

## SF-3

### Summary

This research is about the strategy that the FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec) adopted in the context of the institutions and public policies created in the 1990's to promote vocational training in Quebec. Specifically, we have verified whether the model of strategic planning developed by Weil (1994) was applicable in a union context within the following institutions *Commission des partenaires du marché du travail* (CPMT), *Comités sectoriels de main-d'oeuvre* (CSMO), and *la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre* (loi 90). The proposed model was used by Venditti (2003) and is composed of three independent variables, each one being the above mentioned institutions, and one dependent variable which is the strategy and that can be broken into three steps: formulation, implementation and evaluation.

To conduct our research, a case study based on the FTQ was chosen. Interviews with 17 representatives coming from various levels of the union organization (general secretary to local union member) and who are members of one or two of the three institutions. As per Venditti findings, our research shows that the strategy of the FTQ does not exactly fit the frame of the strategic model developed by Weil (1994). Numerous factors such as the complexity of the union structure, the lack of resources to efficiently coordinate the action and facilitate the flow of information make it difficult to apply a managerial like structure to a union. However, our research shows that unions can formulate and implement strategies that will reveal to be adequate and well adapted to their own characteristics.

### Introduction

La mondialisation a favorisé l'essor d'une gestion compétitive dans les entreprises. Conséquemment, afin de survivre à la concurrence internationale, les entreprises choisissent fréquemment des solutions impliquant des restructurations importantes, tant au niveau de la gestion de la production, que de l'organisation du travail et des relations d'emploi. De sorte que les milieux de travail sont bouleversés par ces changements majeurs qui touchent la nature même du travail. Les changements et les restructurations survenant sur les lieux de travail ont amené les différents acteurs à agir et à répondre à ces nouveaux défis (Bélanger et al; 2004). C'est dans ce contexte que la formation de la main-d'œuvre a pris une dimension particulière depuis plus d'une décennie. Les travailleurs doivent parfaire leurs compétences afin de répondre aux besoins des entreprises et obtenir des salaires plus intéressants.

L'objectif de cet article est d'analyser la stratégie de la *Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec* (FTQ) dans le contexte institutionnel et législatif de la formation continue au Québec, depuis les années 1990. Nous procéderons en exposant d'abord, le contexte, la méthodologie utilisée ainsi que le cadre théorique. Nous définirons ensuite le rôle et la structure des institutions en cause (incluant l'acteur syndical FTQ). Quelques résultats et l'analyse de certains écarts seront par la suite présentés. Nous concluons que si les résultats obtenus démontrent certains écarts avec la théorie de Weil (1994), l'analyse a tout de même permis de constater la formulation et la mise en place de stratégies adéquates, en regard des objectifs et des particularités propre à l'acteur syndical.

### Le contexte

Dans les années 1960-1970, l'État québécois a développé plusieurs mécanismes publics de consultation. Par exemple, les centrales syndicales qui avaient un rôle strictement représentatif, participent désormais à l'administration publique. Ainsi, dès 1961 des représentants syndicaux de la FTQ et de la CSN siègent au comité de direction du Conseil d'orientation économique créé par le gouvernement libéral de Jean Lesage. Par la suite, le législateur a reconnu l'acteur syndical comme un partenaire et lui accordera un pouvoir réel sur le plan de la réglementation (Rouillard 2004 : 143). Dès cette époque, les syndicats ont revendiqué en matière de formation, et c'est beaucoup par eux que les innovations et les institutions ont vu le jour (Charest 1998). En fait, le gouvernement a remanié son système de formation professionnelle, en créant des partenariats stratégiques, qui ont impliqué les syndicats. Cela afin de répondre aux problèmes d'adaptation et de qualification de la main-d'œuvre.

L'énoncé politique publié en 1991 « *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif* », a reconnu l'acteur syndical comme un partenaire important dans le contexte de développement d'une culture de formation au Québec. Cela étant, diverses formes de partenariat ont vu le jour : la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) en 1992, remplacée par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et Emploi-Québec en 1997; au niveau sectoriel, les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO); puis en 1995, l'adoption de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (L.R.Q.,c.D-7.1) loi dite du 1 % ou loi 90 et, parallèlement la création du Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) .

Plusieurs auteurs, dont Streeck (1993), reconnaissent que l'organisation syndicale doit se doter d'une stratégie qui lui est propre, puisque cette institutionnalisation du système de formation lui permet de participer à l'identification des besoins et à la définition d'objectifs autour de cet enjeu de formation continue. Cette participation syndicale aux institutions, dans un contexte de partenariat, à l'égard de l'enjeu de la formation, ouvre des perspectives de recherches intéressantes.

### **La méthodologie**

Ainsi, les revendications syndicales ont contribué à la création d'institutions privilégiant la résolution de problèmes, reliés à la formation, en situation de partenariat. Dans ce contexte, une étude de cas nous est apparue appropriée. Nous avons alors opté pour l'acteur FTQ, en raison de l'importance de son *membership* (c'est la plus importante centrale syndicale au Québec en terme de membres) et de sa forte présence dans le secteur privé. De plus, étant donné les structures différentes de la FTQ, cette étude était en complémentarité avec l'étude du cas de la CSN, réalisée en 2003 par Venditti. Pour ce faire, nous avons procédé à 17 entrevues semi-dirigées avec des intervenants œuvrant à différents paliers d'action (du secrétaire général de la FTQ au militant d'une section locale, en passant par des conseillers et des dirigeants syndicaux) et siégeant à l'une ou l'autre des trois institutions.

### **Le cadre théorique**

La démarche visait à vérifier comment la centrale FTQ a intégré dans son organisation, l'importance qu'elle rattachait à la formation. Il s'agit donc d'une analyse de la stratégie de l'acteur syndical en matière de formation. Nous avons alors retenu le concept de planification stratégique proposé par Weil en 1994 dans son ouvrage « *Turning the Tide. Strategic Planning for Labor Unions* ». Ce concept de stratégie syndicale y est défini comme étant la capacité pour les syndicats d'intégrer les contraintes et les opportunités offertes par l'environnement et les attentes des membres en une stratégie syndicale cohérente. Le modèle d'analyse utilisé reprend celui développé par Venditti (2003). Succinctement, le modèle conceptuel est constitué de trois variables indépendantes se rapportant à chacune des institutions soit la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), les comités sectoriels de la main-d'œuvre (CSMO), et la loi 90 (et le FNFMO). La variable dépendante

est la stratégie, et elle se décompose en trois dimensions : la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation.

## Les institutions

### **La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)**

La CPMT joue un rôle essentiellement consultatif auprès du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. La Commission a aussi un pouvoir de recommandation auprès des ministères en regard des orientations des politiques du travail. Plus particulièrement, la présence de l'acteur syndical au sein de la Commission lui donne l'occasion de faire valoir ses attentes et ses positions sur les enjeux et les défis importants en matière de formation, cela en tant que porte-parole des salariés.

### **Les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO)**

En 1995, la SQDM a adopté une politique d'intervention sectorielle, qui a permis la création des comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO)<sup>1</sup>. L'accent est mis sur le partenariat et l'implication concrète des acteurs dans le développement de la main-d'œuvre. Il s'agit en fait, de comités bipartites composés de représentants patronaux et syndicaux où les professionnels du gouvernement siègent à titre de personnes ressources. Afin d'assurer une stabilité aux comités et leur permettre d'agir efficacement, le gouvernement fournit les ressources financières et professionnelles. Les CSMO font partie de la réponse à l'hypothèse selon laquelle les actions entreprises au niveau national et au niveau des comités sectoriels agiront comme levier dans les milieux du travail (Charest 1998). Par son approche plus concrète et ses structures bipartites, les CSMO favorisent une action en lien avec le terrain, directement en entreprise, donc plus près des préoccupations des membres.

### **La loi 90**

Suite au constat de la lenteur du développement d'une culture de formation, la loi 90 (connue aussi comme *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (L.R.Q.,c.D-7.1), ou loi du 1%) a été adoptée en 1995 comme solution aux problèmes d'adaptation et de qualification de la main-d'œuvre, en remplacement du crédit d'impôt remboursable pour la formation qui s'avère une mesure fiscale peu efficace (à peine 2,5% des employeurs s'en prévalaient) (Rapport quinquennal sur la mise en œuvre 1995-2000 : 2000 :5). La loi 90 a reçu l'aval des syndicats, même si elle n'a pas rendu pas obligatoire l'implantation des comités paritaires de formation professionnelle au niveau local. Cette loi 90 aura un rôle instrumental, en ce sens qu'il revient aux acteurs de convenir ensemble des meilleurs moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de formation.

### **L'organisation syndicale FTQ**

La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) se décrit comme la plus grande centrale syndicale au Québec. En fait, bien que le sentiment premier d'appartenance passe par les affiliés, les propos des différents intervenants ont démontré une bonne compréhension de l'affiliation et des avantages reliés à celle-ci (le pouvoir politique, le réseau, l'autonomie, la stabilité, et la force du nombre). Conséquemment, il est raisonnable de croire que la FTQ est une centrale syndicale au sens large du terme. Sa structure est décentralisée avec un volet régional. Du reste, la FTQ est une centrale multisectorielle, plus concentrée dans le secteur privé et municipal. Son rôle premier est d'assurer la

---

<sup>1</sup>Bien que la FTQ rappelle que certains des affiliés siègent à des comités sectoriels depuis l'entrée en vigueur en 1969 de la « *Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'œuvre* ».

représentation de ses affiliés auprès des différentes instances gouvernementales et de fournir à ceux-ci les services nécessaires liés notamment à la solidarité internationale, à la francisation, aux délégués sociaux, à la recherche et à la condition féminine. Pour ce faire, la FTQ mise sur des moyens aux effets multiplicateurs, comme la formation et l'information par l'intermédiaire de ses services de formation et son centre de documentation (Boivin 2004 : 71) (FTQ : [www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca)).

Concernant l'enjeu de la formation, la FTQ a depuis longtemps développé une vision et des objectifs, desquels ont découlé des propositions votées en congrès, des mémoires revendiquant ou appuyant les différents mécanismes concernant cet enjeu. Les congrès de 1991 et 1993 sont marquants quant aux orientations syndicales de la FTQ dans le domaine de la formation. En 1991, une proposition globale demandait aux gouvernements de faire pression pour encourager les employeurs à s'engager davantage dans la formation, notamment par le biais de cours de formation et de perfectionnement, le remboursement des frais de scolarité, un congé d'éducation, etc. En 1993, la FTQ demandait l'établissement d'une loi-cadre en matière de formation, et votait sa politique de participation soit « *la déclaration de politique sur notre activité de représentation* » (Charest 1998 : 7-8).

Dans le mémoire du 4 février 1992, intitulé « *La primauté de l'individu dans le développement de la main-d'œuvre* », il est spécifié que la formation est un droit, qu'elle doit être négociée, accessible et de qualité, financée publiquement et collectivement (p.19). La FTQ confirme son accord avec l'approche sectorielle (p.15) et se prononce en faveur de l'autonomie des sociétés régionales (p.34). En mai 1995, dans le mémoire s'intitulant « *Loi favorisant le développement de la formation professionnelle* » la FTQ se déclare en faveur du projet de loi 90, tout en demandant au gouvernement : « *...d'amender le projet de loi en y ajoutant une disposition obligeant chaque entreprise à mettre en place un comité paritaire de formation disposant d'un mandat large, allant de l'identification jusqu'à la réponse aux besoins de formation des travailleurs et des travailleuses* » (p. 9).

Bref, le contexte institutionnel et la politique gouvernementale ont fait du mouvement syndical un acteur de premier plan, qui s'est vu octroyer un certain espace d'action. En définitive, la CPMT attribue à l'acteur syndical un pouvoir de recommandation quant à la définition des orientations et des objectifs en matière de main-d'œuvre et d'emploi. Les CSMO confèrent aux acteurs des pouvoirs et une marge de manœuvre considérables, renforçant par le fait même la participation de l'acteur syndical aux décisions et aux activités relatives à la formation de la main-d'œuvre. Pour ce qui est de la loi 90, tout en favorisant la prise de conscience de l'importance de l'enjeu de la formation, elle confirme que l'entreprise garde le contrôle (droit de gérance) de la formation au niveau local. La FTQ s'est donné comme priorité de profiter, de participer à ces processus. Cela étant, nous avons tenté de vérifier l'hypothèse suivante: « *Pour s'assurer d'une participation efficace et d'actions concrètes et afin de profiter des opportunités offertes par les institutions mises en place en matière de formation continue, l'acteur syndical FTQ formule une stratégie d'ensemble, la met en œuvre et procède à l'évaluation de ses résultats.* » (Inspiré de Venditti 2003 : 50).

## **Résultats de la recherche**

De façon générale, la politique de participation adoptée au congrès de la FTQ en 1993, qualifiée par les intervenants de « *pas de chaise vide* » a été identifiée comme étant la pierre angulaire de la stratégie d'intervention syndicale. Les répondants affirment que cette *politique de présence* de la FTQ, permet une participation qui assure une représentation et la défense des intérêts des membres, particulièrement au sein de la CPMT.

Le modèle de Weil (1994 :24) établit que la stratégie de l'acteur syndical doit prendre en compte les contraintes et les opportunités provenant de l'environnement tant interne (les

membres) qu'externe. En conséquence, la composante *formulation* devait vérifier, dans un premier temps, si l'acteur syndical dispose d'une information suffisante relativement aux possibilités offertes par les institutions (considérant qu'un certain niveau de connaissance est nécessaire pour agir efficacement). Dans un deuxième temps, s'il a une vision claire de son rôle et de ses responsabilités pour chacune des institutions et en regard des membres. En ce qui concerne la mise en œuvre, l'analyse devait porter sur l'importance des ressources (temps et argent) consacrées par la FTQ aux différentes instances, puisqu'il s'agit d'un indice révélateur de l'importance accordée à la formation. Le but de l'évaluation était de s'assurer que la stratégie syndicale choisie en matière de formation est appropriée et efficace, mais aussi de vérifier si la FTQ procède à une évaluation de la stratégie pour permettre une rétroaction et des ajustements. Nous présenterons donc les résultats en lien avec chacune de ces dimensions.

### **Formulation de la stratégie**

L'analyse des résultats révèle que la FTQ s'est doté d'objectifs relatifs à la formation continue, et qu'elle a établi des moyens d'action pour les atteindre. Par exemple, selon les répondants, sensibiliser le *membership* à la pertinence de la formation est un objectif important, associé à son développement en milieu de travail. Toutefois, les priorités sont différentes selon le contexte régional ou sectoriel. Les priorités et les moyens d'action sont plus ou moins bien identifiés et ne font pas l'unanimité, surtout en ce qui concerne la CPMT. Au sein de cette institution, les priorités semblent refléter la philosophie, et la sensibilité de la FTQ quant à l'importance de l'enjeu. Concernant les CSMO, les priorités sont établies en réponse aux demandes des secteurs, l'objectif plus global étant d'être présent afin de s'assurer d'une bonne analyse du marché. De sorte que les moyens d'action privilégiés sont : le partage de l'expertise, l'analyse sur le terrain, et la participation aux différentes instances. « *Mais entre les grands principes et la situation sur le terrain, il y a un monde... un vide* » (intervenant 6). L'analyse démontre qu'il existe un clivage (secteurs/régions), puisque les intervenants se sont davantage prononcés en fonction de l'institution où ils siègent. Néanmoins, plusieurs répondants ont reconnu que la négociation collective est un moyen d'action privilégié dans les milieux de travail pour contribuer au développement de la formation et pallier les faiblesses de la loi 90. À cet effet, la FTQ travaille sur le volet multiplicateur en formant et informant les différents intervenants, sans compter que la centrale préconise et favorise l'implication des syndicats locaux.

Les répondants ont reconnu que l'acteur patronal est un protagoniste clé, dans ce contexte. En fait, que celui-ci soit omniprésent, peu représentatif, absent ou peu impliqué, le résultat demeure le même : une institution moins performante, n'ayant que peu d'incidence dans les milieux de travail. Quant à l'État, il demeure le détenteur du pouvoir, tant économique que législatif et toute action de sa part a un impact sur l'enjeu de la formation. Pour ce qui est des autres acteurs, il est reconnu par la majorité que ceux-ci travaillent dans le même intérêt que la FTQ, avec la même conscience (plus sociale qu'économique). En ce qui concerne la connaissance de l'environnement interne soit l'analyse des besoins des membres, celle-ci relève des syndicats locaux.

Bref, se rapportant à la formulation de la stratégie trois éléments nous semblent moins compatibles avec le modèle de Weil(1994) : le clivage entre les secteurs et les régions conduisant au manque de consensus dans l'établissement des priorités et à la difficulté d'identifier des moyens d'action ; la connaissance de l'environnement externe mitigée, attendu la méconnaissance partielle de la CPMT et des CSMO; l'évaluation circonstancielle des besoins des membres, via les syndicats locaux ce qui entraîne peu de rétroaction.

### **Mise en œuvre**

La mise en œuvre de la stratégie exige une adaptation des ressources de manière à rejoindre les stratégies formulées. Nous avons pu constater lors des entrevues et de l'analyse documentaire que l'importance des ressources consacrées par la FTQ, correspond en fait, à l'importance qu'elle attache au dossier de la formation. Il y a une cohérence et une suffisance généralement reconnues pour ce qui est des ressources consacrées à la participation de la FTQ. A cet effet, l'intervenant 1 donnait en exemple les conseils régionaux « *des deux ou trois sièges occupés par la FTQ, un est octroyé au conseiller FTQ pour s'assurer d'une continuité pour permettre d'intégrer et de former les nouveaux qui arrivent.* ». Toutefois, se sont souvent les mêmes personnes qui s'impliquent dans les différents dossiers, puisqu'il faut prendre en compte les coûts de remplacement et de libération. Les syndicats locaux semblent peu intéressés à s'impliquer soit par manque d'intérêt, de connaissance ou de ressources. Parallèlement, l'autonomie des affiliés au sein des CSMO fait en sorte que les répondants perçoivent la FTQ comme un chien de garde, qui s'assure d'une répartition équitable et d'une bonne représentation des affiliés selon les différents secteurs. Cette situation explique la perception des répondants à l'effet que la FTQ consacre moins de ressources pour sa participation aux CSMO.

Le soutien mis à la disposition des participants, semble aussi varié que satisfaisant, allant de l'information à la formation, aux rencontres formelles et informelles, par téléphone, par internet ou en personne. Le soutien sera politique, économique ou éducatif, et à cet égard, la majorité des intervenants se sont déclarés satisfaits. Le point faible se retrouve dans les mécanismes de coordination, l'insatisfaction étant relativement répandue. En fait, les intervenants reprochent surtout le peu de communication entre les différentes tables, le manque de cohésion voire d'arrimage entre les régions et les secteurs, malgré tout ils ont reconnu qu'il existe différents mécanismes.

En résumé, le soutien accordé par la FTQ tant politique, qu'économique et éducatif est généralement reconnu. Les faiblesses identifiées proviennent des mécanismes de coordination et communication. En effet, s'il est évident que la FTQ déploie les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de sa stratégie, l'organisation même de ces ressources demeure perfectible, tel que souligné par plusieurs intervenants. Par contre, cette lacune pourrait être, en soi, redevable à la structure même de l'organisation syndicale, et à l'autonomie reconnue aux affiliés.

### **Évaluation**

Les différents intervenants disent faire chacun à leur manière une évaluation de la stratégie syndicale. Bien que dans plusieurs cas, l'évaluation se fasse en rapport avec la justification de la participation au sein des institutions et que celle-ci soit plus ou moins formelle, il est loisible d'estimer la pertinence des actions et des capacités à influencer. Citons, l'intervenant 16 qui convenait que « *le mouvement syndical a pris un léger recul, par son exclusion des centres de décisions par le gouvernement* », se traduisant concrètement, par la remise en question de la pertinence de la participation à la CPMT. Ce qui a eu comme impact la réévaluation de la politique de 1993, sur l'activité de représentation, lors du congrès de 2004, afin de permettre un retrait de certains comités jugés dysfonctionnels. À la FTQ, il y a une certaine forme d'évaluation de la stratégie et certes un bilan concernant l'action syndicale dans le cadre de la participation aux institutions mises en place dans le contexte de la formation. Nonobstant, un certain flou qui existe entre l'évaluation de la stratégie des syndicats et celle des institutions, et le peu de critères formels,

Bref, s'il est évident que l'évaluation de la stratégie ne suit pas le cadre formel défini par Weil (1994), il est tout aussi manifeste qu'il se pratique une forme d'évaluation à la FTQ, permettant de vérifier les points forts ou faibles de certaines actions, de se questionner afin de se positionner sur certaines possibilités offertes, et de réévaluer l'étendue des actions entreprises. A titre d'exemple, mentionnons l'évaluation de la politique de participation et la

portée de l'amendement à la loi 90. La faiblesse se retrouve plutôt au niveau de la difficulté du suivi compte tenu de l'aspect informel et du fait que l'évaluation de l'institution correspond à l'évaluation de la participation. Ainsi, compte tenu de ces différences avec la théorie de Weil (1994), en regard de l'applicabilité du cadre de référence de Weil (1994) à la centrale syndicale FTQ nous répondrons : « oui en partie », et discuterons de ce « en partie » dans la prochaine section.

## Discussion

Suite à l'analyse des résultats nous avons confirmé notre hypothèse qu'en partie seulement, puisque les résultats obtenus cadrent difficilement avec le modèle développé par Weil (1994). Par ailleurs, si nos questions avaient été en rapport avec les positions historiques<sup>2</sup> plutôt qu'en relation avec les institutions, dans un continuum des propositions adoptées depuis les années 80, peut-être nous aurions obtenu une autre évaluation de la stratégie de la FTQ. Dans ce cas, nous aurions peut-être pu conclure plus clairement à une planification stratégique au sens de Weil, puisqu'en soi les institutions sont des moyens, des outils pour favoriser le développement d'une culture de formation. Quant à la législation, elle a fait du partenariat une réalité régionale, sectorielle et nationale. (Bernier 2002, Charest 1998, 2003). De plus, l'élection d'un gouvernement libéral en 2003 a entraîné la modification de la loi 90, confirmant que le contexte politique a une influence certaine sur le succès de l'action syndicale.

### Les écarts

Le modèle développé par Weil (1994) privilégie une perspective managériale, émanant de la théorie des choix stratégiques de Kochan et coll. (1984), qui ne prend pas en compte deux facteurs importants pour l'acteur syndical : la structure politique<sup>3</sup> de l'organisation et le fait que les ressources n'ont pas toutes la même importance. Or, le nombre d'acteurs et les nombreux lieux d'intervention dans l'organigramme de la FTQ demeurent une réalité incontournable. L'exercice de la démocratie, la pluralité des luttes, la diversité des intérêts, les élections, les congrès, etc. sont autant d'éléments du processus démocratique avec lesquels la FTQ doit composer. L'identification de priorités et de moyens d'action peut en outre, se heurter à des considérations politiques et c'est ainsi que les priorités identifiées pourraient être générales, mais conditionnées par les besoins de la base (région, secteurs, etc.). Concernant les ressources, dans le cas de la FTQ, nous évoquons le peu d'intérêt de certaines sections locales pour l'enjeu de la formation. Cette situation s'explique parce que certaines d'entre elles luttent encore pour leur survie, alors que d'autres craignent la remise en question du principe de l'ancienneté, croyant encore que la formation est à l'avantage des employeurs. Au demeurant, selon les dires des différents répondants, avec les ressources disponibles, la FTQ « *fait très bien avec ce qu'elle a* ».

### La FTQ et la formation

Manifestement, la force (nombre, cohérence et stabilité) du réseau syndical FTQ, ainsi que son influence tant politique qu'économique (fonds de solidarité) en font un acteur non négligeable et impliqué dans le cadre du développement d'une culture de formation. Considérant, que sur tous les comités sectoriels, les CRPMT, et la CPMT, siège au moins un représentant FTQ, nous corroborons l'importance accordée à l'enjeu de la formation. Cette implication a permis à la FTQ de redéfinir une forme d'équilibre entre ses actions plus traditionnelles (revendications par la négociation) et l'émergence de nouvelles

---

<sup>2</sup> Pour de plus amples informations nous invitons le lecteur à consulter les différentes publications de la FTQ au [www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca)

<sup>3</sup> L'organisation syndicale doit en effet prendre en compte les idéologies, les orientations et les politiques votées lors des congrès,

préoccupations sociales (transférabilité et reconnaissance des acquis lors des réorganisations du travail, de fermeture d'usine, changements technologiques, etc.). Nonobstant cette appropriation de l'enjeu, il y a une constante : la taille et le secteur d'activité auront une influence certaine. L'intervenant 1 l'exprimait ainsi : « *certaines conventions collectives contiennent des clauses qualifiée de « Cadillac » mais dans certaines de ces entreprises personne ne possède de permis de conduire* ». Force est donc de constater que la FTQ a joué un rôle actif dans le développement d'une culture de formation et l'action de celle-ci va au-delà de la négociation collective, par son implication et son engagement au sein des différentes institutions.

### **Les limites de la recherche et pistes futures**

Notre recherche comporte certaines limites. La première se situe dans son caractère transversal, puisque certains propos des participants ont pu être influencés par le contexte, particulièrement ceux en lien avec les changements récents dans l'environnement politique. Du reste, notre recherche se limitait à la perception des différents intervenants quant aux rôles et aux actions de la FTQ dans le domaine de la formation. Le rôle effectif des différents acteurs, malgré leur influence au sein des institutions n'a été que sommairement analysé. De même la composante « analyse des ressources » pour des considérations de temps et de similitudes avec Venditti (2003), n'a eu pour but que de recueillir les données relatives à la perception des intervenants quant à l'importance des ressources, puisque selon Weil (1994), l'importance des ressources consacrées au défi, permettent d'apprécier l'intérêt accordé à l'enjeu. Nous reconnaissons aussi que nous n'avons pas analysé les impacts de l'action syndicale sur les institutions, puisque cela pourrait, en soi, faire l'objet d'une recherche. Pour cette même raison nous n'avons pas étendu notre recherche jusqu'aux sections locales, bien qu'une partie de la stratégie globale définie autour du développement d'une culture de formation implique l'appropriation des enjeux par les syndicats locaux (Bernier 1999 et 2002 et Lévesque et Murray 2003). Tout en considérant ces limites, il pourrait être pertinent d'appliquer dans des études ultérieures le concept de stratégie syndicale à d'autres enjeux, telle la sous-traitance. De même, il pourrait être judicieux de prendre en compte d'autres définitions de stratégie dans une structure politique comme celle des organisations syndicales.

### **Conclusion**

Pour terminer, l'hypothèse générale, au sens strict de Weil (1994), n'a pu être confirmée, ni rejetée sans être nuancée en raison de la complexité de la structure syndicale, de la multiplicité des acteurs impliqués, et de la rareté de certaines ressources. Malgré tout, il apparaît que la FTQ formule une stratégie d'ensemble et une stratégie d'intervention, qu'elle soutient le développement de la formation dans les milieux de travail et met en œuvre différentes stratégies. En conséquence, nous avons conclu que la FTQ a une stratégie globale définie autour du développement de la formation, bien que l'évaluation soit informelle et que cela puisse avoir un effet déterminant, quant à l'appropriation d'une culture organisationnelle. De plus, la démarche ne résulte pas nécessairement d'un processus de planification stratégique aussi organisé et concerté que préconisé par Weil (1994), et la stratégie diffère selon chacune des institutions, attendu que les priorités sont mieux établies et plus convergentes dans le cadre des CSMO. En fait, les convergences s'expliqueraient en partie par l'importance que la centrale a accordé à l'enjeu de la formation, et les divergences par le peu de culture organisationnelle de gestion de type « entreprise traditionnelle » qui semble être l'apanage de la centrale syndicale.

Quoi qu'il en soit, l'étude du cas de la FTQ établit que des stratégies peuvent être formulées et mises en place de façon adéquate par celui-ci, en regard des objectifs et particularités qui lui sont propres. « La démocratie qui est la locomotive de ces organisations demeure

garante de certaines valeurs, puisqu'elle repose sur le respect et la confiance que les membres accordent à leurs dirigeants et qu'elle permet à ceux-ci certaines initiatives » (notre traduction, Weil 2000).

## Bibliographie

BÉLANGER, Jacques, Anthony GILES et Gregor MURRAY. 2004. « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions », *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.A. Lapointe (dir), Québec : les Presses de l'Université Laval, 13-62.

BERNIER, Colette. 1999. « La formation en entreprise et la loi du 1% au Québec - Défi et Dilemmes », *Gazette du travail*, Vol. 2, no1, 100-106.

BERNIER, Colette. 2002. « Syndicats et formation professionnelle au Québec : entre stratégies globales et actions locales. », *Formation, relations professionnelles et syndicalisme à l'heure de la société-monde*, C.Bernier, A.Jobert, H.Rainbird, J.Saglio, L'Harmattan : Les Presses de l'université Laval, 91-106.

BOIVIN, Jean. 2004. *Introduction aux relations industrielles*. Montréal : gaëtan morin éditeur/CHENELIÈRE ÉDUCATION

CHAREST, Jean. 1998. « Les syndicats et la formation de la main-d'œuvre dans le secteur privé au Québec au cours des années 90 », *Le Marché du travail*, Vol. 19, no 10, 5-10 et 73-76.

CHAREST, Jean. 2003. « La formation de la main-d'œuvre ». *La convention collective au Québec*, G. Hébert, R.Bourque, A.Giles, M.Grant, P. Jalette, G.Trudeau, G. Vallée.(dir.), 2003 Boucherville : gaëtan morin éditeur. Chapitre 10 pages 231-247

COLLOMBAT, Thomas et Mona-Josée GAGNON. 2003. « Le syndicalisme québécois face à la résurgence d'une droite antisyndicale », *Chronique Internationale de l'IRES*, no.83-Juillet 2003, 1-14.

LA COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL. 2004. *Rapport du groupe de travail de la commission sur l'intervention sectorielle*. Secrétariat de la Commission

EMPLOI-QUÉBEC. 1998. *Guide général. Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Édition Révisée. Québec.

EMPLOI-QUÉBEC et LA COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL. 2002. *Le programme d'apprentissage en milieu de travail. Pour le développement et la reconnaissance des compétences dans votre secteur*. Québec : Gouvernement du Québec.

FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC. 2004. *Vers un syndicalisme sans frontières. Histoire de la FTQ, Structure de la FTQ, FTQ en bref*, Site internet <http://www.ftq.qc.ca/>

GAGNÉ, Diane. 2004. « *La stratégie syndicale dans le contexte institutionnel de la formation continue au Québec: l'étude du cas de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec* » mémoire déposé à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal

GAGNON, Mona-Josée. 1998. «La «modernisation» du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative», *Sociologie et sociétés*, Vol. XXX, no 2, 213-230.

GODARD, John. 1994. *Industrial Relations. The Economy and Society*, McGraw-Hill Ryerson.

KOCHAN, Thomas A., Robert B. MCKERSIE et Peter CAPPELLI. 1984. « Strategic Choice and Industrial Relations Theory », *Industrial Relations*, Vol. 23, no 1, 16-38..

LÉVESQUE, Christian et Gregor MURRAY. 2003. « Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau », *Revue de l'IREs*, no 41-2003/1, 149-176.

MINISTÈRE DE LA MAIN-D'ŒUVRE, DE LA SÉCURITÉ DU REVENU ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (MMSRFP).1991. *Partenaires pour un Québec compétent et compétitif*. Québec : Gouvernement du Québec, MMSRFP.

MINISTÈRE DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (MSS). 1999. *Cadre d'évaluation de la politique d'intervention sectorielle*. Direction de la Recherche, de l'évaluation et de la statistique.

ROUILLARD, Jacques.2004. *LE SYNDICALISME QUÉBÉCOIS. Deux siècles d'histoire*. Montréal : Boréal.

RUTHERFORD, Tod D.1998. « Still in training? Labor Union and the Restructuring of Canadian Labor Market Policy », *Economic Geography*, Vol.74, no 2, pp131-148.

STREECK, Wolfgang. 1993. «Training and The New Industrial Relations. A strategic Role for Unions». *Economic Restructuring and Emerging Patterns of Industrial relations*. Stephen R. Sleigh (ed.), Kalamazoo: W.E. UPJOHN Institute, 167-189.

VENDITTI, Angela, 2003. « *La stratégie syndicale dans le nouveau contexte institutionnel de la formation continue au Québec: l'étude du cas de la Confédération des Syndicats nationaux* » mémoire déposé à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal.

WORTSMAN, Arlene et Derwyn SANGSTER. 2001. « Perspectives sur les défis reliés aux compétences au Canada-Mesures syndicales et patronales », *Gazette du travail*, Vol. 4, no 4, 43-47.

WEIL, David. 1994. *Turning the Tide. Strategic Planning for Labor Unions*. New-York. Lexington Books.

WEIL, David. 2000. *A Strategic Choice Framework for Union Decision-making*. Article non-publié.

La stratégie syndicale dans le contexte institutionnel de la formation continue au Québec.  
Étude du cas de la FTQ  
*D.Gagné*