au total 11 entretiens avec des responsables syndicaux locaux et leurs représentants au niveau du syndicat national ou de la fédération, et aussi des représentants de la partie patronale lorsque cela était possible. Des entretiens d'environ une heure et demie chacune ont été effectués dans chaque entreprise avec la partie syndicale, puis avec la partie patronale. Elles comportaient cinq thématiques² dont les stratégies syndicales. L'information recueillie lors des entretiens est complétée par des données secondaires tirées de la consultation des sites web corporatifs, d'articles de presse et des conventions collectives d'établissement. Les actions syndicales présentées dans cette section sont des cas de (re)construction de solidarités syndicales émergeant de contextes organisationnels différents. Le premier cas de solidarité présenté a lieu entre le syndicat du client et celui de son sous-traitant. Le deuxième s'établit entre trois syndicats implantés dans trois entreprises indépendantes impliquées dans une même chaîne de valeur. Enfin, nous abordons un cas de solidarité s'établissant entre deux syndicats de deux établissements d'une même entreprise.

4.1. Cable&Fibe : une solidarité brisée en reconstruction

Ce premier cas se caractérise par la reconstruction d'une solidarité syndicale entre les représentants de deux unités d'accréditation, celle de Com et celle de son sous-traitant Cable&Fibe. La relation entre les deux entreprises oscille entre une gouvernance « hiérarchique » et « captive » dans la typologie de Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005), car Com est l'unique client de Cable&Fibe ainsi que son propriétaire majoritaire.

4.1.1. Fragmentation de l'entreprise et de l'unité syndicale

Cable&Fibe, ancienne division de Com dédiée à l'entretien et à la construction des infrastructures extérieures, est créée comme entreprise autonome en 1996. Pour trouver de nouveaux clients et exporter son savoir-faire dans le monde, Com concède alors 25% du capital de Cable&Fibe à un groupe mondial spécialisé dans les travaux publics. À part quelques contrats, Com reste le client principal de Cable&Fibe, 90% de ses revenus émanant de Com. En 2010, Com reprend le contrôle entier de Cable&Fibe.

La fragmentation de l'entreprise en deux entreprises distinctes a conduit à scinder en deux l'unité d'accréditation de Com. La première réunit les techniciens de Com et la deuxième regroupe ceux de Cable&Fibe. D'abord, cette nouvelle réalité n'engendre pas de changements particuliers, les conditions de travail évoluant au même rythme dans les deux entreprises. En

2007, alors que les deux entreprises s'apprêtent à renégocier leur contrat commercial, les dirigeants de Com décident pour la première fois de faire un appel d'offres auprès d'autres fournisseurs. D'après eux, Cable&Fibe est alors 25% plus cher que ses concurrents, ce qui représente un surcoût de 50 millions de dollars par année. Pour faire face, les dirigeants de Cable&Fibe se tournent vers leurs employés et leur demandent des concessions salariales de 30%, annoncent des licenciements et une réduction des avantages sociaux. Les techniciens rejettent à trois reprises les offres patronales mais, face à la menace de fermeture, ils acceptent les baisses de salaires et les licenciements pour sauver l'entreprise. Cet épisode douloureux des relations de travail, a eu par la suite des répercussions négatives sur les relations entre les salariés et la direction. De leur côté, les techniciens de Com ont, contre toute attente, été en mesure de conserver l'année suivante le même niveau de conditions de travail.

Malgré les restructurations, les salariés des deux entreprises ont toujours été affiliés au même syndicat national et ont maintenu des liens; ils se côtoient au sein de sections syndicales dites « mixtes », regroupant des salariés de Com et de ses filiales. Cette singularité explique que les salariés des deux entreprises sont parfaitement informés des conditions de travail des uns et des autres et de la manière dont les négociations collectives sont conduites. Enfin, les travailleurs sont conseillés et supportés par le même représentant national qui est présent lors des négociations collectives tant chez Com et que chez Cable&Fibe.

4.1.2. Les salariés du client, solidaires dans la défense des emplois chez le sous-traitant

L'action syndicale s'est produite lorsque les salariés de Com ont répondu favorablement à la demande d'aide émanant de leurs homologues de Cable&Fibe. Cette aide consiste à déposer un grief³ officiel, auprès de Com, qui est alors client de Cable&Fibe. Au moment de la création de Cable&Fibe par Com, les responsables syndicaux s'entendent avec l'employeur pour que les tâches allouées aux employés de Cable&Fibe soient précisées dans un mémoire d'entente inclus dans la convention collective de Com. Les premiers sont spécialisés dans l'installation extérieure des équipements de télécommunication, alors que les employés de Com assurent l'entretien et la réparation des câbles. Constatant que des techniciens de Com effectuaient du travail qui leur était généralement dévolu, les salariés de Cable&Fibe demandent au syndicat de Com de déposer un grief auprès de leur employeur. En effet, contrairement à celle de Com, la convention collective de Cable&Fibe ne précise pas le travail que ses salariés ont à accomplir. Par solidarité, les salariés de Com acceptent d'agir en faveur de leurs collègues. L'arbitre rejette cependant le grief car rien dans la convention collective n'interdit aux salariés de Com d'effectuer des tâches habituellement réalisées par ceux de Cable&Fibe. En dépit du rejet du grief, les salariés envoient à l'employeur le message qu'ils restent vigilants et solidaires et qu'ils ne valident pas ce type de pratique.

Cette solidarité initiée par les salariés de Cable&Fibe a un objectif précis : utiliser les dispositions de la convention collective des salariés de Com pour défendre leurs propres intérêts. Cette stratégie est innovante dans la mesure où, pour se défendre, les techniciens ont utilisé les modalités d'une convention qui n'est pas la leur, action rendue possible car les salariés sont affiliés au même syndicat national et travaillent avec le même représentant syndical. Hormis cet exemple de solidarité, il faut remarquer que la fragmentation de Com et les négociations de 2007 ont affecté durablement la cohésion entre les techniciens des deux entreprises et donc les possibilités de solidarités syndicales. En effet, le représentant national remarquait lors de l'entretien que les techniciens de Cable&Fibe vivent mal le fait d'avoir des salaires inférieurs de 30% par rapport à ceux en vigueur chez Com. De plus, quand ils se sont battus en 2007 pour sauver leur emploi, ils s'attendaient à recevoir davantage de soutien de la part des techniciens de Com. Le conseiller syndical indique que « les gars de Com, ils n'ont pas sauté aux barricades, mais c'est faux de dire que les gens regardaient ailleurs parce qu'ils étaient conscients que ça aurait pu leur arriver aussi, mais ça n'a pas eu le même impact que si les gens avaient été ensemble ». Les représentants interviewés s'accordent pour dire que c'est seulement à partir de la réintégration de Cable&Fibe au sein de Com que la cohésion est progressivement revenue entre les techniciens.

L'exemple de solidarité syndicale évoqué est un épisode dans la relation entre les techniciens des deux entreprises. Les phases de rapprochement et d'éloignement entre eux découlent directement des choix stratégiques des gestionnaires de l'entreprise Com. De plus, comme Cable&Fibe n'a pas d'autres clients que Com, la dépendance commerciale est forte et elle a conduit lors de la négociation collective de 2007 à de fortes concessions syndicales et ce, afin de permettre à l'entreprise de proposer les prix attendus par le client. Par contre, comme les techniciens ont toujours fait partie du même syndicat national, malgré la fragmentation de l'entreprise, il y a eu une certaine continuité qui a permis aux techniciens de mener de concert une action syndicale. Si la décision de l'arbitre suite au dépôt du grief n'a pas été favorable aux travailleurs, elle a tout de même permis au syndicat de montrer à l'employeur la solidarité existant entre les techniciens des deux structures. Ainsi, malgré un rapport de force affaibli depuis la fragmentation de l'entreprise, les salariés des deux entreprises ont montré qu'ils étaient en mesure de mener ensemble une action commune, et c'est dans ce contexte que nous considérons que l'action de solidarité est un succès.

4.2. Or noir, P1 et P2 : solidarité au sein d'une même chaîne de valeur

Ici, nous examinons la construction d'une solidarité syndicale entre trois syndicats locaux, présents dans trois entreprises indépendantes impliquées dans une même chaîne de valeur mondiale.

4.2.1. Trois entreprises impliquées dans une même chaîne de valeur mondiale

Or noir, P1 et P2 sont trois entreprises du secteur pétrochimique impliquées dans une même

chaîne de valeur et situées dans la même zone industrielle. La gouvernance liant les entreprises se situe entre les gouvernances « relationnelle » et « captive » selon la typologie de Gereffi et collègues (2005). En effet, bien que les liens entre les entreprises soient très serrés (rencontres fréquentes et entreprises géographiquement rapprochées), nous remarquons que P1 est au centre de la chaîne, étant à la fois dépendante de son seul client P2 et de son unique fournisseur d'hydrocarbure, Or noir, dont le prix est déterminé sur le marché mondial. La raffinerie Or noir est syndiquée depuis une quarantaine d'années et compte 250 salariés syndiqués. Depuis la fermeture d'une autre raffinerie, Or noir est devenu le seul fournisseur possible pour P1. En plus d'être dépendante de l'approvisionnement d'Or noir, P1 est la propriété de cette même raffinerie à hauteur de 51%. Bien que P1 existe depuis 1985, elle n'a pas opéré de façon continue et optimale. L'arrivée de P2 en 2003 a permis de relancer l'activité de P1. P1 dépend ainsi de P2, car cette entreprise achète la totalité de sa production. Si P2 décidait de s'approvisionner ailleurs, P1 serait dans l'obligation de vendre sa production sur le marché mondial, perspective qui, selon les gestionnaires rencontrés, ne serait pas viable et obligerait certainement l'entreprise à suspendre ses activités de nouveau. Avec 35 employés syndiqués, P1 est la plus petite des trois. Enfin, la troisième entreprise impliquée dans cette chaîne de valeur mondiale est P2. C'est une entreprise détenue par des intérêts privés (51%) et le gouvernement québécois (49%). L'activité a débuté en 2003 et compte 80 salariés syndiqués.

4.2.2. Construire la solidarité le long de la chaîne de valeur

Les trois syndicats locaux sont affiliés au même syndicat national. Contrairement à Or noir et P2, P1 n'a pas toujours été affilié à ce syndicat. Le président de P1 explique qu'il était pertinent de rejoindre le même syndicat qu'Or noir et P2 : « c'était plus logique, plus normal, plus sain aussi, nous avons les mêmes intérêts et c'est à ce moment-là que nous avons commencé à nous côtoyer ».

À l'instar de leurs employeurs, les trois présidents syndicaux se contactent fréquemment pour se soutenir, se conseiller et se tenir informés. Selon le représentant national, les présidents « invitent les autres (...) à venir puis ils échangent, ils font exactement ce que le patron fait dans le fond », les responsables des ressources humaines se rencontrant assez souvent et s'échangeant leurs bonnes pratiques. Les représentants syndicaux partagent leur expertise, par exemple, en santé et sécurité au travail. Leurs relations facilitent le travail de préparation des négociations collectives car ils savent exactement comment se déroulent les négociations dans les autres entreprises, la nature des enjeux patronaux et le contenu des conventions collectives. Plus généralement, les présidents s'informent sur tout changement de nature commerciale. Pour le président du syndicat de P1, ces communications sont d'autant plus importantes que pour lui son entreprise est très dépendante de son unique fournisseur et de son unique client. Par exemple, le président de P2 a informé celui de P1 lorsque son entreprise s'est approvisionnée pour la première fois auprès d'un autre fournisseur. Cette information est importante car elle vient confirmer ou non celle transmise par leur propre employeur. Pour les

présidents, la solidarité intersyndicale est nécessaire pour vaincre l'isolement en partageant de l'information liée à la relation commerciale, dont l'employeur pourrait se servir à la table des négociations pour justifier ses demandes ou rejeter celles du syndicat. Le président de P2 ajoute que la solidarité entre les trois syndicats n'a pas toujours été aussi forte et organisée. Selon lui, c'est la volonté affirmée des leaders syndicaux qui a permis un rapprochement allant au-delà des simples échanges, lors d'évènements organisés par le syndicat national.

Au-delà d'être imbriqué étroitement au sein d'une même chaîne de valeur et d'avoir des leaders syndicaux favorisant la solidarité syndicale, le fait d'appartenir au même syndicat et d'avoir le même représentant national favorise les relations. Pour l'un des présidents, il est important d'avoir un même représentant, celui-ci étant le « dénominateur commun » entre les trois syndicats locaux. Enfin, la solidarité entre les représentants des trois syndicats locaux s'exprime aussi à travers leur adhésion au Programme national de l'énergie (PNE). Le PNE est une stratégie syndicale déployée par le syndicat national depuis les années 80 afin que tous les syndicats adhérents tentent d'imposer à leur employeur la même convention collective type comportant les mêmes revendications et ce, même si cela implique d'aller en grève. D'ailleurs, en 2007-2008, en bénéficiant du fond de grève du PNE, les salariés d'Or noir ont fait la grève pendant 14 mois afin que leur employeur accepte la plateforme de revendications communes établies par le PNE. L'adhésion au PNE renforce ainsi le rapport de force des syndicats car ils peuvent tenir plus longtemps leurs positions.

Comme les syndicats locaux adhérents se soutiennent, la participation au PNE galvanise un peu plus la solidarité entre ceux d'Or noir, de P1 et de P2. Ainsi, en plus d'être solidaires entre eux au niveau local, ils le sont également au niveau national par le biais du PNE.

4.3. Vita : solidarité entre deux établissements d'une même entreprise face aux pressions du client

Ce cas de solidarité syndicale relate un rapprochement entre deux syndicats locaux situés dans deux établissements séparés appartenant à une même entreprise.

4.3.1. Une entreprise, deux sites de production, deux syndicats

Vita est une entreprise du secteur agroalimentaire spécialisée dans la préparation, l'embouteillage et la commercialisation de boissons non alcoolisées. Outre ses propres marques, elle gère plusieurs contrats pour les marques privées des distributeurs. Bien que l'entreprise soit en expansion, les gestionnaires insistent sur son caractère vulnérable, les clients demandant adaptabilité et effort continu sur les prix. Selon la typologie de Gereffi et collègues (2005), la relation de l'entreprise avec ses clients a un caractère plus « modulaire », car Vita est capable d'adapter ses produits aux besoins des clients. De plus, bien qu'elle propose des produits de base, ceux-ci sont dans leur catégorie assez haut de gamme grâce à l'importance portée, par exemple, à l'emballage ou encore à l'élaboration de nouvelles

recettes.

Le groupe contrôle 14 établissements, dont six sont syndiqués. Nous nous intéressons à deux d'entre eux qui présentent plusieurs caractéristiques communes. Ces usines sont les premières du groupe Vita et elles sont situées dans le même village. Les syndicats des deux établissements comptent environ 250 membres chacun, tous des employés d'usine. Ils sont affiliés à la même centrale depuis une vingtaine d'années et sont représentés par le même conseiller syndical. Malgré une situation similaire, même entreprise, même produit, même localisation, le cadre des rapports collectifs de travail ne permet pas une négociation commune et chaque établissement est régi par une convention collective qui lui est propre.

4.3.2. Adoption d'une position commune pour faire face aux pressions du client

Les conditions de travail dans les deux usines sont assez semblables dû notamment au fait qu'elles sont syndiquées auprès du même syndicat depuis une vingtaine d'années et qu'elles ont le même conseiller syndical. Pour l'employeur, deux enjeux patronaux reviennent à chaque négociation collective, enjeux contre lesquels les syndicats sont farouchement opposés : l'horaire de fin de semaine et la polyvalence des opérateurs. Au nom du contrôle des coûts, l'employeur veut abolir la prime payée aux salariés travaillant la fin de semaine. La revendication patronale sur la polyvalence concerne la possibilité de faire travailler un opérateur sur différentes lignes de production. Ainsi, lors de l'arrêt d'une ligne de production, l'employeur veut être en mesure d'affecter les opérateurs à une autre ligne en activité.

Récemment, l'employeur est revenu résolument à la charge avec ces deux revendications, en dehors même de la période légale de négociation collective. Dans le cadre de la renégociation d'un contrat avec l'un de ses clients, l'employeur fait face à une demande de réduction de prix de 1%, alors qu'il avait plutôt prévu une hausse de 3%. Ne désirant pas perdre ce contrat, il doit trouver des moyens de réduire ses coûts. L'employeur décide de rencontrer séparément et immédiatement les responsables des deux syndicats locaux et leur conseiller syndical pour leur présenter de nouveau ses demandes concernant les horaires de fin de semaine et la polyvalence. Face aux requêtes de l'employeur, les responsables syndicaux demandent un délai de réflexion. L'employeur est réticent et n'est pas ouvert à étudier des propositions alternatives, ni à attendre la fin des conventions collectives pour négocier. Comme l'employeur fait planer le risque d'imposer de force les nouvelles dispositions, les représentants des deux syndicats planifient une assemblée commune de l'ensemble des membres, pour déterminer une même position. Face au risque d'un arrêt de production dans les deux usines en même temps, l'employeur convoque de nouveau les représentants syndicaux avant la tenue de l'assemblée. Finalement, l'employeur a accepté d'attendre les prochaines négociations collectives et il a signé avec chaque syndicat une lettre d'entente, spécifiant la constitution d'un comité paritaire, afin d'évaluer la pertinence de mettre en place un « horaire continu sur sept jours » n'impliquant plus le paiement d'une prime. Jusqu'à maintenant, l'employeur n'a pas réussi à imposer un tel horaire que ce soit lors des négociations collectives ou, comme

dans l'exemple présenté, en dehors de cette période.

Le succès de ce cas de solidarité syndicale tient notamment à la réactivité des syndicats locaux. Celle-ci a été possible grâce aux contacts maintenus entre les dirigeants et grâce au fait qu'ils ont le même conseiller syndical. Les représentants syndicaux continuent encore aujourd'hui à coordonner leurs stratégies afin de tenir le même discours face à l'employeur, notamment en ce qui concerne l'horaire continu sur sept jours et la polyvalence.

5. Analyse et discussion des résultats

Nous analysons la manière dont les syndicats locaux évoqués (re)construisent la solidarité au sein de l'entreprise dispersée. Sur la base de notre cadre théorique, nous considérons les solidarités externes selon la grille d'analyse de Lévesque et Murray (2010) et selon la typologie de Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005). Par la suite, nous nous arrêtons sur la capacité stratégique et la solidarité interne qui permettent de renforcer la solidarité syndicale. Enfin, nous examinons l'impact de ces solidarités sur le rapport de force des syndicats face à l'employeur.

5.1. Solidarité externe et insertion dans des réseaux

Pour concrétiser les solidarités, les syndicats s'appuient sur le réseau qu'ils ont constitué et qui est pertinent avec la configuration des relations interentreprises. Les liens développés par les syndicats étudiés sont horizontaux et verticaux, mais ils restent homogènes s'établissant entre syndicats affiliés aux mêmes centrales. Plus spécifiquement, les cas de solidarités analysés impliquent des syndicats œuvrant dans la même entreprise ou dans la même chaîne de valeur et se manifestent davantage au niveau local. Les rapprochements entre les syndicats se sont construits avec le temps et ils ont été facilités par la proximité géographique des entreprises, l'affiliation au même syndicat, la présence d'un même représentant syndical et la prise de conscience par les présidents locaux qu'un rapprochement avec d'autres syndicats de la chaîne pouvait être bénéfique. Quant aux liens verticaux, hormis les syndicats du cas Or noir, P1 et P2 qui les développent davantage par leur implication au sein du PNE, les syndicats entretiennent avec les regroupements auxquels ils sont affiliés des liens d'expertise et de soutien qui sont incarnés par le conseiller syndical. Par ailleurs, les réseaux ne sont pas très diversifiés car les représentants des différents syndicats ne mentionnent pas de rapprochement avec d'autres organisations syndicales ou d'autres groupes communautaires.

En effet, même si les actions de solidarités syndicales émergent au niveau local ou national, elles se réalisent entre syndicats affiliés à la même centrale et les rivalités intersyndicales constituent un frein important au développement d'une solidarité élargie. Par exemple, si un grief «solidaire» a été déposé dans le cas Cable&Fibe, c'est avant tout parce que les syndicats locaux faisaient partie du même syndicat. Sans cela, d'après le représentant national, il y aurait

certainement eu une querelle intersyndicale plutôt que la mise en place d'une action solidaire.

Dans le cas de P1, le président du syndicat précise que les solidarités se sont concrètement instaurées à partir du moment où les travailleurs ont joint le même syndicat national qu'Or noir et P2. Enfin, dans le cas de Vita, aucun rapprochement avec les syndicats d'autres établissements de Vita n'a été mentionné par les représentants syndicaux. D'ailleurs, même si un tel rapprochement était envisagé, il serait probablement plus long à instaurer et les liens ne seraient pas forcément aussi solides. En effet, outre la différence d'affiliation syndicale, les syndicats des autres établissements sont géographiquement éloignés, font partie du groupe depuis moins longtemps, et enfin les salariés n'ont pas les mêmes conditions de travail.

Les représentants syndicaux entretiennent des relations assez denses car, en plus de se fréquenter régulièrement et d'échanger de l'information, Cable&Fibe ou encore Vita ont su transformer les liens établis dans leur réseau en actions concrètes. Dans le cas de Cable&Fibe, il s'est agi du dépôt d'un grief et dans celui des syndicats de Vita, de l'organisation d'une assemblée conjointe des membres. De plus, comme les représentants syndicaux connaissant précisément le contenu des conventions collectives ainsi que la teneur des négociations collectives dans les autres entreprises, ils sont en mesure de mieux préparer leur propre négociation et de mieux établir leur plan d'action. De manière plus particulière, cette connaissance de la situation à l'extérieur de leur unité a conduit les techniciens de Cable&Fibe à utiliser la convention collective de Com pour défendre leurs emplois. Dans le cas de Vita, elle fait en sorte que le contenu de leurs conventions collectives s'accorde. Enfin, chez Or noir, P1 et P2, cette connaissance de ce qui se passe en dehors de leur syndicat local permet aux présidents de situer leurs revendications et actions locales dans le cadre de la négociation de la convention collective type à l'échelle nationale.

Face à la fragmentation de la production, nous constatons que les liens se construisent entre établissements appartenant à la même entreprise ou entre entreprises évoluant au sein de la même chaîne de valeur. Par exemple, la chaîne de valeur à laquelle appartiennent Cable&Fibe et Com est globalement très intégrée. En dépit de l'intégration, de la désintégration puis de la réintégration, le même syndicat national a toujours représenté tous les travailleurs ce qui a contribué à maintenir les liens. Chez Or noir, P1 et P2, la concentration sur une même zone géographique et la longueur assez courte de la chaîne permet de construire une solidarité le long de la chaîne de valeur. En ce qui concerne Vita, la chaîne de valeur est courte. L'entreprise s'approvisionne en matières premières auprès de fournisseurs étrangers et locaux, puis elle réalise les mélanges et conditionne les boissons, qu'elle vend ensuite directement aux distributeurs. Comme la chaîne de valeur compte peu de maillons, les syndicats ont peu de possibilités pour construire des solidarités syndicales le long de la chaîne. De plus, comme la relation avec les clients est plutôt de type modulaire, Vita est en mesure de répondre aux besoins de l'ensemble des enseignes présentes au Québec et la perte d'un client, même si non souhaitable, ne représente pas une menace particulière et donc les syndicats ne ressentent

pas le besoin de mettre en place des actions selon la nature de la relation commerciale. Face à cette situation, les alliés syndicaux potentiels se trouvent davantage au sein même de Vita, car elle compte plusieurs établissements syndiqués. Les établissements où se trouvent les deux syndicats étudiés se situent dans la même ville, fabriquent exactement les mêmes produits et sont affiliés à la même centrale. Ces éléments expliquent le rapprochement naturel entre les deux syndicats.

Ainsi, les solidarités syndicales observées apparaissent variées en fonction de la chaîne de valeur dans laquelle les entreprises évoluent et de la position qu'elles y occupent. La réflexion autour de la chaîne de valeur montre que ce sont les syndicats dont les entreprises sont impliquées dans des relations captives comme pour Cable&Fibe ou encore P1, qui bénéficient le plus de la solidarité intersyndicale. Dans le cas de Cable&Fibe, les syndiqués de Com aident leurs confrères. Dans le cas de P1, des trois syndicats, c'est le syndicat de P1 qui bénéficie le plus de la solidarité car son entreprise est la plus dépendante des relations commerciales directes avec les deux autres entreprises. Par ailleurs, ces relations dominant/dominé sur le plan commercial ne sont pas reproduites au sein du syndicat national et font place, démocratie oblige, à des relations plus égalitaires, les syndicats ayant accès aux mêmes services, au même représentant syndical, etc. Si dans le cas d'Or noir, P1 et P2, ces relations d'égaux à égaux sont confirmées par les élus syndicaux, dans le cas de Cable&Fibe, la fragmentation de l'entreprise a eu un tel impact sur la relation entre les deux syndicats que le sentiment dominant/dominé a existé et ce malgré les efforts du représentant national. En effet, la convention collective de Com reste plus avantageuse que celle de Cable&Fibe et lors des négociations de 2007, les salariés de Cable&Fibe n'ont pas reçu le soutien espéré de la part leurs collègues.

Malgré des contextes différents, les solidarités s'appuient toutes sur la constitution d'un réseau où se tissent des liens verticaux et horizontaux. Dans les trois cas étudiés, les réseaux constitués ne sont pas très diversifiés mais sont très denses. Enfin, le type de gouvernance semble montrer que les entreprises impliquées dans des relations de type captif ont davantage intérêt à développer ce type de rapprochements que les syndicats dont l'entreprise est impliquée dans des gouvernances de type « marché » ou « modulaire ».

5.2. La solidarité interne et la capacité stratégique pour favoriser les solidarités

Des éléments de solidarité interne et de capacité stratégique favorisent les rapprochements syndicaux. La solidarité est possible car les responsables s'investissent et font preuve de leadership dans la construction de leurs réseaux. Que ce soit les relations établies entre Or noir, P1 et P2 ou celles entre les syndicats chez Vita, les relations évoluent dans le temps, en fonction de l'importance que les dirigeants portent à la construction des solidarités syndicales. De plus, les dirigeants syndicaux indiquent qu'ils agissent en accord avec les membres, notamment lors du dépôt du grief dans le cas de Com et Cable&Fibe ou encore lors de l'organisation d'une assemblée commune des salariés de Vita. Ainsi, la volonté des dirigeants, mais aussi l'approbation des membres sont nécessaires pour concrétiser les solidarités.

L'engagement des responsables syndicaux est à souligner, car ce sont eux qui sont à l'origine de ces actions et qui les présentent aux membres. La proximité géographique des entreprises, un même lieu de travail (Com et Cable&Fibe), un même quartier (Or noir, P1 et P2) ou encore un même village (Vita) facilite les relations. En effet, les employés se côtoient et parfois se connaissent et les responsables syndicaux communiquent plus souvent et plus directement. Les rapprochements sont également facilités car les salariés de Com et Cable&Fibe, de P1 et P2 ou encore ceux de Vita ont des identités collectives qui sont proches effectuant le même type d'emploi, ayant des conditions de travail et des attentes vis-à-vis de leur syndicat qui se ressemblent d'après les représentants syndicaux interviewés.

Quant à la capacité stratégique des syndicats locaux, les exemples de solidarités traduisent la volonté des responsables de proposer des alternatives aux propositions de l'employeur et d'avoir leur « propre agenda » (Lévesque et Murray, 2003). Ainsi, chez Cable&Fibe, l'attribution des affectations des techniciens de Com est contestée et donne lieu au dépôt d'un grief. Chez Or noir, P1 et P2, les syndicats sont très attentifs au déroulement des négociations collectives dans les autres entreprises car ils sont tenus d'imposer à leur employeur la même convention collective type. Enfin, les syndicats de Vita font front commun face aux demandes patronales émises à la suite d'une renégociation de contrat avec un client. De manière plus générale, l'objectif des solidarités est d'améliorer les positions syndicales face aux employeurs notamment lors du processus de négociation au niveau de l'établissement, puisque c'est à ce niveau que se déroule la négociation collective au Québec.

5.3. Solidarités syndicales et rapport de force face à l'employeur

Les solidarités syndicales permettent de renforcer le rapport de force des syndicats locaux face à l'employeur, notamment à l'occasion des négociations collectives (Lévesque et Murray 2003, 2010). La solidarité peut renforcer le rapport de force (Or noir, P1, P2 et Vita) ou limiter sa dégradation (Cable&Fibe).

Concernant Cable&Fibe, il est clair que la désintégration de l'entreprise et la constitution d'unités syndicales distinctes a réduit le rapport de force syndical des salariés de Cables&Fibe. Cela n'a jamais été aussi patent que lors des négociations de 2007 où des concessions importantes ont été demandées spécifiquement à ces salariés, alors que ceux de Com n'ont pas eu à faire de telles concessions. C'est à ce moment-là que l'écart entre les conditions de travail des deux groupes de techniciens est apparu et perdure encore aujourd'hui et ce en dépit des actions de solidarité.

Dans le cas d'Or noir, P1 et P2, la solidarité entre les trois syndicats se matérialise au travers du PNE. Les relations plus spécifiques entre les trois présidents syndicaux, caractérisées par un échange d'information et de bonnes pratiques, leur permettent de mieux évaluer l'information transmise par l'employeur. Ainsi, ils peuvent mieux préparer les négociations collectives, mieux prévoir les stratégies patronales et mieux informer leurs membres sur la situation

économique de l'entreprise et sur les risques d'accepter ou non les propositions patronales. Ce partage d'information permet d'avoir un rapport de force plus important en faveur des syndicats au moment des négociations. Il est d'autant plus nécessaire lorsque l'entreprise est vulnérable comme l'est P1.

Chez Vita, face à la volonté des dirigeants de réduire les coûts et de conserver une cohérence dans les conditions de travail au sein d'un groupe en expansion, la solidarité entre les syndicats des deux établissements, démontrée à travers la mobilisation de leur bases et de leurs dirigeants syndicaux, l'organisation d'une assemblée afin de retenir une position commune a forcé l'employeur à reconsidérer ses demandes afin que l'activité de l'entreprise ne soit pas perturbée, l'employeur a donc trouvé une manière d'honorer différemment la requête du client.

Ainsi, si les actions de solidarité ont pour objectif d'améliorer le rapport de force avec l'employeur, elles n'ont pas toutes été couronnées de succès. Dans le cas d'Or noir, P1 et P2, en dépit du succès de l'action au sein du PNE il n'y a pas eu d'autres actions menées conjointement par les trois syndicats locaux qui pourraient indiquer une modification des rapports de force. Dans le cas de Vita, l'action intersyndicale a par contre été concrète et a amélioré le rapport de force avec l'employeur.

6. Conclusion

Avec ces trois cas, nous avons montré les formes que la solidarité syndicale peut prendre, et la manière dont elle peut constituer une ressource de pouvoir pour les syndicats. La solidarité (re)construite dans des contextes de fragmentation de l'entreprise se manifeste *via* la constitution d'un réseau que les responsables entretiennent et activent au besoin. Elle se réalise plus facilement et plus fréquemment au sein d'une même fédération ou syndicat à l'instar de ce que constate la littérature (Brigden et Kaine 2013). De plus, les réseaux mis en place par les syndicats sont adaptés au contexte organisationnel de fragmentation de la production qui va déterminer, par exemple, la forme de solidarité exprimée et les alliés syndicaux impliqués. Enfin, au regard des trois cas de solidarités, nous constatons un frein qui limiterait ces solidarités. Les rapprochements sont plus difficiles à établir avec des syndicats affiliés à différentes centrales. Nos cas représentent des cas de solidarité entre établissements syndiqués auprès du même syndicat et de la même centrale syndicale ce qui a certainement contribué à la création des liens. L'élargissement des solidarités au-delà des syndicats affiliés à la même organisation apparaît néanmoins crucial si les syndicats veulent développer des stratégies efficaces pour répondre à la fragmentation des entreprises et améliorer leur rapport de force face à l'employeur. Comme ces fragmentations ne s'effectuent pas en fonction des affiliations syndicales, les syndicats locaux ont intérêt à surmonter l'appartenance à des affiliations différentes s'ils souhaitent retenir une stratégie de solidarité pertinente.

Cette recherche montre que le terme de construction, voire de reconstruction, est adapté aux solidarités syndicales dans le contexte de la fragmentation de l'entreprise. En effet, nous avons pu voir que les solidarités évoluent dans le temps à mesure que la confiance s'instaure entre les protagonistes ou que les syndicats partagent des combats communs. Si cette solidarité peut se renforcer au fil du temps, elle reste fragile. Même d'anciennes solidarités comme celle entre les techniciens de Com et de Cable&Fibe peuvent être compromises par la fragmentation de l'entreprise. Il est alors pertinent que la construction des solidarités soit perçue comme un processus évolutif et en constante (re)construction. Maintenant, pour avoir un portrait plus complet de ces solidarités, il serait intéressant de voir la manière dont elles se construisent, non seulement au niveau local, mais aussi au niveau national et international. Enfin, il est clair à la lumière des cas étudiés, que la création de liens de solidarité ne suffit pas toujours à améliorer le rapport de force syndical qui, outre la configuration des relations interentreprises, dépend aussi de facteurs comme le contexte économique ou les ressources syndicales. Il reste cependant qu'une prise de conscience syndicale des relations interentreprises constitue un élément à considérer dans le développement d'un rapport de force favorable, pertinent et efficace.

Bibliographie

Bernier J. et Fontaine L., 2012, « L'extension juridique des conventions collectives au Québec : bilan et conditions d'une relance », *Cahiers de l'Alliance de recherche université-communautés (ARUC)*, Collection Cahiers de transfert - CT-2012-001.

Bich M.-F., 1993, « Droit du travail québécois : genèse et génération », in Glenn H.P. (dir.), *Droit québécois et droit français : communauté, autonomie, concordance*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, pp. 515-565.

Brigden, C et Kaine S., 2013, « Rethinking factional alliances and union renewal : Inter-union collaboration in the 21 st century », *Economic and Industrial Democracy*. vol.36, n°2, pp. 1-19.

Doellgast V. et Greer I., 2007, « Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 45, n° 1, pp. 55-76.

Flecker J. et Meil P., 2010, « Organisational restructuring and emerging service value chains: implications for work and employment », *Work Employment Society*, vol. 24, n° 4, pp. 680-700.

Frege C. et Kelly J., 2004, *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press.

Grant M., 2006, « La structure de négociation », in Bergeron J.-G. et Paquet R. (dir), *La négociation collective*, Montréal, Gaétan Morin, pp. 23-54.

Gereffi G., Humphrey J. et Sturgeon T., 2005, « The Governance of Global Value Chains », *Review of International Political Economy*, vol. 12, n° 1, pp. 78-104.

Jalette P., 2014, «Transferts d'activités et dynamiques d'acteurs : proposition d'un cadre d'analyse», in Jalette, P. et Rouleau L. (éd.), *Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations*, Québec, Presses de l'Université Laval, Collection Travail et emploi à l'ère de la mondialisation, pp. 295-318.

Jalette P. et Laroche M., 2010, «Conclusion : tendances et orientations de la convention collective», in Jalette P. et Trudeau G. (dir.), *La convention collective au Québec*, Montréal, Chenelière Éducation, deuxième édition, pp. 429-448.

Jalette P. et Chevance S., 2008, «De la délocalisation à la relocalisation: carte routière et implications pour les relations industrielles», *Effectif*, vol. 11, n° 4, pp. 50-53.

Knorringa P. et Pegler L., 2006, «Globalisation, Firm Upgrading and Impacts on Labour», *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, Vol. 97, n° 5, pp. 470-479.

Lévesque C. et Murray G., 2010, « [Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale](#) », *La Revue de l'IRES*, n° 65 pp.41-65.

Lévesque C. et Murray G., 2003, « [Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : Clés de lecture pour un nouveau](#) », *La Revue de l'IRES*, n° 41, pp.1-28.

Murray G. et Verge P., 1994, « Le syndicalisme au Québec : situation, militantisme et perspectives », *Critique Régionale*, n°23/24, pp. 31-53.

OCDE, 2013, *Économie interconnectées: comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales*, Rapport de synthèse, [En ligne] <http://www.oecd.org/fr/sti/jind/economies-interconnectees-CVM-synthese.pdf>, consulté le 16 août 2015.

Quan K., 2008, « Use of Global Value Chains by Labor Organizers », *Competition & Change*, Vol. 12, n° 1, pp.89-104.

Quinn J. et Hilmer F., 1994, « Strategic Outsourcing », *Sloan Management Review*, Vol.35, n°4, pp. 43-56.

Riisgaard L. et Hammer N., 2011, «Prospects for Labour in Global Value Chains: Labour Standards in the Cut Flower and Banana Industries», *British Journal of Industrial Relations*, Vol 49, n°1, pp. 168-190.

Verge P., Trudeau G. et Vallée G., 2006, *Le droit du travail par ses sources*, Montréal, les éditions Thémis.

¹ Par soucis de confidentialité, le nom des entreprises a été remplacé par un nom fictif pour les trois cas.

² Les cinq thématiques abordées lors des entretiens étaient les relations interentreprises, les stratégies syndicales et patronales, la convention collective, les conditions de travail et les relations de travail.

³ L'article 1f du Code du Travail québécois (L.R.Q. Chapitre C-27) définit un grief comme «toute mésentente relative à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective».