

FRAGMENTATION ET RECOMPOSITION DE LA FONCTION PATRONALE

Thèse

RENÉE LÉGARÉ

**Doctorat en relations industrielles de l'Université Laval
offert en extension à l'Université du Québec en Outaouais**

Philosophiæ doctor (Ph. D.)

**DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS
Gatineau, Canada**

**DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES
UNIVERSITÉ LAVAL Québec, Canada**

© Renée Légaré, 2020

Fragmentation et recomposition de la fonction patronale

Thèse

Renée Légaré

Sous la direction de :

Guy Bellemare, directeur de recherche

Résumé

La fonction patronale se transforme dans un monde de travail contemporain où la relation d'emploi classique entre un salarié et un employeur est brouillée en fonction de l'évolution du système des relations industrielles et des transformations du marché du travail. Les changements importants survenus dans les systèmes de travail, tels que la mondialisation des marchés, l'évolution technologique, les différents modes de gestion du gouvernement ainsi que les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines (GRH), dont celles liées à la recherche de flexibilité interne et externe par les entreprises, ont causé des pressions sur les acteurs du système des relations industrielles et entraîné des changements importants dans leur rôle et leurs pouvoirs. La sous-traitance a marqué non seulement le secteur privé mais également le secteur public.

Dans les années 1970, on a vu apparaître le concept de la « nouvelle gestion publique » qui prône une modernisation des modes de gestion publique inspirée par les pratiques en usage dans le secteur privé. À partir des années 1980, le Canada a opté pour plusieurs changements dans la gestion publique du secteur du transport aérien, ce qui a entraîné une redéfinition des frontières entre l'État et le secteur privé par différentes formes d'externalisation de ce secteur (par ex. : privatisation d'Air Canada en 1988; cession au secteur privé de l'exploitation et du développement des aéroports de 1992 à 1996; privatisation du système de navigation aérienne civile à Nav Canada et création de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) en 2002). Cette nouvelle philosophie de gestion gouvernementale a changé drastiquement les rapports de travail et les règles de fonctionnement qui caractérisent la manière dont le gouvernement exerce ses fonctions et atteint ses objectifs.

La présente thèse tente de comprendre comment s'organisent les relations d'une société d'État avec ses fournisseurs de services dans un contexte d'impartition de la force de travail pour la prestation des services de contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages au sein du secteur de la sûreté du transport aérien au Canada. Nous analysons la sous-traitance du secteur public vers le secteur privé et faisons l'étude des attentes de l'État par rapport à l'organisation et la surveillance des contrats de services reliés à ce secteur public. Plus particulièrement, notre recherche explique comment s'organise la chaîne de décisions et d'actions liées à la fonction patronale dans un contexte où plusieurs acteurs sont présents. Pour ce faire, nous utilisons le modèle des acteurs de Bellemare (2000) et des régions de rapports de travail de Bellemare et Briand (2011) qui nous permettent l'analyse d'acteurs additionnels en relations industrielles et de leurs interactions dans le domaine du travail. Pour ces auteurs, le structurel, les acteurs et les pratiques de travail forment un système qu'ils nomment « région ». Leur modèle nous a permis d'identifier une variété de régions pertinentes de rapports de travail et d'acteurs, autres que les acteurs traditionnels en RI, qui ont une influence dans les rapports de travail des entreprises qui forment le réseau.

Mots clés : sous-traitance, entreprise réseau, GRH, fonction patronale, nouvelle gestion publique (NGP), impartition

Abstract

The role of employer is evolving in a today's work environment, where the traditional work relationship between employee and employer has become unclear as a result of the evolution of the industrial relations system and the transformation of the labour market. The significant changes we have seen in the work system, such as market globalization, technological change, different management approaches in government and the new human resources management (HRM) strategies, including those linked to the employer's search for internal and external flexibility, have brought pressure on the actors within the industrial relations system and resulted in significant changes to their role and powers. Subcontracting and outsourcing have had an impact on both the private and public sectors.

During the 1970s, we witnessed the creation of the 'new public management' concept which advocated a modernization of the modes of public management, inspired by what was being done in the private sector. From the 1980s onwards, Canada opted for a number of changes in the public management of the air transport sector. This led to a redefining of the boundaries between the State and private sector through various forms of externalization of this sector (i.e.: privatization of Air Canada in 1988; divestiture to the private sector of the operations and development of airports from 1992 to 1996; privatization of the air navigation system to Nav Canada; and, the creation of the creation of CATSA, the Canadian Air Transport Security Authority, in 2002). This new public sector management philosophy has resulted in drastic changes to the work relationships and operating rules that characterize the way government operates and achieves its objectives.

This thesis tries to gain an understanding of the relationship between a Crown corporation and its service providers in a context of outsourcing of the work force for the delivery of the security screening of people and baggage as part of Canada's air transportation security sector. We analyze the subcontracting of a public service to the private sector and examine the State's expectations in regard to its contract

management and monitoring. More specifically, our research explains how the decision tree and actions related to the role of employer in a context where many actors come into play are organized. To do so, we use Bellemare's model of actors in industrial relations (2000) and Bellemare and Briand's model of regions of work relationships (2011) which enable us to analyze additional actors in industrial relations and their interactions in the area of employment. For these authors, the structure, actors and labour practices form a system they call 'region.' Their model allowed us to identify a variety of pertinent regions of work relationships and actors, other than the traditional actors in industrial relations, which have an impact on the work relationships within the organizations that make up the network.

Key words : subcontracting, network firm, HRM, role of employer, new public management, outsourcing

Table of Contents

Résumé	ii
<i>Abstract</i>	iv
Liste des tableaux.....	x
Liste des figures.....	xii
Liste des acronymes.....	xiii
Remerciements.....	xvii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	6
1.1 L'évolution du capitalisme et les transformations du marché du travail.....	6
1.2 Analyse comparative du capitalisme	9
1.2.1 Deux modèles de Hall et Soskice (2001).....	10
1.2.2 Cinq types de capitalisme d'Amable (2005).....	13
1.2.3 Trois modèles de Schmidt (2002) selon la géographie et l'intervention de l'État.....	18
1.2.4 Modèles fondés sur la protection sociale - Esping-Andersen (1990).....	19
1.2.5 Autres facteurs clés dans l'analyse des institutions et leurs acteurs.....	20
1.3. Le rôle de l'État	22
1.3.1 La restructuration des fonctions étatiques.....	23
1.3.2 La nouvelle gestion publique (NGP).....	27
1.3.3 Les différentes fonctions de l'État.....	33
1.4 La fonction patronale et la notion d'entreprise	38
1.4.1. Définition socio-économique et juridique de la fonction patronale	38
1.4.2 La notion d'entreprise	42
1.5 Question de recherche et pertinence du projet de recherche.....	47
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL.....	50
2.1 Cadre théorique et conceptuel.....	50
2.1.1 Les théories classiques en relations industrielles	50
2.1.2 Les théories et modèles en émergence.....	61
2.2 Cadre d'analyse	94
2.2.1 Définitions des concepts à l'étude	95
2.2.2 Figures de recherche.....	101
2.2.3 Pertinence de la recherche	105

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE.....	107
3.1 Contexte de recherche et choix de la méthode de l'étude de cas	107
3.2 Méthode de collecte de données	108
3.2.1 Ethique de recherche et recrutement des participants	108
3.2.2 Analyse documentaire	111
3.3 Validité de la recherche	112
Deuxième partie : Introduction générale.....	116
CHAPITRE 4 : LA STRUCTURATION DE LA SÛRETÉ DU TRANSPORT AÉRIEN.....	118
4.1 Introduction	118
4.2 Les principales réformes économiques et politiques du secteur public et parapublic canadien.....	118
4.2.1 Les transformations dans le gouvernement canadien : secteur de l'aviation ...	118
4.2.2 Analyse de l'économie canadienne	125
4.3 La sûreté du transport aérien.....	129
4.3.1 La réponse du Canada aux attentats terroristes	129
4.3.2 La réponse de deux autres pays d'économie de marché de type anglo-saxon suite aux attentats terroristes de 2001	134
4.3.3 Les principaux acteurs au contrôle de sûreté aérienne.....	140
4.4 Description de notre étude de cas : l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien.....	148
4.4.1. Mandat et responsabilités	150
4.4.2 Programmes de formation et de certification	153
4.4.3 Gouvernance.....	158
4.4.4 Cadre législatif et réglementaire	159
4.4.5 Son financement.....	162
4.4.6 Structure.....	167
4.4.7 Processus d'appels d'offres	177
4.5 L'évolution de l'ACSTA – Trois périodes.....	178
4.6 Conclusion	179
CHAPITRE 5 : LES ANNÉES 2002 à 2006 – LA NAISSANCE DE L'ACSTA.....	180
5.1 Introduction	180
5.2 Fonctionnement de l'ACSTA.....	180
5.2.1 Ententes contractuelles	181
5.2.2 Structure de l'entreprise réseau	189
5.2.3 Examens de l'ACSTA	192
5.2.4 Bilan de la période I.....	194

5.3 Exemples de gestion et de cogestion patronale	197
5.3.1 Gestion conjointe des ressources humaines	197
5.3.2 Interventions de l'ACSTA dans la coordination des opérations	208
5.4 Conclusion	212
CHAPITRE 6 : LES ANNÉES 2007 à 2010 - L'ÉVALUATION DE L'ACSTA	214
6.1 Introduction	214
6.2 Fonctionnement de l'ACSTA.....	214
6.2.1 Ententes contractuelles	215
6.2.2 Structure de l'entreprise réseau	217
6.2.3 Examens de l'ACSTA	219
6.2.4 Ressources financières de l'ACSTA.....	228
6.2.5 Autres facteurs importants qui ont une incidence sur le fonctionnement de la période II	229
6.2.6 Bilan de la période II	230
6.3 Des exemples de gestion et de cogestion patronale	233
6.3.1 Gestion conjointe des ressources humaines	233
6.3.2 Interventions de l'ACSTA dans la coordination des opérations	247
6.4 Conclusion	251
CHAPITRE 7 : LES ANNÉES 2011 à 2018 – LA REDÉFINITION DE L'ACSTA.....	253
7.1 Introduction	253
7.2 Fonctionnement de l'ACSTA.....	254
7.2.1 Ententes contractuelles	254
7.2.2 Structure de l'entreprise réseau	270
7.2.3 Examens de l'ACSTA	276
7.2.4 Principaux enjeux de conflits entre les fournisseurs de services et leurs employés.....	280
7.2.5 Programmes technologiques	280
7.2.6 Collaboration	282
7.2.7 Changements réglementaires.....	283
7.2.8 Bilan de la période III	285
7.3 Des exemples de gestion et de cogestion patronale	289
7.3.1 Gestion conjointe des ressources humaines	290
7.3.2 Interventions de l'ACSTA dans la coordination des opérations	317
7.4 Conclusion	324
Troisième partie –Introduction générale.....	326
CHAPITRE 8 : LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE RÉSEAU	328

8.1 Le mouvement des frontières entre les secteurs public et privé	328
8.1.1 Avant les attentats terroristes du 11 septembre 2001	328
8.1.2 Après les attentats terroristes de 2001	331
8.2 Modèle de gouvernance - entreprise réseau de l'ACSTA.....	343
8.2.1 L'analyse des relations de pouvoir, de l'alignement et de l'intégration des pratiques de GRH qui existent dans le réseau	344
8.2.2 Modèle de gouvernance des chaînes de valeurs.....	386
8.3 Analyse de la cogestion : égalitaire ou asymétrique	390
8.3.1 Régions pertinentes des rapports de travail : Établissement des conditions de travail, de communication, de formation, etc.....	391
8.4 Analyse de la surveillance de l'ACSTA	422
8.5 Modèles de chaîne de valeurs et de GRH.....	426
8.5.1 Le modèle de chaîne de valeurs de Fisher et al. (2010).....	427
8.5.2 Le modèle de Lakhani et al. (2013).....	436
8.6 Conclusion	442
CHAPITRE 9 : DISCUSSION.....	447
9.1 Discussion des résultats	448
9.1.1 Fragmentation et recomposition de la fonction patronale	450
9.2 Pluralité des centres de décision (pluralité des acteurs dans les régions de rapports de travail)	470
9.2.1 Les acteurs des rapports de travail.....	471
9.2.2 L'impact de la pluralité des centres de décision	478
9.3 Les contributions de la recherche	478
9.4 Implications pour la pratique de la GRH	481
9.5 Limites méthodologiques et théoriques de la recherche	484
CONCLUSION.....	489
BIBLIOGRAPHIE	491
ANNEXES	501
Annexe A : Correspondance et documents de soutien	501
Courriel.....	501
Feuillet d'information	502
Formulaire de consentement	506
Annexe B : Grilles d'entrevue	522
Grille d'entrevue pour les participants de l'ACSTA	522
Grille d'entrevue pour les participants des fournisseurs de services	529
Grille d'entrevue pour les représentants syndicaux	535

Liste des tableaux

Tableau 1 - Approches et interventions des écoles de pensée	7
Tableau 2: Définition d' « employeur » selon les différentes lois canadiennes et québécoises du travail.....	39
Tableau 3 : Ressources d'allocation et d'autorité	62
Tableau 4 : Modèle d'analyse des acteurs – Types d'influence	66
Tableau 5: Configuration des chaînes de valeurs	72
Tableau 6 : Application de la gestion des ressources humaines dans une chaîne de valeurs.....	77
Tableau 7 : Cadre « configurationnel » des relations d'emploi	90
Tableau 8 : Liste des participants aux entrevues semi-dirigées	109
Tableau 9 : Exemples de documents consultés	111
Tableau 10 : Grandes réformes économiques et politiques de 1980 à aujourd'hui	121
Tableau 11 : Principaux indicateurs économiques de l'OCDE - 2014	126
Tableau 12 : Analyse comparative – Service de contrôle de sûreté dans le transport aérien	138
Tableau 13 : Exemple d'intervenants dans un aéroport canadien.....	146
Tableau 14 : Rôles et responsabilités dans le contrôle de sûreté dans le secteur de l'aviation au Canada.....	148
Tableau 15 : Évolution du Programme de formation et de certification	154
Tableau 16 : Lois, règlements et procédures qui régissent l'ACSTA.....	160
Tableau 17 : Taux du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien (DPSTA).....	163
Tableau 18 : Données budgétaires annuelles	164
Tableau 19 : Nombre d'employés de l'ACSTA et d'agents de contrôle	169
Tableau 20 : Syndicats et leur affiliation syndicale	172
Tableau 21 : Liste des fournisseurs de services de l'ACSTA depuis 2011.....	174
Tableau 22 : Sommaire des principales données - Période I	196
Tableau 23 : Recommandations de l'Examen quinquennal	220
Tableau 24 : Recommandations de l'Examen spécial du BVG	224
Tableau 25 : Sommaire des principales données - Période II	231
Tableau 26 : Exigences de l'appel d'offres de 2011	258
Tableau 27 : Fonctions du personnel des bureaux régionaux et l'administration centrale de l'ACSTA	271
Tableau 28 : Liste des fournisseurs de services de l'ACSTA	274
Tableau 29 : Recommandations de l'Examen spécial de BVG	278
Tableau 30 : Tableau sommaire des principales données – Période III	287
Tableau 31 : Tableau chronologique des conflits en relations de travail – Période III	294

Tableau 32 : Mécanismes de gouvernance selon les types de règles et de ressources mobilisées – Période I.....	349
Tableau 33 : Mécanismes de gouvernance selon les types de règles et de ressources mobilisées – Période II.....	362
Tableau 34 : Mécanismes de gouvernance selon les types de règles et de ressources mobilisées – Période III.....	377
Tableau 35 : Configuration de la chaîne de valeurs	387
Tableau 36 : Analyse de la configuration de la chaîne de valeurs de l'ACSTA ...	388
Tableau 37 : Sommaire des initiatives d'ajustement des salaires et des conditions de travail des travailleurs de contrôle	397
Tableau 38 : Sommaire des initiatives de communication auprès des travailleurs de contrôle	403
Tableau 39 : Sommaire des initiatives de formation et de certification des travailleurs de contrôle	410
Tableau 40 : Sommaire des initiatives de gestion des relations de travail des travailleurs de contrôle	420
Tableau 41 : Inventaire des outils et systèmes de bases données de l'ACSTA ..	423
Tableau 42 : Application de la gestion des ressources humaines dans une chaîne de valeurs.....	428
Tableau 43 : Cadre « configurationnel » des relations d'emploi	437

Liste des figures

Figure 1 : Modèle de l'approche stratégique de Kochan, Katz et McKersie	53
Figure 2 : Modèle d'analyse des acteurs et des régions des rapports de travail ...	65
Figure 3: Modèle d'analyse	103
Figure 4 : Régions pertinentes des rapports de travail et leurs acteurs : représentation théorique (ou a priori)	104
Figure 5 : Les acteurs principaux et l'évolution de la réglementation	131
Figure 6 : Les acteurs de l'entreprise réseau avant le 11 septembre 2001	330
Figure 7 : Les acteurs de l'entreprise réseau après 11/09/2001 mais avant 2003	335
Figure 8 : Les acteurs de l'entreprise réseau après l'appel d'offres de 2004	336
Figure 9 : Les acteurs de l'entreprise réseau après l'appel d'offres de 2011	338
Figure 10 : Transformation des régions de rapports de travail	450
Figure 11 : Transformation des régions de rapports de travail	452
Figure 12 : Analyse synthèse des rapports de travail de l'ACSTA - Surveillance	456
Figure 13 : Analyse synthèse des rapports de production de l'ACSTA – Stabilisation de la main-d'œuvre	461
Figure 14 : Analyse synthèse des rapports de production de l'ACSTA - Formation	463
Figure 15 : Analyse synthèse des rapports de surveillance de l'ACSTA	465
Figure 16 : Transformation du SRI – Régions de rapports de travail.....	477

Liste des acronymes

Acronymes	Description
AA	Administration aéroportuaire
AC	Agents de contrôle
AAC	Administrations aéroportuaires canadiennes
AAL	Administrations aéroportuaires locales
ACI	Conseil international des aéroports
ACSTA	Administration canadienne de la sûreté du transport aérien
AFPC	Alliance de la fonction publique du Canada
ALÉNA	Accord de libre-échange nord-américain
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
ATAC	Association du transport aérien du Canada
BAA	British Airports Authority
BVG	Bureau du Vérificateur général
CAA	Civil Aviation Authority
CAC	Conseil des aéroports du Canada
CanLII	Institut canadien de l'information juridique
CBE	Contrôle des bagages enregistrés
CCRI	Conseil canadien des relations industrielles
CIZR	Carte d'identité pour les zones réglementées
CNP	Contrôle des non-passagers
CPE	Contrôle préembarquement
CV	Chaîne de valeurs
CNP	Contrôle des non-passagers
DO	Donneur d'ordres
DPSTA	Droit pour la sécurité des passagers du transport aérien
ÉMC	Économies de marché coordonnées
ÉML	Économies de marché libérales
ESCA	Ententes sur les services de contrôle aux aéroports
FP	Fonction publique
FS	Fournisseur de services
GCV	Gestion des chaînes de valeur
GRC	Gendarmerie royale du Canada
GRH	Gestion des ressources humaines
GTAA	Greater Toronto Airport Authority
FS	Fournisseur de services
KKM	Kochan, Katz et McKersie
IATA	Association du transport aérien international
NACC	Conseil des lignes aériennes du Canada
NGP	Nouvelle gestion publique
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OBSL	Organismes sans but lucratif

Acronymes	Description
ONGC	Office des normes générales du Canada
OOPC	Outil d'optimisation des points de contrôle
OSS	Organismes de services spéciaux
PAC	Programme d'apprentissage continu
PCC	Programme de conformité au contrat
PES	Programme d'excellence de service
PNE	Procédures normalisées d'exploitation
PPP	Partenariat public-privé
PSRO	Programme de surveillance du rendement opérationnel
RH	Ressources humaines
RI	Relations industrielles
RNA	Réseau national d'aéroports
RRT	Région de rapports de travail
SGA	Système de gestion de l'apprentissage
SPP	Screening Partnership Program
SSCE	Système de sûreté des cartes d'embarquement
STAS	Sûreté du Transport Aérien Securitas
STC	Secrétariat du Conseil du Trésor
SRI	Système des relations industrielles
TA	Transporteur aérien
TC	Transports Canada
TSA	Transport Security Agency
XRT	X-Ray Tutor

Bien vouloir noter que les résultats de cette thèse sont strictement l'analyse de l'auteure et non nécessairement celle de l'organisation à l'étude.

A la mémoire de ma mère pour qui l'éducation était la clé du succès.

*À toutes les personnes qui sont touchées par la pandémie de la COVID-19
et qui réalisent que leurs habitudes de vie et de travail
ne seront plus jamais les mêmes tel qu'à la suite
des attentats terroristes du 11 septembre 2001.*

Remerciements

La réalisation d'une thèse est un projet complexe et de longue durée que je n'aurais jamais pu compléter sans la collaboration de plusieurs personnes. Je tiens tout d'abord à exprimer mes plus sincères remerciements à mon directeur de thèse, professeur Guy Bellemare, pour ses conseils inestimables, son soutien, sa patience, son optimisme contagieux et son encouragement continu. Professeur Bellemare a réussi à me garder engagée au cours de toutes ces années, malgré mes changements de carrière et mon horaire souvent très chargé. Je lui en suis très redevable!

Mes remerciements s'adressent également aux membres de mon comité de thèse, la professeure Louise Boivin de l'Université du Québec en Outaouais, la professeure Martine D'Amours de l'Université Laval, de même que le professeur Yanick Noiseux de l'Université de Montréal, pour leur participation à l'évaluation de cette thèse et leurs commentaires constructifs.

Mes remerciements vont également aux professeurs du département des relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais pour leurs enseignements et leurs suggestions, ainsi qu'à mes collègues étudiants du programme de doctorat pour leurs encouragements dans les moments difficiles de ce long parcours.

Un grand merci également à toutes les personnes qui m'ont aidée dans ma recherche de terrain, particulièrement à l'ACSTA et à ses dirigeants qui m'ont fait confiance et qui m'ont ouvert les portes afin que je puisse entrer en contact avec plusieurs participants. De plus, j'aimerais remercier mon réviseur, traducteur et relecteur, Marc Villemaire, qui a fait de cette thèse un document plus facile et agréable à lire.

Enfin, ce travail n'aurait jamais été possible sans le soutien inébranlable de mon conjoint, Daniel et de mes deux garçons, Anthony et Jérôme. Je leur dédie cette thèse; sans eux, sans leur patience et leurs encouragements, je n'aurais pas eu le

courage de compléter un si beau projet. En espérant que cette thèse leur soit inspirante et qu'ils puissent être fiers de ce que j'ai accompli en partie pour eux!

INTRODUCTION

L'objectif général de notre recherche est d'étudier la façon dont la fonction patronale se transforme selon l'évolution du système des relations industrielles et des transformations du marché du travail. Les changements importants survenus dans les systèmes de travail, tels que la mondialisation des marchés, l'évolution technologique, les différents modes de gestion du gouvernement ainsi que les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines, dont celles liées à la recherche de flexibilité interne et externe par les entreprises, ont causé des pressions sur les acteurs du système des relations industrielles et entraîné des changements importants dans leur rôle et leurs pouvoirs. Plus particulièrement, nous nous intéressons, à travers l'étude du cas de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA), à la manière dont la fonction patronale s'est fragmentée puis recomposée ces dernières années, ainsi qu'aux enjeux et défis que cette fragmentation et recomposition posent aux organisations concernées, à leurs travailleurs et aux syndicats.

Un des modes de fragmentation ou de recomposition de la fonction patronale est le recours à la sous-traitance. Or, il existe plusieurs formes de sous-traitance. Dans le secteur des biens manufacturés complexes (automobiles et aéronefs par exemple), tout comme dans le secteur des services, la sous-traitance ne se résume pas qu'à une fonction d'achat, mais elle implique souvent un approfondissement des relations entre le donneur d'ordres et le ou les sous-traitant (s), que ce soit pour des questions de transferts technologiques, de transferts de savoir ou d'aspects de la gestion des ressources humaines (Calogero, 2010).

La sous-traitance a marqué non seulement le secteur privé mais également le secteur public. Dans les années 1970, on a vu apparaître le concept de la « nouvelle gestion publique » qui prône une modernisation des modes de gestion publique inspirée par les pratiques en usage dans le secteur privé. Ces changements dans la gestion publique ont entraîné une redéfinition des frontières entre l'État et le secteur privé par les différentes formes d'externalisation et des règles de fonctionnement qui

caractérisent la manière dont le secteur public exerce ses fonctions et atteint ses objectifs. Différentes approches ont été utilisées, telles que transformer des ministères ou des fonctions de ministère en société à responsabilité limitée; restructurer les activités/centres d'affaires d'un ministère afin qu'ils fonctionnent sur une « base commerciale », c'est-à-dire sur un modèle de recouvrement de coûts entre institutions publiques; décentraliser des fonctions et compétences vers les organismes publics d'autres niveaux de gouvernement (décentralisation interne ou dévolution); et/ou impartir un ou des service(s) public(s) vers le secteur privé (Calogero, 2010; OCDE, 2005; Rouvillois, 2008; Auriol et Picard, 2010). Cette vague d'externalisation touche différents secteurs étatiques tels que la gestion de l'eau, la collecte de déchets, les transports publics, la gestion et l'exploitation des aéroports, les services postaux et les services publics de la défense (Auriol et Picard, 2010; Rouvillois, 2008).

Notre thèse propose de traiter d'une de ces formes d'externalisation, soit l'impartition d'un service public vers le secteur privé. L'objectif de notre recherche est de comprendre comment s'organisent les relations de l'ACSTA avec ses fournisseurs de services de contrôle, dans un contexte d'impartition de la force de travail pour la prestation des services de contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages au sein du secteur de la sûreté du transport aérien au Canada. Plus particulièrement, notre recherche tentera d'expliquer comment s'organise la chaîne de décisions et d'actions liées à la fonction patronale dans un contexte où plusieurs acteurs sont présents.

Nous avons divisé notre thèse en trois parties. La première introduit notre problématique de recherche. Pour ce faire, dans le chapitre 1 nous présentons d'abord l'évolution du capitalisme à travers une analyse comparative des types de capitalismes recensés par plusieurs auteurs, puis nous présentons des analyses du rôle de l'État. Nous tenterons ensuite de définir la fonction patronale et d'expliquer notre problématique de recherche.

Le chapitre 2 commence par exposer les connaissances théoriques existantes en relations industrielles en ce qui a trait à la définition des acteurs du système des relations industrielles (RI), et plus précisément au niveau de la fonction patronale. Nous présentons ensuite les modèles en émergence et en particulier le modèle d'analyse retenu, soit le modèle des acteurs de Bellemare (2000) et des régions de rapports de travail de Bellemare et Briand (2011). Ce modèle propose un cadre d'analyse qui permet l'identification d'acteurs additionnels en RI et l'analyse de leurs interactions dans le domaine du travail. Pour ces auteurs, le structurel, les acteurs et les pratiques de travail forment un système qu'ils nomment « région ». Pour en faire l'analyse, ils s'appuient sur deux théories du social, soient les théories de la structuration et de la modernité avancée d'Anthony Giddens (1987). Nous concluons ce chapitre en présentant notre cadre d'analyse et les concepts utilisés pour l'interprétation des résultats. Nous présentons notre schéma de recherche et les régions de rapports de travail a priori.

Le chapitre 3 traite de la méthodologie utilisée pour cette étude, à savoir l'étude de cas. Après avoir précisé la nature de notre recherche, nous expliquons la méthode de collecte de données et sa validité. Ce chapitre méthodologique conclut la première partie de notre thèse.

La deuxième partie présente notre étude de cas, c'est-à-dire l'entreprise réseau pour le contrôle de sûreté des passagers aériens et de leurs bagages dans le secteur de la sûreté du transport aérien canadien. Cette partie contient quatre chapitres. Le premier de cette série, le chapitre 4, décrit la structuration de la sûreté du transport aérien canadien avant et après les attentats terroristes du 11 septembre 2001. Nous y présentons les principales réformes économiques et politiques des secteurs public et parapublic canadien, en prenant comme exemple le secteur de l'aviation jusqu'à la création de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA).

Les chapitres 5, 6 et 7 introduisent l'ACSTA au cours de trois périodes différentes. Le chapitre 5, *La naissance de l'ACSTA*, décrit les premières années de l'ACSTA, soit de 2002 à 2006. Le chapitre 6, *L'évaluation de l'ACSTA*, introduit les années 2007 à 2010, et le chapitre 7, *La redéfinition de l'ACSTA*, présente les années 2011 à 2018. Pour chacun de ces chapitres, nous démontrons tour à tour le fonctionnement de l'ACSTA, ses ententes contractuelles, sa structure et toute autre information pertinente pour la période. Nous concluons chaque chapitre avec des exemples de cogestion et de coordination des ressources humaines de l'entreprise réseau.

La troisième et dernière partie de la thèse présente les résultats de notre recherche et la discussion. Le chapitre 8 présente les résultats empiriques de la recherche. Ces résultats sont structurés autour de trois niveaux d'analyse du fonctionnement de l'entreprise réseau du contrôle de sûreté des passagers aériens et de leurs bagages. Le premier est le mouvement des frontières entre le secteur public et privé; nous expliquons les changements dans la gestion publique qui ont entraîné une redéfinition des frontières entre l'État et le secteur privé par l'externalisation et nous examinons les règles de fonctionnement qui caractérisent la manière dont le gouvernement canadien a choisi d'exercer ses fonctions et d'atteindre ses objectifs pour ce mandat. La deuxième section de ce chapitre explique les types de relations d'affaires et de gouvernance qui ont été établis entre l'ACSTA et ses fournisseurs et partenaires d'affaires du réseau. La dernière section présente une analyse des régions de rapports de travail et des interactions des acteurs.

Le chapitre 9 permet de discuter des résultats présentés au précédent chapitre et met en perspective la complexité de la gestion de l'entreprise réseau, particulièrement dans un modèle de prestation de services publics qui, comme le service de contrôle de sûreté du transport aérien, est au cœur des fonctions régaliennes. Nous démontrons que notre cadre d'analyse des acteurs de Bellemare (2000) et des régions de rapports de travail (RRT) de Bellemare et Briand (2011) offre plusieurs avantages, dont celui de briser la dichotomie entre les acteurs

traditionnels du système des RI et d'identifier d'autres acteurs potentiels ayant une influence soutenue sur le système. Cette approche permet de comprendre le continuum des influences résultant des actions des individus, des groupes et des institutions, dont l'importance en tant qu'acteur en RI varie dans le temps et l'espace. Nous dévoilons les figures des RRT qui démontrent la fragmentation et la recomposition de la fonction patronale. Enfin, la conclusion présente une synthèse de notre recherche, ses apports et ses limites ainsi que des pistes de recherche future qui en découlent.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre nous présentons la problématique de la recherche. Pour comprendre la transformation de la fonction patronale dans les secteurs public et parapublic, il faut comprendre la transformation du rôle de l'État et de ses modes d'intervention. Toutefois, puisque l'État évolue dans la société et dans son économie, nous nous proposons de situer la transformation de la fonction patronale dans les secteurs public et parapublic dans le type d'économie capitaliste dans laquelle son action s'insère. Pour ce faire, nous présentons le débat relatif aux différents modèles d'institutions capitalistes en fonction avant tout des deux grandes écoles de pensée économique, soit les écoles de pensée keynésienne et néolibérale. Cette approche nous permet de comprendre l'émergence et le fonctionnement des institutions qui gouvernent les choix organisationnels et les stratégies de l'État. Nous présentons ensuite le débat sur les différentes théories des variétés du capitalisme, qui met en lumière l'existence des différentes formes de capitalisme, le rôle non exclusif du marché comme forme de coordination, l'absence d'un « *one best way* » appliqué au capitalisme, et enfin l'impact de l'internationalisation sur l'approfondissement de l'avantage concurrentiel lié aux institutions publiques et parapubliques. Nous présentons ensuite le rôle de l'État et ses différentes fonctions. Nous définissons la fonction patronale pour ensuite expliquer notre problématique de recherche. Enfin, nous concluons ce chapitre avec les raisons qui justifient la pertinence de notre projet de recherche.

1.1 L'évolution du capitalisme et les transformations du marché du travail

La plupart des États se sont transformés au cours des dernières années et le Canada ne fait pas exception. Ces transformations auraient principalement été

influencées par deux grandes écoles de pensée, soit les écoles de pensée keynésienne et néolibérale.

Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessous, ces deux écoles de pensées sont très différentes dans leurs approches et interventions.

Tableau 1 - Approches et interventions des écoles de pensée

L'école de pensée keynésienne	L'école de pensée néolibérale
<ul style="list-style-type: none"> • un État interventionniste en terme économique 	<ul style="list-style-type: none"> • une intervention minimale de l'État
<ul style="list-style-type: none"> • des marchés très régulés 	<ul style="list-style-type: none"> • des marchés peu régulés
<ul style="list-style-type: none"> • une politique fiscale active de dépenses publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • une politique budgétaire équilibrée
<ul style="list-style-type: none"> • une politique économique à moyen et long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • une politique économique à court terme
<ul style="list-style-type: none"> • une orientation vers la macroéconomie (régulation de la demande globale) 	<ul style="list-style-type: none"> • une orientation vers la microéconomie (l'application de politiques compétitives)
<ul style="list-style-type: none"> • une capacité de l'État à effectuer des dépenses publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • L'élément dynamisant d'une économie est l'entrepreneur et l'innovation

Source : Dossier – le Keynésianisme contre le néolibéralisme, 3 août, 2011. Site web : <https://www.podcastscience.fm/dossiers/2011/08/03>, consulté le 20 juillet, 2015.

Chacune de ces écoles de pensée et leurs politiques qui en découlent a eu ses moments de gloire. Les politiques keynésiennes ont été utilisées avec un certain succès de 1945 à 1973. Durant cette période des « trente glorieuses », les firmes multinationales deviennent des acteurs économiques centraux que les États tentent de soutenir avec des politiques économiques keynésiennes. Les contrats de travail encadrent de façon plus serrée le rapport salarial. Les profits générés sont partagés entre les entreprises géantes, leurs fournisseurs, leurs distributeurs et leurs salariés (Bouchard, 1999). La capacité de négociation de ces divers groupes face aux géants industriels est assurée et protégée par le gouvernement (Reich, 2007). Ces entreprises géantes sont principalement dirigées par des experts en technologie, en ingénierie, en organisation et en management (Batsch, 2002). La chaîne d'assemblage d'Henry Ford en devint le modèle, d'où l'appellation fordiste. Les relations syndicats-grandes entreprises de cette époque sont soutenues aux États-

Unis par le *Wagner Act* de 1935 qui met en place un régime de rapports collectifs du travail basé sur trois caractéristiques qui sont la protection de la liberté d'association des travailleurs salariés; l'octroi du monopole de représentation au syndicat majoritaire au sein d'un groupe de salariés; et l'obligation pour l'employeur de négocier de bonne foi avec le syndicat accrédité (D'Amours et Bilodeau, 2015). La grande entreprise voit dans la négociation collective une méthode efficace pour maintenir une main-d'œuvre stable et minimiser les arrêts de travail. Dans ces années glorieuses, puisque les marchés connaissent une vive croissance, il est souvent moins onéreux pour la production à grande échelle de répondre favorablement aux demandes syndicales que d'avoir des arrêts de travail (Reich, 2007). De la fin de la Seconde Guerre mondiale au milieu des années 1970, la rémunération et les avantages sociaux des travailleurs se sont grandement améliorés.

La crise pétrolière et financière des années 1970, qui amène la coexistence du chômage et de l'inflation, a raison des politiques keynésiennes (Evans, 2013). L'élection de Ronald Reagan aux États-Unis et de Margaret Thatcher au Royaume-Uni ouvre la porte à l'âge d'or des politiques néolibérales à partir des années 1980. À cette époque, l'État ne joue plus aucun rôle protecteur à l'égard des travailleurs. Après l'institutionnalisation de l'État-providence et la croissance des services publics, on assiste alors à une remise en question du rôle de l'État. Il y a une dérèglementation des marchés.

Ce désengagement de l'État est légitimé par l'efficacité prétendue des mécanismes du marché pour réguler l'économie. Cette orientation aura des impacts importants à la fois sur les fonctions régulatrices des États et sur leur forme organisationnelle (Hoggett, 1996; Evans, 2013). En d'autres termes, c'est le rôle même de l'État en tant qu'employeur et prestataire de services qui est remis en question¹. Nous faisons face à un nouveau type de rapport salarial, puisqu'il y a eu une rupture dans le mode de régulation fordiste (Bouchard, 1999). Les entreprises et les gouvernements sont

¹ La section sur le rôle de l'État expliquera en détail ce que nous entendons par ce changement drastique.

à la recherche d'efficience et d'efficacité et font appel à différentes stratégies d'affaires dont la sous-traitance, les fusions, la privatisation, pour n'en nommer que quelques-unes. Pour certains auteurs (Rouvillois, 2008 ; Le Galès, 2010 ; Tranchsler, 2010), la privatisation et les initiatives de sous-traitance de ses activités vont de pair avec la multiplication et le renforcement des règles, amenant ainsi l'État à re-réglementer le marché. D'ailleurs, pour D'Amours et Bilodeau (2015 :126) : « L'appellation néolibéral ne signifie pas que l'État n'intervient plus dans l'économie, loin de là ; c'est plutôt son mode d'intervention qui change ».

Malgré que le capitalisme soit le système économique mondial dominant, il est différent dans son application et ses impacts. C'est pourquoi plusieurs auteurs (Hall et Soskice, 2001; Amable, 2005; Esping-Andersen, 1990; et Schmidt, 2002) parlent « des » capitalismes plutôt que « du » capitalisme. La section qui suit présente divers modèles d'analyse des variétés du capitalisme élaborées par différents auteurs au cours des dernières décennies. Cette présentation nous permettra de mieux cerner et comprendre le cas canadien.

1.2 Analyse comparative du capitalisme

Au cours des dernières années, plusieurs auteurs (Hall et Soskice, 2001; Amable, 2005; Esping-Andersen, 1990; Boyer, 2002 et Schmidt, 2002) ont élaboré des cadres d'analyse pour comprendre les similitudes et les différences institutionnelles entre les économies développées. Les cadres d'analyse comparative du capitalisme permettent d'étudier de quelle manière les institutions de l'économie politique influencent le comportement économique des acteurs d'un pays ou d'une province. Ces approches d'analyse comparative du capitalisme utilisent différents indicateurs de comparaison dont plusieurs reviennent fréquemment, comme le comportement de l'entreprise, la syndicalisation, le système de régulation du marché du travail, l'éducation et la formation, la gouvernance d'entreprise et l'État.

Les approches comparatives du capitalisme mettent l'accent sur la présence d'institutions jouant différents rôles tels que l'échange d'information entre les

acteurs, la surveillance et la sanction des défections relatives à un comportement coopératif entre les entreprises et les autres acteurs. Selon North (1990 :3) : « les institutions agissent comme les règles du jeu pour diriger les interactions humaines ». Les modèles capitalistes sont composés d'institutions qui orientent les liens d'échanges entre les acteurs. Les institutions seraient un ensemble de règles formelles et/ou informelles, d'invention humaine, qui s'imposent aux interactions entre les gens, mais qui sont suivies pour des raisons normatives cognitives ou pour des raisons matérielles (North, 1990). Ces règles ne font pas seulement restreindre les agents/acteurs, elles permettent aussi des interactions, la coordination, la coopération et les échanges d'information entre les agents. Ces règles formelles et informelles définissent l'ensemble des choix possibles pour les acteurs dans les modèles du capitalisme (North, 1990).

Les sections qui suivent présentent les différentes variétés du capitalisme selon leurs types d'analyses. Elles nous permettront de comprendre les modalités d'intervention de l'État et son évolution selon les variétés de ses institutions. Nous présentons les différents modèles de variétés du capitalisme afin d'identifier le modèle d'analyse le plus pertinent pour notre étude et d'analyser la transformation de l'État canadien.

1.2.1 Deux modèles de Hall et Soskice (2001)

L'approche des variétés du capitalisme des auteurs Hall et Soskice (2001) est centrée sur l'entreprise, et plus particulièrement sur les acteurs économiques et leurs prises de décision pour résoudre des problèmes centraux de coordination de leurs activités. Ces acteurs peuvent être définis comme des particuliers, des entreprises, des groupements de producteurs ou des gouvernements. L'élément de base de leur approche est l'entreprise. Pour ces auteurs, l'entreprise est l'acteur essentiel dans une économie capitaliste. Ils voient les entreprises comme des acteurs qui cherchent à développer et à exploiter des compétences de base ou des capacités dynamiques, incluant les capacités de développement, la production et la distribution des biens et de services rentables. Une entreprise se heurte à de nombreux problèmes de coordination. Son succès dépend de sa capacité de

coordonner et d'influencer efficacement un large éventail d'acteurs comme les employés ou les associations d'employés, les investisseurs, les fournisseurs, et les clients.

Les auteurs identifient deux types d'économie politique : les économies de marché libérales (ÉML) et les économies de marché coordonnées (ÉMC). Les ÉML sont des systèmes dans lesquels les entreprises comptent sur les relations de marché pour résoudre les problèmes de coordination. Dans ces économies, les entreprises coordonnent leurs activités principalement par l'intermédiaire des hiérarchies et des arrangements d'un marché concurrentiel. Les relations de marché se caractérisent par l'échange de biens ou de services dans un contexte de concurrence et de contrats formels. Selon les auteurs, dans la majorité des cas, les institutions du marché fournissent un moyen très efficace pour la coordination des efforts des acteurs économiques.

Les ÉMC sont des systèmes dans lesquels les entreprises et les individus investissent non seulement dans des machines et des technologies matérielles, mais également dans les compétences basées sur les relations avec les autres. Les entreprises dépendent plus fortement des relations non marchandes pour coordonner leurs efforts avec d'autres acteurs afin de construire leurs compétences. Ces modes de relations et de coordination non marchandes impliquent généralement des relations plus étendues ou des contrats incomplets et un réseau de surveillance basé sur l'échange d'informations privées à l'intérieur des réseaux; elles s'appuient davantage sur la collaboration, par opposition à la concurrence. Contrairement aux ÉML, où l'équilibre du marché est généralement atteint par le mécanisme de l'offre et de la demande pour les conditions d'approvisionnement sur des marchés concurrentiels, les équilibres du marché dans les ÉMC sont plus souvent le résultat de l'interaction stratégique entre les entreprises et les autres acteurs.

Pour identifier dans quel type d'économie de marché (libérale ou coordonnée) les pays se retrouvent, Hall et Soskice (2001 :7) ont utilisé cinq domaines dans lesquels

les entreprises doivent développer des relations pour résoudre les problèmes centraux de coordination de leurs compétences de base.

- 1) Le premier domaine est celui **des relations industrielles**. Les entreprises se voient confrontées au défi que pose la coordination des négociations sur les salaires et les conditions de travail avec leur force de travail, les organisations qui représentent les travailleurs, et d'autres employeurs. Les enjeux de coordination concernent les niveaux de salaires et la productivité, qui conditionnent le succès de l'entreprise, ainsi que le taux de chômage ou l'inflation au sein de l'économie dans son ensemble.
- 2) Le deuxième est le domaine de **la formation professionnelle et de l'éducation**. D'un côté, les entreprises sont confrontées au problème de la sécurisation d'un effectif possédant des compétences appropriées, et de l'autre les travailleurs sont confrontés au problème de décider combien investir et dans quelles compétences investir. L'enjeu de coordination ne se retrouve pas seulement au niveau de la fortune des entreprises et des travailleurs individuels, mais au niveau de la compétence des employés et de la compétitivité de l'économie globale.
- 3) Le troisième est le domaine de **la gouvernance d'entreprise**, celui vers lequel les entreprises se tournent pour un accès au financement et celui pour lequel les investisseurs cherchent des assurances de retour sur leurs investissements. Les solutions imaginées pour ces problèmes affectent à la fois la disponibilité de financement pour des types particuliers de projets et les conditions dans lesquelles les entreprises peuvent obtenir des fonds.
- 4) Le quatrième domaine est celui **des relations interentreprises**, un terme que les auteurs utilisent pour définir les relations d'une entreprise avec d'autres entreprises, notamment avec ses fournisseurs ou ses clients, en vue d'assurer une stabilité de la demande pour ses produits, de son approvisionnement et de l'accès à la technologie. Les problèmes de coordination proviennent du partage de l'information et des risques afférents à l'exploitation dans des co-entreprises.

- 5) Enfin, les entreprises font face à un ensemble de problèmes de coordination en matière **de gestion de leurs propres employés**. Leur principal problème est de s'assurer que les employés possèdent les compétences requises et qu'ils collaborent bien entre eux pour faire avancer les objectifs de l'entreprise. Les travailleurs développent des réservoirs d'information spécialisée sur les opérations de l'entreprise qui peuvent être utiles à la gestion.

Dans les cinq domaines à l'étude, les auteurs ont conclu que pour les économies de marché coordonnées, les entreprises dépendent davantage de relations non marchandes. Ces économies ont un réseau de surveillance basé sur l'échange d'informations privées à l'intérieur des réseaux et s'appuient sur la coordination par opposition à la concurrence. Les équilibres sont plus souvent le résultat de l'interaction stratégique entre les entreprises et les autres acteurs (l'économie de l'Allemagne en est un exemple) (Hall et Soskice, 2001). Pour ce qui est des économies de marchés libérales, les entreprises coordonnent leurs activités principalement par l'intermédiaire de la hiérarchie² des formes institutionnelles et des arrangements du marché concurrentiel. Les relations de marché se caractérisent par l'échange de biens ou de services dans un contexte de concurrence et de contrats formels (l'économie des États-Unis en est un exemple) (Hall et Soskice, 2001).

1.2.2 Cinq types de capitalisme d'Amable (2005)

Pour Amable (2005), c'est la hiérarchie des institutions³ qui expliqueraient mieux la diversité des modèles capitalistes. Il propose une typologie élargie, qui reconnaît la contribution d'autres acteurs que les entreprises, comme l'État. Selon lui, les méthodes de comparaison des traits institutionnels un à un ne sont pas adéquates

² La hiérarchie des formes institutionnelles peut se définir comme l'importance et la place que certaines institutions jouent dans un marché concurrentiel.

³ Pour Amable (2005 :13 et 93), la hiérarchie des institutions c'est lorsque des règles de niveau supérieur déterminent la conception et le mode de changement des règles de niveau inférieur. La hiérarchie institutionnelle est définie par rapport aux règles qui régissent la conception et les possibilités d'évolution des autres règles.

pour traiter de la variété des modèles de capitalisme. En ne retenant que leurs effets sociaux, elles laissent de côté les complémentarités éventuelles entre un trait institutionnel et un autre. La complémentarité institutionnelle provient de l'interdépendance des institutions sur les processus décisionnels des agents. La complémentarité institutionnelle est importante car elle permet la combinaison d'institutions afin de livrer des performances au niveau macro-économique (Amable 2005). Les cinq principaux domaines institutionnels d'Amable pour l'analyse comparative sont les suivants :

1) La concurrence sur les marchés de produits : ce domaine est principalement caractérisé par l'intensité de la concurrence. Les modèles de capitalisme possèdent des particularités selon le type de concurrence sur les marchés de produits. L'auteur a choisi de mesurer ce domaine par des indicateurs de réglementation des marchés qui permettent d'évaluer les niveaux et la nature des réglementations s'appliquant à l'activité économique. Ces indicateurs contribuent à décrire les arrangements institutionnels définissant l'état de la concurrence. Par exemple, pour mesurer le contrôle de l'État, Amable utilise des indicateurs abrégés tels que l'actionnariat public et l'implication publique dans la gestion des entreprises. Un autre exemple de mesure serait les obstacles à l'activité d'entreprise; les indicateurs abrégés et suggérés par l'auteur sont l'opacité réglementaire et administrative, les charges administratives pour la création d'entreprises et tout autre obstacle à la concurrence tels que les barrières juridiques à l'entrée ou l'exemption au droit de la concurrence.

2) Le rapport salarial et les institutions du marché du travail : Amable propose trois dimensions du rapport salarial :

- la protection de l'emploi, « à savoir si les décisions d'embauche et de licenciement sont relativement faciles pour les directions d'entreprises et impliquent des dépenses d'un faible niveau ou si l'emploi est protégé, c'est-à-dire que les marchés du travail sont moins flexibles » (Amable, 2005 :166). Le principal indicateur utilisé par l'auteur pour

mesurer la flexibilité est la distinction entre les contrats temporaires et les contrats permanents. Pour cet indicateur, il différencie les coûts liés au licenciement, les statuts d'emploi, l'ancienneté des employés ainsi que la durée et les types des contrats temporaires.

- le mode de négociation salariale et des relations industrielles, à savoir « si la négociation salariale est centralisée ou décentralisée, si les relations industrielles peuvent être caractérisées comme corporatistes ou non corporatistes » (Amable, 2005 :166). Les indicateurs de mesure proposés par l'auteur sont la coordination des négociations, la centralisation et le corporatisme ainsi que la densité syndicale, les conflits ou les relations entre la direction et les employés.
- les politiques d'emploi, c'est-à-dire toutes les mesures qui ont été mises en œuvre à la suite de hausses du taux de chômage et de tout autre programme d'emploi. Les indicateurs proposés par l'auteur sont la part du Produit intérieur brut (PIB) que le pays investit dans l'emploi public, dans les programmes pour les handicapés, dans les allocations de chômage, dans les programmes pour la jeunesse et dans des programmes généraux pour le marché du travail.

3) Les systèmes financiers : Pour Amable (2005 :187), « les systèmes financiers présentent des particularités importantes pour une analyse comparative de l'environnement institutionnel des économies capitalistes ». Les indicateurs proposés pour faire l'analyse des systèmes financiers couvrent plusieurs aspects importants de la relation de financement. Il propose d'analyser la source des fonds, le développement et la dynamique des marchés financiers, la gouvernance d'entreprise et le capital-risque.

4) La protection sociale : « Les systèmes de protection sociale sont caractérisés par le type de risques qu'ils couvrent et la mesure dans laquelle ils les couvrent » (Amable, 2005 :193). Les indicateurs proposés par l'auteur pour mesurer cette dimension sont les suivants : part des dépenses sociales publiques dans le PIB, dans les dépenses publiques totales; part des

allocations familiales totales dans le PIB; part des dépenses publiques d'allocations de vieillesse dans les dépenses publiques totales; part des dépenses publiques pour le survivant dans les dépenses publiques totales et dans le PIB.

- 5) Le secteur éducatif :** Pour Amable (2005 :207), « l'impact économique des systèmes éducatifs ne peut pas être analysé indépendamment de la qualité des services éducatifs et des relations avec l'industrie. La complémentarité des systèmes éducatifs avec d'autres systèmes est importante spécialement avec les marchés du travail en raison des besoins en compétences de l'industrie et avec les systèmes de protection sociale à cause du besoin de protéger les compétences spécifiques ». Les indicateurs de mesure que l'auteur propose sont la mesure et la nature de la standardisation des programmes d'études, le degré de différenciation ou de stratification entre programmes « généraux » et « professionnels », le degré de flexibilité du système, c'est-à-dire l'existence ou non d'une « deuxième chance », la nature de la formation professionnelle, à savoir si celle-ci s'appuie principalement sur l'école ou sur l'emploi, ainsi que le type de financement principal, public ou privé, du système.

À la suite de son analyse, en utilisant ses cinq domaines institutionnels, Amable (2005) identifie cinq modèles de capitalisme : le modèle fondé sur le marché (qui s'apparente avec le modèle d'ÉML de Hall et Soskice (2001)), le modèle social-démocrate, le modèle européen continental, le modèle méditerranéen et le modèle asiatique.

Le modèle fondé sur le marché est très sensible à la concurrence. La compétitivité des entreprises reposera en partie sur la flexibilité de l'emploi de même que sur le développement des marchés financiers pour s'adapter à un environnement compétitif changeant. Il y a absence ou, présence très minime, d'un système de protection sociale. Ce modèle se rapproche énormément de celui du modèle des économies de marché libérales d'Hall et Soskice (2001). Selon Amable (2005), le Canada figure dans ce modèle de capitalisme.

Le modèle social-démocrate est organisé selon des complémentarités institutionnelles très différentes du modèle fondé sur le marché. Il y a une protection modérée de l'emploi et un haut niveau de protection sociale. L'accès à la formation est facile. Les négociations salariales sont coordonnées.

Le modèle européen continental ressemble au modèle social-démocrate mais avec « un niveau plus élevé de protection de l'emploi et une protection sociale moins développée. Un système financier centralisé facilite l'élaboration de stratégies à long terme pour les entreprises. Les négociations salariales sont coordonnées et une politique des salaires fondée sur la solidarité est développée. La formation professionnelle de la main-d'œuvre n'est pas aussi poussée que dans le modèle social-démocrate » (Amable, 2005 :26). Une des critiques de ce modèle selon Amable serait son incapacité à se réformer. La rigidité du marché du travail empêcherait des ajustements de main-d'œuvre et le changement structurel. La diminution de la population active mettrait en danger les systèmes de protection sociale et leur maintien imposerait des niveaux de taxation nuisibles à la compétitivité des pays européens.

Le modèle méditerranéen « est fondé sur plus de protection de l'emploi et moins de protection sociale que le modèle européen continental. La protection de l'emploi est rendue possible par un niveau relativement bas de concurrence sur les marchés de produits et l'absence de contraintes de profit à court terme en raison de la centralisation du système financier » (Amable, 2005 :26).

Le modèle asiatique « dépend fortement des stratégies industrielles de grandes firmes, établies en collaboration avec l'État et d'un système financier centralisé, qui permet le développement de stratégies à long terme (Amable, 2005 :26). Il y a absence de protection sociale et un manque de marchés financiers sophistiqués.

L'étude empirique de la diversité des capitalismes d'Amable (2005) permet de réaliser que certains pays qu'on aurait facilement classés dans la catégorie des économies de marché coordonnées se sont retrouvés dans d'autres catégories, ce

qui est en ligne avec Hall et Soskice (2001), qui avaient trouvé de grandes différences entre ces pays d'économies de marché coordonnées⁴.

Le modèle d'analyse d'Amable (2005) est intéressant car il présente des domaines institutionnels qui viennent compléter ceux de Hall et Soskice (2001) en donnant une perspective d'analyse économique tout en tenant compte des complémentarités entre les domaines institutionnels.

1.2.3 Trois modèles de Schmidt (2002) selon la géographie et l'intervention de l'État

D'autres auteurs ont également proposé des critères pour expliquer le mode de différenciation du capitalisme moderne. Par exemple, Schmidt (2002) identifie trois modèles idéal-typiques distincts : le modèle du marché, le capitalisme « géré » et le capitalisme étatique, respectivement incarnés par le Royaume Uni, l'Allemagne et la France.

Pour certains auteurs comme Amable (2005 :110), « cette classification fournit aussi un agent supplémentaire, l'État, qui devient un facteur de différenciation des modèles et explique l'émergence d'un troisième type distinct en plus des modèles traditionnels d'ÉML (marché) et d'ÉMC (géré) de Hall et Soskice (2001) ». Schmidt (2002 dans Amable 2005 :110) identifie trois types d'États: l'État libéral, qui donne une grande autonomie aux acteurs économiques dans le capitalisme du marché et agit comme un arbitre; l'État partenaire, qui est extérieur mais bienveillant et encourage la négociation et le consensus parmi les acteurs privés dans le capitalisme géré et agit comme un facilitateur; et l'État interventionniste, qui coordonne directement et intervient dans l'activité privée dans le capitalisme étatique et qui agit comme un dirigeant.

⁴ L'étude d'Hall et Soskice (2001) arrive à la conclusion que les pays caractérisés comme des économies de marché coordonnées présenteraient de grandes différences entre les pays qui comptent principalement sur l'industrie basée sur la coordination (comme dans les pays de l'Europe du Nord) et ceux des structures institutionnelles qui favorisent la coordination de groupes (comme au Japon et en Corée du Sud).

Pour Amable, la diversité du capitalisme et de ses institutions ne se fait pas uniquement sur la base des critères de la sphère économique mais aussi sur ceux de la société dans son ensemble. Dans l'étude de cas qui nous intéresse, nous nous appuyons sur cette analyse pour déterminer dans quel type d'État capitaliste l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) a été créée.

1.2.4 Modèles fondés sur la protection sociale - Esping-Andersen (1990)

Il existe de nombreuses typologies du capitalisme fondées sur les systèmes de protection sociale. La plus connue est celle d'Esping-Andersen (1990). Celle-ci ne se focalise pas seulement sur le système de protection sociale étatique mais sur les relations entre tous les acteurs jouant un rôle « d'assureur social » dans les systèmes. Esping-Andersen centre son analyse sur trois institutions pouvant prendre en charge les risques sociaux : la famille sur le principe de réciprocité; le marché par la distribution fondée sur l'échange monétaire; et le secteur public qui organise une redistribution. Il distingue trois systèmes :

- 1) **Le modèle libéral** : « Modèle caractérisé par une protection sociale faible, conditionnée aux revenus; des transferts plafonnés agissent comme incitations à rechercher une source de revenu dans le travail, et la sécurité sociale est sensiblement limitée » (Amable, 2005 :30). Ce modèle repose sur le principe de la responsabilité individuelle universelle.
- 2) **Le modèle social-démocrate** : « le système de protection sociale est de type universel, fondé sur la citoyenneté, et promeut l'égalité sociale; il est caractérisé par la démarchandisation et la défamilialisation, c'est-à-dire que les individus peuvent atteindre un niveau de vie raisonnablement haut sans participation au marché et indépendamment d'un appui de la famille » (Amable, 2005 :30). Ses bases sont l'universalisme et l'égalitarisme.
- 3) **Le modèle conservateur** : Ce modèle « est dédié à la préservation du statut et assure une solidarité au sein des groupes sociaux plutôt qu'entre ces groupes. Ce système n'est pas aussi redistributif que le modèle social-

démocrate; les avantages sociaux sont liés à la participation au marché du travail et au type d'activités exercées » (Amable, 2005 :30), c'est-à-dire que seules les personnes assurées qui participent au marché du travail peuvent avoir accès, ainsi que leur famille, à la protection sociale.

Pour Esping-Andersen (1990, dans Amable, 2005 :31), « la Suède, le Danemark, la Norvège et la Finlande représentent le modèle de protection social-démocrate typique. Le Japon, le Canada et les États-Unis sont des exemples d'un système de protection sociale libéral. Le Royaume-Uni ne fait pas cette fois partie du même groupe que les États-Unis, ce qui rompt avec l'habituelle homogénéité des pays anglo-saxons. Un système public européen continental de protection sociale, modèle conservateur, apparaît spécifiquement avec la France, l'Allemagne, l'Autriche et la Belgique »⁵.

Nous ne retiendrons pas les modèles fondés sur la protection sociale, puisque le modèle de variété de capitalisme d'Amable (2005) tient compte du système de protection sociale dans son modèle d'analyse et nous semble plus adéquat comme nous l'expliquons dans la section suivante.

1.2.5 Autres facteurs clés dans l'analyse des institutions et leurs acteurs

Une autre dimension qui peut jouer un rôle important dans la prise de décisions des acteurs serait l'influence politique. Certains auteurs (Amable, 2005; Thelen, 2010) croient que les systèmes politiques des institutions pourraient expliquer en partie la différence de la variété du capitalisme. Les institutions, en fixant les règles du jeu, deviennent ainsi une manière de régler les conflits d'intérêts entre les agents. Toutefois, comme nous l'avons expliqué plus haut, les agents utilisent également

⁵ Ebbinghaus et Vissier (1999 dans Amable, 2005) propose lui aussi une typologie du capitalisme organisée autour de 4 systèmes de protection sociale inspirés de la classification de protection sociale d'Esping-Andersen (1990). Ces quatre modèles européens sont : nordique, centre-européen, Europe du Sud et anglo-saxon. Le modèle nordique diffère du modèle centre-européen typique de l'Allemagne par le caractère universaliste de sa protection sociale, qui permet un taux de participation de la main-d'œuvre plus élevé. La Suède offre des prestations et des critères d'attribution très différents du système de protection sociale conservateur caractérisant l'Allemagne, où la protection sociale est plus étroitement liée à la stratification professionnelle. Les syndicats sont plus puissants et jouent un rôle beaucoup plus important dans les variétés nordique, du Centre et du Sud que dans le modèle anglo-saxon.

leurs pouvoirs en exprimant une demande pour une intervention politique, même dans un cadre institutionnel fixé, en échange d'un soutien politique. Amable (2005) avance que la stabilité des institutions est aussi fonction du système de représentation politique, comme le nombre (majoritaire ou non) et le poids des acteurs possédant un droit de veto. Il n'est pas rare de voir des politiciens d'un gouvernement majoritaire dans des économies anglo-saxonnes voter majoritairement pour des lois de retour au travail à la suite d'une grève dans un secteur d'affaires où les institutions du marché du travail ont des règles fixes pour gérer ce type de conflit. Malgré le droit de grève dans des secteurs tels que les postes et l'aviation, certains salariés et syndicats se sont vu imposer des lois de retour au travail (ex. : conflit de 2013 chez Poste Canada et Air Canada). Il semblerait que malgré la présence d'institutions et de règles formelles, des décisions seraient prises par le système politique qui viendrait imposer son droit de veto (Panitch et Swartz, 2013).

Pour Thelen (2010 : 48), « même si plusieurs auteurs ont critiqué les modèles des variétés du capitalisme pour avoir porté trop d'attention aux intérêts de l'employeur, il ne semblerait pas exagéré de penser que, dans les économies capitalistes, l'employeur exerce également des pouvoirs importants et que son étude est primordiale dans la compréhension de la dynamique des interactions entre les acteurs. » L'utilisation de plus en plus fréquente de la sous-traitance par les entreprises privées et publiques a apporté des changements importants sur l'organisation du travail. Les modes de consommation des citoyens ont également évolué, amenant les entreprises et les gouvernements à revoir leur type d'organisation du travail afin d'obtenir une plus grande flexibilité au niveau de la production.

L'analyse comparative du capitalisme nous fait réaliser qu'il est important d'étudier les institutions et leurs acteurs. Le modèle d'analyse d'Amable (2005) est intéressant, car il présente des domaines institutionnels qui viennent compléter ceux d'Hall et Soskice (2001) en donnant une perspective d'analyse économique tout en tenant compte des complémentarités entre les domaines institutionnels. De plus,

l'analyse de Schmidt (2002) basée sur l'intervention de l'État vient également clarifier le modèle d'Amable (2005), car il facilite la compréhension de la variété de l'organisation des services publics dans le temps.

D'ailleurs, un acteur important selon plusieurs auteurs dans la transformation du marché et des rapports de travail (Amable, 2005; Adams, 1992; Hyman, 2008; Kauppinen, 1997; Masters, Gibney et al., 2008) serait l'État. La prochaine section se concentre sur le rôle de cet acteur. Pour plusieurs auteurs (Adams, 1992; Giles, 1989; Kauppinen, 1997; Master, Gibney et al., 2008), le gouvernement est un acteur dominant dans les systèmes de relations industrielles. Il dispose de ressources et de pouvoir qui peuvent, dans certains cas, l'emporter sur celles des autres acteurs du système classique des relations industrielles, soient les syndicats et/ou l'employeur.

Les objectifs de la section suivante sont de présenter les différents rôles de l'État et la nouvelle gestion publique qui ont, dans une certaine mesure, changé le portrait de la fonction publique de certains États. Nous discuterons également des impacts de ces réformes sur la fonction patronale étatique et privée.

1.3. Le rôle de l'État

Les gouvernements à travers le monde adoptent différentes stratégies afin d'être plus efficaces et efficients. Les différentes réformes publiques vont d'une réorganisation structurelle (ex., création d'agences, sous-traitance) à un renforcement des pouvoirs et de la responsabilité des gestionnaires publics (ex., programme de rémunération de gestion par le rendement) et à une privatisation de certaines fonctions de l'État (Bach et Bordogna, 2011; Hebdon et Kirkpatrick, 2006; Masters, Gibney et al., 2008). Ces réformes amènent de grands questionnements et de grandes transformations de l'État (Ferner, 1994; Masters, Gibney et al., 2008). Le «souverain employeur» et l'«employeur modèle» que le gouvernement s'efforçait d'incarner est, pour certains auteurs (Bach et Bordogna, 2011; Ferner, 1994), du moins dans les pays anglo-saxons, en voie de disparition. Le gouvernement redéfinit

les domaines de l'action légitime de l'État et se repositionne notamment quant à son rôle dans les relations industrielles et les programmes sociaux.

La prochaine section traite, dans un premier temps, des différentes fonctions de l'État et de l'évolution de ces fonctions à travers le temps. Dans un deuxième temps, nous présentons la restructuration des fonctions étatiques à travers les années au Canada et dans le monde, et les facteurs explicatifs de ces transformations. Nous concluons le chapitre en présentant la Nouvelle Gestion Publique (NGP) et les impacts d'une telle approche sur la fonction patronale étatique et privée.

1.3.1 La restructuration des fonctions étatiques

Comme présenté précédemment, après la Seconde Guerre Mondiale, les politiques publiques changent drastiquement. La dépression des années 1930 a démontré les failles du capitalisme libéral classique. Le gouvernement commence à assumer la responsabilité d'une gestion active de l'économie, que l'on appelle aujourd'hui la « période keynésienne » (Amine et Lages Dos Santos, 2012). Cela signifie que l'État commence à réglementer les termes et les conditions d'emploi à un degré beaucoup plus élevé qu'il ne l'avait fait avant la Seconde Guerre mondiale. C'est durant cette période que naissent les premiers grands projets d'intervention étatique, comme le *New Deal* de Roosevelt en 1933, et c'est en 1945 que l'on commence à parler de l'État providence (Evans, 2013). La plupart des pays occidentaux adoptent alors des politiques interventionnistes dans les champs économiques et sociaux (Amine et Lages Dos Santos, 2012).

À la fin des années 1970, la plupart des démocraties libérales ont des réglementations pour le salaire minimum, les heures maximales de travail, les jours fériés et les congés payés, les retraites, l'assurance-maladie, l'assurance invalidité, l'assurance-chômage, le placement, l'accès des travailleurs à la formation, les droits de la personne au travail, la santé et la sécurité au travail, et beaucoup d'autres activités liées à l'emploi (Adams, 1992). Le plein emploi durant cette période donne beaucoup de pouvoir de négociation aux syndicats et permet aux travailleurs de faire des avancées sur le plan des salaires. Toutefois, ces progressions salariales

importantes causent des pressions sur les prix et, contraints par l'engagement au plein emploi, de nombreux États démocratiques libéraux initient une politique néo-corporatiste où le tripartisme agit comme un moyen de contrôle des revenus (selon Panitch 1977; Cooper 1982; Flanagan, Soskice et Ulman, 1983 cité par Adams, 1992). Dans ce contexte de politique tripartite, les travailleurs et les employeurs sont invités à participer avec le gouvernement à l'élaboration de décisions critiques en matière de politique socio-économique, en échange de leur modération sur les salaires et les prix. Cette période est marquée par une forte augmentation du nombre de lois sociales à la suite des ententes tripartites conclues dans de nombreux pays (selon Barkin, 1977, cité par Adams, 1992). La gestion de l'inflation marque une rupture dans les stratégies de l'État; celles-ci passent de stratégies de maximisation de l'emploi aux stratégies de la gestion d'inflation (Evans, 2013).

En réaction à la dépression des années 1981-1982, les politiques gouvernementales changent. Les employeurs affirment qu'ils ont besoin d'une plus grande flexibilité. La réponse des gouvernements est de commencer à déréglementer l'économie pour supporter les entreprises (Evans, 2013). Ils commencent aussi à privatiser de nombreuses entreprises appartenant au gouvernement (Hebdon et Kirkpatrick, 2006; Amine et Lages Dos Santos, 2012). Certains commencent également à s'éloigner de la consultation tripartite. Le changement le plus extrême de la politique gouvernementale a lieu au Royaume-Uni où l'État passe d'une politique de consensus tripartite à une politique d'exclusion des syndicats et de non-appui à la négociation collective. On encourage les employeurs à introduire des programmes d'emploi, tels que des programmes de dotation, avec ou sans l'assentiment des syndicats (selon Towers 1989; Baglioni et Crouch 1990 cité par Adams, 1992). Non seulement le gouvernement change ses tactiques pour résoudre les problèmes socio-économiques, il change aussi ses objectifs. Le gouvernement néo-libéral de Thatcher abandonne ses objectifs de plein emploi et de démocratie industrielle. Il devient très agressif et poursuit une politique de révision de la réglementation, en plaçant plus de contraintes sur les syndicats et moins sur les employeurs, et en favorisant la privatisation de la fonction publique (Amine et Lages Dos Santos, 2012). Dans d'autres pays, la privatisation de la fonction publique et la revue de la

réglementation est moins rapide et importante. Contrairement à la Grande-Bretagne, la plupart des pays n'abandonnent pas officiellement le consensus socio-économique, bien que dans la réalité les objectifs comme le plein emploi et la démocratie économique tombent bien bas sur la liste des priorités des gouvernements (selon Keller, 1991 dans Adams, 1992).

Aux États-Unis, après la Seconde Guerre mondiale, les présidents créent des comités consultatifs de gestion. Sous les administrations démocrates, l'influence des syndicats sur les décideurs du gouvernement est supérieure à ce qu'elle était sous les gouvernements républicains (Kochan, Katz et Mckersie, 1986). L'exemple démontrant ce changement d'orientation est la philosophie anti-syndicale de l'administration Reagan qui licencie tous les contrôleurs aériens qui sont en grève illégale et les remplace par des contrôleurs militaires, le temps de former de nouveaux contrôleurs aériens. À la suite de cette action, le message des républicains est clair, les employeurs n'ont plus à craindre les syndicats (Schultz, 2004).

Selon plusieurs auteurs, (Chevallier, 2008; Strange, 2011; Donaghey et al., 2013; Williams et al., 2011; Hebdon et Kirkpatrick, 2006; Amine et Lages Dos Santos, 2012; Bottini, 2012), un autre facteur important dans la transformation de l'État est la mondialisation des marchés; le pouvoir est passé de l'État aux entreprises transnationales (Strange, 2011). La mondialisation pousse à une remodelisation de l'État (Hebdon et Kirkpatrick, 2006). D'ailleurs, cette remodelisation aurait commencé dans les années 1970, selon Chevallier (2008 :24), à la suite d'une réévaluation du rapport État/société qui existe alors dans plusieurs pays, réévaluation amenée par différents facteurs tels que la dénonciation de l'État totalitaire dans certains pays, le dysfonctionnement de l'État providence, les forces du libéralisme et la déliquescence des régimes à parti unique. Toutefois, selon Hebdon et Kirkpatrick (2006), il n'y aurait pas de corrélation directe entre la performance macroéconomique des États-nations et la probabilité d'une restructuration. Toujours selon Hebdon et Kirkpatrick (2006), c'est aux États-Unis, avec un État-providence minimal (les dépenses publiques ne dépassant jamais 33%

du PIB pendant la majeure partie des années 1980 et 1990) que les demandes pour réformer le gouvernement sont les plus virulentes. De nouveaux acteurs comme les institutions financières internationales viennent briser le monopole traditionnel détenu par les États (Strange, 2011). On assiste à un déclin de l'État en faveur d'autres institutions et associations (Strange, 2011; Chevallier, 2008).

Le processus de mondialisation amène l'État à concurrencer avec les entreprises multinationales qui deviennent des acteurs influents de la création de la richesse d'un pays (Chevallier, 2008; Strange, 2011; Donaghey et al., 2013). Selon Chevallier (2008 :41) : « Les entreprises multinationales ont tout autant besoin de l'appui des États que les États ont besoin d'elles pour assurer l'équilibre des échanges économiques et préserver les emplois ». Les multinationales deviennent elles-mêmes des institutions politiques (Strange, 2011). « L'accélération du changement technologique et l'accroissement du rôle du pouvoir de la finance seraient les principales causes du renversement de l'équilibre du pouvoir entre l'État et le marché » (Strange, 2011 :33). De plus, la capacité des multinationales à rassembler des capitaux, à la fois pour le financement et l'investissement, crée des pressions énormes sur les pays d'accueil, menant ainsi à une concurrence féroce entre pays pour accueillir ces multinationales afin de créer de la richesse (Strange, 2011). Bottini (2012) réfère à une mutation fonctionnelle de l'État lorsqu'il fait référence à ce type de transfert de pouvoir du public au privé.

Les multinationales et les associations sans but lucratif gagnent largement en influence au détriment de l'État. Le monopole de l'État exercé sur les relations internationales est également remis en cause avec l'explosion du nombre des organisations non-gouvernementales (ONG) telles que Greenpeace, Médecins sans frontière ou Amnistie internationale, dont l'action est coordonnée par un secrétariat international et qui sont dotées de moyens financiers et humains importants (Chevallier, 2008 :42). Pour Strange (2011) et Evans (2013), l'État est devenu un « État modeste », un État qui abandonne ses fonctions de service public et perd de sa capacité face à la mondialisation, et ce, dans tous les domaines, économique, monétaire, financier, mais aussi politique et militaire. Selon Strange, « alors que les

États étaient jadis maîtres des marchés, les marchés sont aujourd'hui, dans bien des domaines cruciaux, les maîtres des gouvernements nationaux » (Strange, 2011 :29).

Les années 1990 jusqu'à aujourd'hui sont marquées par des efforts soutenus de l'État pour réduire les salaires du secteur public. Cette stratégie de réduction des salaires est combinée à d'autres stratégies, y compris la réduction de la taille du secteur public ainsi que la restructuration de sa production et de sa prestation de services publics⁶ (Evans, 2013). D'ailleurs, pour Bottini (2012), la remise en question des modes traditionnels d'action de la puissance publique trouve une justification dans la promotion de la Nouvelle Gestion Publique (NGP).

La nouvelle gestion publique constitue une mutation organisationnelle importante dans plusieurs pays étudiés par l'OCDE. La section suivante présente cette approche de gestion de même que les impacts d'une telle approche sur le secteur public.

1.3.2 La nouvelle gestion publique (NGP)

Dans le milieu des années 1980, de nombreux États cherchent des moyens pour réduire le coût global de leurs services publics. Une des voies de réformes fréquemment utilisées pour arriver à cet objectif est l'adoption de l'approche de la nouvelle gestion publique (NGP). L'idée principale de la NGP est que l'efficacité et l'efficience des services publics ne peuvent être améliorées qu'en réduisant ou en supprimant toutes différences entre les secteurs public et privé et en adoptant des initiatives du secteur privé telles que la rémunération individuelle basée sur le rendement, l'habilitation des gestionnaires de même que l'adoption des stratégies de flexibilité interne et externe comme la sous-traitance (Bach et Bordogna, 2011; Hebdon et Kirkpatrick, 2006; Masters, Gibney et al., 2008; Jalette et al., 2012). Les réformes inspirées de la NGP défient ouvertement les principales approches de la

⁶Pour comprendre l'impact de ce type de stratégie au Canada, consulter la section 4.3.2 qui traite de la réponse de deux autres pays d'économie de marché de type anglo-saxon à la suite des attentats terroristes de 2001.

régulation des services publics de l'emploi qui ont dominé l'après Seconde Guerre mondiale (Bach et Bordogna, 2011). Elles se tournent vers le principe du « citoyen-consommateur », traitant ainsi les utilisateurs de biens publics comme des clients (Kessler et al., 2009). Les réformes publiques suivant cette approche dans le secteur public passent par une réflexion au sujet du « *faire* », « *faire faire* » et « *ne plus faire* » afin de générer un éventuel meilleur rapport qualité-coût.

Les gouvernements, pour la prestation de leurs services, ont le choix de produire directement ces services par leur administration, « *faire* »; d'en appeler au marché pour « *faire faire* » tout ou une partie de ces activités qui jusqu'alors étaient réalisées par le gouvernement; ou de transférer complètement ces activités au secteur privé et « *ne plus faire* ». Ces décisions varient selon le type de services publics, à savoir les services relatifs aux fonctions de support et de gestion (p.ex., gardiennage, maintenance et nettoyage) ou à des fonctions plus proches du cœur de métier des gouvernements, lesquelles peuvent être définies par leurs fonctions régaliennes (p. ex., police, prison et défense) ou d'autres fonctions, telles que les services d'éducation et de certification (Rouvillois, 2008; Trachsler, 2010).

Dans le cas de l'externalisation, le gouvernement doit également se questionner sur la responsabilité des services externalisés surtout quand un service est fourni par une ou des organisation (s) du secteur privé, au nom du gouvernement, directement aux citoyens (Masters, Gibney et al., 2008) comme dans le cas qui nous intéresse, soit celui du service de contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages dans le secteur de l'aviation.

L'externalisation peut se matérialiser sous différentes formes, soit par la sous-traitance d'un service public, soit par l'octroi d'un contrat de partenariat privé et public (PPP) ou soit par la privatisation. La sous-traitance est une opération par laquelle l'administration publique confie à une entreprise privée le soin d'exécuter tout ou en partie le service public (Bénard et Guilloux, 2009). Les contrats de sous-traitance au privé sont souvent la résultante d'une perception que les organisations privées sont plus souples et novatrices dans leur approche de prestation de services (Kessler et al., 2009).

Les PPP sont des contrats par lesquels une personne morale du droit public confie à un particulier ou une société l'exécution d'une activité de service public avec, le cas échéant, le versement par la collectivité publique de subventions d'investissement et/ou de fonctionnement (Bénard et Guilloux, 2009). Selon Chevallier (2008 : 96), le PPP « englobe l'ensemble des accords par lesquels les acteurs privés se trouvent, d'une manière ou d'une autre, associés à l'action publique; le partenariat se situe alors à des niveaux extrêmement différents (de la conception à la mise en œuvre des politiques, de la mobilisation à la gestion des ressources...), en couvrant aussi bien les hypothèses dans lesquelles le partenaire privé remplace l'acteur public (partenaire de substitution) que celles dans lesquelles il apporte une contribution spécifique et complémentaire (partenariat – collaboration) ».

Pour ce qui est de la privatisation, ce type d'externalisation est la vente ou la cession partielle ou totale par l'État à une entreprise privée d'un service ou d'un bien public. Un exemple de privatisation au Canada dans le secteur de l'aviation serait Nav Canada⁷.

Lorsque l'État sous-contracte certains de ses services publics, l'organisation et la surveillance des contrats de services doivent être pensées et orchestrées afin que l'État garde un certain contrôle sur la qualité et la conformité de la prestation du service aux utilisateurs citoyens. Pour Chevallier (2008), la prolifération des structures étatiques comme les « agences gouvernementales » segmente l'État. L'extension des fonctions étatiques entraîne la création d'organismes spécialisés, dotés d'une structure juridique propre. L'autonomie de ces organismes est toutefois très variable à travers le monde. Selon Chevallier (2008), deux modèles peuvent

⁷ Nav Canada est une société sans capital-actions canadienne, du secteur privé mais sans but lucratif, qui est chargée du contrôle sécuritaire du trafic aérien civil dans l'espace aérien canadien, ainsi que du soutien à la planification des vols. L'organisation a été formée en 1996 à la suite de la décision du gouvernement canadien de départir le ministère Transports Canada de ses responsabilités en matière de contrôle aérien et d'administration des aéroports afin que le ministère se consacre exclusivement aux aspects réglementaires. Nav Canada reçoit ses fonds exclusivement des utilisateurs et son quartier général est à Ottawa. (Information prise sur le Web : <https://www.navcanada.ca>, le 26 octobre, 2014).

être identifiés : les « agences », qui disposent d'une forte autonomie par rapport à l'État, autonomie qui est contrebalancée par l'existence de liens étroits avec la politique (ex. Agence Européenne pour l'environnement, l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA)); et les « établissements publics » dont la gestion est donnée aux gestionnaires privés chargés de l'exercice des fonctions étatiques (modèle canadien de la gestion des aéroports). Entre les deux, on retrouve toutes les variantes possibles.

Le modèle d'« agence » permet des contrats de services entre l'État et l'Agence afin de normaliser les rapports avec l'État, en fixant des objectifs à atteindre, les moyens alloués pour y parvenir et les modalités de contrôle des résultats (Chevallier, 2008). Ces agences se caractérisent par des modalités d'organisation spécifiques (par ex. compétences techniques) et disposent d'une autonomie renforcée par rapport aux structures étatiques classiques. En ce qui concerne les « établissements publics », aussi appelés « agences autonomes publiques » dans le modèle britannique, ils permettraient de « garantir une meilleure visibilité de l'action publique, de privilégier une logique de résultats, de responsabiliser les acteurs et d'associer les exécutants » (Chevallier, 2008 :95).

D'ailleurs, les auteurs Bach et Bordogna (2011) et Calogero (2010) résument bien les stratégies de la nouvelle gestion publique observées dans plusieurs pays :

- 1) les mesures visant à redessiner les « frontières » du secteur public, principalement par un processus de privatisation et de sous-traitance de services publics;
- 2) la réorganisation structurelle visant à faire évoluer la gouvernance interne, de la gouvernance bureaucratique et hiérarchique vers une gouvernance inspirée des mécanismes de marché. Ces réformes font en sorte que la prestation de services publics connaît ce qui pourrait être décrit comme une rupture, c'est-à-dire que cette prestation passe du secteur public vers des agences gouvernementales, des organismes parapublics et même des entreprises privées. Le secteur public gère les lois et règlements, en s'assurant de mettre en place des clauses pour la surveillance de la

performance à différents niveaux : surveillance de la qualité de la prestation des services ou sur la tarification des redevances. L'ACSTA⁸ pourrait en être un exemple.

- 3) les mesures visant à renforcer les pouvoirs et les responsabilités des gestionnaires publics en utilisant des techniques de gestion et des pratiques typiques du secteur privé.
- 4) les mesures visant à réformer la réglementation de la relation d'emploi (en commençant par le personnel de gestion), encourager la diffusion des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et modifier le rôle et l'influence des syndicats, toutes destinées à réduire les coûts et à favoriser une meilleure qualité de service.

Une conséquence importante de la NGP est la diminution du nombre d'emplois dans le secteur public (Haiven, Lévesque et Roby, 2006; Hebdon et Kirkpatrick, 2006; Jalette et al., 2012). En ce sens, l'étude de Jalette et al., (2012 :571) présente les impacts pour les employés continuant à travailler pour l'organisation, c'est-à-dire les « survivants ». Pour eux, une restructuration ne fait pas seulement des victimes qui doivent quitter l'organisation, mais aussi des survivants victimes du départ de leurs collègues. Toutefois, l'OCDE (2011 cité dans l'étude de Jalette et al., 2012 :572) insiste sur la nécessité pour les organisations publiques de mettre en place des mesures qui viendront limiter les impacts négatifs des restructurations sur les survivants. Les impacts de la réduction des effectifs sur les survivants sont nombreux. Les employés restants, en moins grand nombre, se voient demander de fournir plus d'efforts pour accomplir le même volume de travail ce qui peut entraîner des effets psychologiques et organisationnels comme un niveau de stress accru,

⁸ L'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA), l'organisation que nous avons choisie pour notre étude, a été créée en avril 2002 suite aux attentats terroristes du 11 septembre 2001. D'ailleurs, nous nous questionnerons à savoir si la sous-traitance de la prestation des services de contrôle de sûreté des passagers aériens et de leurs bagages est un service public considéré comme faisant partie du « cœur de métier » des gouvernements ou un service public périphérique.

une baisse du moral et/ou une faible satisfaction au travail, perturbant ainsi les relations au travail.

Une autre conséquence importante est, selon certains auteurs (Ferner, 1994; Masters, Gibney et al., 2008; Chevallier, 2008), le brouillage des frontières entre l'État et le secteur privé et les tensions constantes entre la logique politique des gouvernements définissant ce que le service doit fournir et la logique d'affaires des fournisseurs privés décentralisés chargés de les fournir. Notre projet de recherche nous permettra d'étudier ce phénomène puisque l'ACSTA décide dès sa création de sous-traiter au secteur privé son service de contrôle de sûreté dans les 89 aéroports canadiens.

Selon Chevallier (2008), même si la gestion publique est désormais soumise elle aussi à l'impératif d'efficacité, elle continue à présenter un ensemble de particularismes qui interdisent une assimilation entière à la gestion privée. « Non seulement les finalités ne sont pas les mêmes, mais encore les organisations publiques n'ont pas le même univers de références et ne subissent pas les mêmes contraintes. Les repères axiologiques et juridiques qui marquaient les différences entre public et privé sont peut-être moins visibles, ils n'ont toutefois pas pour autant disparu » (Chevallier, 2008 :83).

De fait, ce ne sont pas tous les pays qui adoptent l'approche de la NGP dans sa totalité (Bach et Bordogna, 2011; Hebdon et Kirkpatrick, 2006). Les auteurs observent différents modèles de NGP. Les pays anglophones comme les États-Unis et le Canada l'adoptent toutefois en quasi-totalité, décentralisant plusieurs fonctions étatiques. Par contre, d'autres pays, tels que la France et l'Allemagne, conservent leurs fonctions souveraines tout en adoptant certaines initiatives de la NGP, sans toutefois altérer leur tradition étatique. Ce constat n'est pas surprenant puisque, comme nous avons pu le voir à la section précédente sur les variétés du capitalisme, les pays varient entre eux selon leur type de capitalisme et les complémentarités possibles de leurs institutions.

Pour certains auteurs (Ferner, 1994; Master, Gibney et al., 2008), toutes ces formes inspirées de la NGP ne sont que transitoires et d'autres formes de transformations

publiques se développeront, comme le regroupement/l'intégration des fonctions du gouvernement communément appelé « *shared services* »⁹.

De plus, pour Jalette et al., (2012 :570), « encore trop peu d'études se sont penchées sur les restructurations de l'intérieur d'un secteur public national. » Leur étude démontre que les résultats et les conséquences d'une restructuration sont complexes à analyser, puisque qu'il n'est pas rare de voir que les cibles à atteindre sont souvent manquées pour différentes raisons, ayant pour conséquence des changements significatifs sur les résultats espérés de ces restructurations. La preuve que ces changements génèrent des économies de coûts ou des services de meilleure qualité reste mince (Hebdon et Kirkpatrick, 2006; Masters, Gibney et al., 2008). De plus, pour Ferner, (1994) et Masters, Gibney et al., (2008), les exigences structurelles sur les dépenses publiques (ex. défis de santé et bien-être à l'égard d'une population vieillissante) augmentent plus vite que les ressources de l'État si les mêmes choix de politiques fiscales sont maintenus.

Il est évident que le modèle étatique classique a évolué, que sa composition s'est segmentée et que son autorité s'est fragmentée vers le marché. L'État est en constant questionnement sur son rôle et son efficacité. La section suivante présente l'évolution de ses différentes fonctions à travers le temps.

1.3.3 Les différentes fonctions de l'État

Il y a une variété considérable dans la façon dont les services publics sont organisés. Pour de nombreux auteurs (Schmidt, 2002; Chevallier, 2008; Strange, 2011), l'État joue plusieurs rôles. D'ailleurs, Chevallier (2008) présente une définition

⁹ Le « *shared services* » ou service partagé est un modèle de centralisation de services similaires, un exemple étant les technologies de l'information qui sont centralisées afin d'offrir une standardisation des services et de réduire les coûts d'opérations. Un exemple au Canada est Services partagés Canada, créé le 4 août 2011 pour offrir des services numériques aux organismes du gouvernement du Canada. Le mandat identifié par le gouvernement est d'offrir le meilleur rapport qualité-prix ainsi qu'une infrastructure plus fiable pour appuyer les opérations du gouvernement. (Information prise sur le Web : <https://www.canada.ca/fr/services-partagés.html>, le 12 août, 2016).

intéressante des trois principales fonctions de l'État : garant, régulateur et protecteur.

L'État garant :

L'État garant est l'État qui a été construit autour de la prestation d'activités dites « régaliennes » telles que la sécurité, le maintien de l'ordre, les transports, la police, etc. Ces activités assurent une uniformité et une égalité dans leur prestation. Le maintien de l'ordre, selon certains auteurs (Chevallier, 2008; Strange, 2011), constitue une des fonctions primordiales de l'État. Pour Chevallier, (2008 :55) « c'est une activité qui est inhérente à son institution et relevant traditionnellement de ses compétences exclusives. » D'ailleurs, les attentats terroristes du 11 septembre 2001 ont amené les États du monde entier à coordonner leurs efforts et à se questionner sur leurs programmes et interventions relatifs au maintien de l'ordre. Selon Chevallier (2008 :55) : « La menace terroriste a contraint l'État à se réinvestir fortement dans les fonctions régaliennes ».

L'État régulateur/superviseur :

On a vu dans les sections précédentes que l'État a été fortement régulateur et principalement durant la période de l'État providence. Les règles et politiques keynésiennes orientaient les activités économiques (Amine et Lages Dos Santos, 2012; Evans, 2013). D'ailleurs, pour Strange (2011) le choix de la forme de développement capitaliste est généralement considéré comme une responsabilité majeure de l'État. Les gouvernements doivent répondre à deux questions centrales : jusqu'où l'État intervient-il dans l'économie de marché (c'est-à-dire par la propriété et le contrôle des moyens de production et de distribution, tout en agissant comme autorité de régulation de l'entreprise privée) et jusqu'où assume-t-il la responsabilité du bien-être social? Pour certains auteurs (Chevallier, 2008; Bottini, 2012), depuis quelques années, et sous l'influence du néolibéralisme, ce rôle de régulateur se transforme en un rôle de superviseur. Pour Chevallier (2008), l'État reste présent dans l'économie, mais de manière plus distanciée et en tant que « superviseur ». Sa présence est indispensable pour assurer le maintien des grands équilibres, sans

pour autant le faire lui-même. Les programmes et politiques de privatisation sont un exemple d'État superviseur. L'État n'est plus un acteur mais plutôt un arbitre (Chevallier, 2008). Pour Bottini (2012 :12) : « Le recul de l'État prestataire de services ne signifierait pas la disparition de l'État prestataire de normes ». La thèse de l'État arbitre est intéressante car elle nous amène à nous questionner sur son influence et son pouvoir malgré l'apparence d'un recul de son action. D'ailleurs, tel que présenté à la section 1.2.3, Schmitdt (2002) identifie trois types d'État régulateur/superviseur : l'État libéral qui donne une grande autonomie aux acteurs économiques dans le capitalisme du marché et qui agit comme arbitre; l'État partenaire qui est extérieur mais bienveillant et encourage la négociation et le consensus parmi les acteurs privés dans le capitalisme géré et qui agit comme un facilitateur; et l'État interventionniste qui coordonne directement et intervient dans l'activité privée dans le capitalisme étatique et qui agit comme un dirigeant.

L'État protecteur :

Comme mentionné ci-haut, l'État peut décider jusqu'où il va assurer la responsabilité du bien-être social (Strange, 2011). Les systèmes de protection sociale mis en place avec l'avènement de l'État providence ont été remis en cause dans les années 1970. Comme nous avons vu dans les sections précédentes, les défenseurs du néolibéralisme recommandent de restreindre fortement l'intervention de l'État dans les sphères économique et sociale. Ce désengagement de l'État est légitimé par l'efficacité prétendue des mécanismes du marché pour réguler l'économie. Cette décision a des impacts importants à la fois sur les fonctions régulatrices des États, mais également sur leur forme organisationnelle (Hoggett, 1996; Evans, 2013). En d'autres termes, c'est le rôle de l'État-protecteur en tant que prestataire de services qui est remis en question. Même si l'État garde un rôle fondamental en matière de protection sociale, cette fonction est en voie de recentrage et de restructuration (Chevallier, 2008).

Un autre exemple concerne les relations de travail, où là aussi l'État a transformé son rôle. Comme nous avons vu précédemment, dans les années 1960, une des responsabilités majeures de l'État était de protéger les salariés et de leur assurer une sécurité d'emploi. Le New Deal aux États-Unis fixait de nouvelles règles garantissant aux travailleurs le droit de s'organiser pour défendre leurs intérêts et leurs revenus. Toutefois, depuis quelques années, la sécurité d'emploi des travailleurs est moins garantie par l'État. Pour Strange (2011 :114) : « La gestion politique des relations du travail est passée des cabinets ministériels aux conseils d'administration des sociétés multinationales. Les transformations sur le marché du travail public et privé ont affaibli cette fonction étatique de protection des travailleurs ».

L'État employeur

L'État emploie plusieurs travailleurs à travers le monde. Sur le plan organisationnel et opérationnel, l'État peut choisir d'employer des travailleurs directement ou par le biais des contrats de services avec des entités privées. Selon Master, Gibney et al. (2008), l'État doit faire des choix de modèles de gestion, à savoir s'il adoptera un

modèle dit « bureaucratique- service civil », de « négociation collective », de « processus d'affaires ou de réinvention », ou la NGP. Toutefois, ces auteurs reconnaissent que ces modèles ne s'excluent pas mutuellement. Le modèle « bureaucratique-service civil » repose sur un contrat de travail permanent dans lequel les récompenses sont largement basées sur l'ancienneté; l'embauche est fondée sur le mérite et les droits de travail sont soigneusement définis au sein d'une structure hiérarchique.

Le modèle de « négociation collective », de son côté, suppose que les syndicats sont impliqués dans la détermination des conditions d'emploi, par opposition à un « organisme de service du personnel civil » responsable de la réglementation de l'emploi. Le modèle de « processus d'affaires, ou de réinvention », met l'accent sur l'application des pratiques « modernes de gestion du personnel » pour maximiser les performances. Il s'agit notamment de la participation des employés, d'incitations basées sur les systèmes de rémunération, de la flexibilité de l'emploi, d'une formation accrue et du développement des compétences. L'objectif est de rendre le gouvernement plus efficace et productif, l'accent est mis sur le « comment » (comment le gouvernement travaille) et non sur le « quoi » (ce qu'il fait), (Master, Gibney et al., 2008).

Quant au modèle de la NGP, il prend le modèle de réinvention et y ajoute une étape, mettant l'accent non seulement sur la façon (le comment) mais aussi sur le « *quoi* ». Il s'interroge sur le rôle du gouvernement, à savoir par exemple si les fonctions devraient être privatisées ou externalisées. Et s'il décide d'externaliser, il s'interroge au sujet des fonctions que devraient l'être. Il introduit également une plus grande flexibilité dans les systèmes de travail (par ex. : travail partagé, travail à temps partiel), crée des incitatifs à la performance, offre des contrats à court terme et gère le rendement.

L'État comme employeur a un double rôle, celui de législateur et d'employeur. Ce double rôle peut causer des difficultés importantes aux travailleurs et à leurs représentants syndicaux. Pour Evans (2013), lorsque votre patron est l'État, les problèmes et les préoccupations des travailleurs existent dans un contexte de

relations de pouvoir très différent. Contrairement aux employeurs du secteur privé, l'État possède le pouvoir d'écrire et de faire respecter les lois en fonction de ses objectifs; il peut adopter des lois spéciales de retour au travail ou toutes autres formes d'actions, ce qui peut rendre difficile l'établissement de rapports de travail justes et équitables.

La section qui suit présente la fonction patronale et la notion d'entreprise afin de tenter de clarifier notre objet d'étude et d'en comprendre son évolution.

1.4 La fonction patronale et la notion d'entreprise

Afin de saisir la portée de la fragmentation et la recombinaison de la fonction patronale, nous présentons sa définition dans un contexte socio-économique et juridique. Malgré l'utilisation fréquente de ce terme, la fonction patronale ou la notion d'employeur sont très peu définies dans la littérature. Il faut comprendre la transformation de la notion d'entreprise afin de mieux cerner celle de la fonction patronale, puisque les transformations des frontières de l'entreprise viennent brouiller la définition de la fonction patronale.

Dans cette partie, nous tentons d'expliquer la fonction patronale en passant en revue les lois du travail (canadiennes et québécoises) qui traitent de la notion d'entreprise, d'employeur et de salarié. Nous présentons ensuite une revue juridique de la notion d'entreprise pour conclure la section en présentant la notion d'entreprise réseau.

1.4.1. Définition socio-économique et juridique de la fonction patronale

La revue de la littérature nous a vite amenée à la conclusion que malgré la référence faite à la fonction patronale ou de représentant d'employeur, peu de chercheurs ont vraiment décortiqué cette fonction. La plupart ont adopté la notion juridique d'employeur qui le définit comme un bloc uni, propriétaire et/ou gestionnaire de la force de travail et des moyens de production. Même les modèles classiques d'analyse en relations industrielles tels que le système des relations industrielles (SRI) de Dunlop (1958) ou le modèle des choix stratégiques de Kochan, Katz et

McKersie (1986) offrent un concept très général de l'acteur employeur (pour plus de détails, consulter la section 2.1.1). Aucun de ces modèles n'avait imaginé l'impact des transformations des modes d'organisation des entreprises sur la fonction patronale.

Le tableau 2 présente une recension des définitions d'employeur et de salarié selon les principales lois du travail canadiennes et québécoises.

Tableau 2: Définition d' « employeur » selon les différentes lois canadiennes et québécoises du travail

Lois canadiennes et québécoises	Définition d'employeur	Définition de salarié/employé
<p>Code canadien du travail</p> <p>« Employeur »</p> <p>« entreprises fédérales »</p> <p>Employeur unique</p>	<p>Quiconque :</p> <p>a) Emploie un ou plusieurs employés :</p> <p>b) Dans le cas d'un entrepreneur dépendant, a avec celui-ci des liens tels, selon le Conseil, que les modalités de l'entente aux termes de laquelle celui-ci lui fournit ses services pourraient faire l'objet d'une négociation collective.</p> <p>Les installations, ouvrages, entreprises ou secteurs d'activité qui relèvent de la compétence législative du Parlement du Canada.</p> <p>Art. 35. (1) Sur demande d'un syndicat ou d'un employeur concerné, le Conseil peut, par ordonnance, déclarer que, pour l'application de la présente partie, les entreprises fédérales associées ou connexes qui, selon lui, sont exploitées par plusieurs employeurs en assurant en commun le contrôle</p>	<p>« employé » : personne travaillant pour un employeur.</p>

Lois canadiennes et québécoises	Définition d'employeur	Définition de salarié/employé
	ou la direction constituent une entreprise unique et que ces employeurs constituent eux-mêmes un employeur unique. Il est tenu, avant de rendre l'ordonnance, de donner aux employeurs et aux syndicats concernés la possibilité de présenter des arguments.	
Code du travail « Employeur »	Quiconque, y compris l'État, fait exécuter un travail par un salarié.	« salarié » : Une personne qui travaille pour un employeur moyennant rémunération.
<i>Loi sur les décrets de convention collective</i> « Employeur »	Comprend toute personne, société ou association qui fait exécuter un travail par un salarié.	« salarié » : signifie tout apprenti, manœuvre ou ouvrier non spécialisé, ouvrier qualifié ou compagnon, artisan, commis ou employé qui travaille individuellement, en équipe ou en société.
<i>Loi sur l'équité salariale</i> « Employeur visé »	La loi actuelle s'applique à tout employeur dont l'entreprise compte 10 salariés ou plus.	« salarié » : est un salarié toute personne physique qui s'oblige à exécuter un travail moyennant rémunération, sous la direction ou le contrôle d'un employeur.
<i>Loi sur les normes</i> « Employeur »	Quiconque fait effectuer un travail par un salarié.	« salarié » : une personne qui travaille pour un employeur et qui a droit à un salaire.
<i>Loi sur les relations du travail</i> « Employeur »	Quiconque, y compris le gouvernement du Québec, fait exécuter un travail par un salarié.	

Lois canadiennes et québécoises	Définition d'employeur	Définition de salarié/employé
<i>Loi sur les accidents /maladies professionnelles</i> « Employeur »	Une personne qui, en vertu d'un contrat de travail ou d'un contrat d'apprentissage, utilise les services d'un travailleur aux fins de son établissement.	« travailleur » Une personne physique qui exécute un travail pour un employeur, moyennant rémunération, en vertu d'un contrat de travail ou d'apprentissage.
<i>Loi sur la santé et la sécurité du travail</i> « Employeur »	Une personne qui, en vertu d'un contrat de travail ou d'un contrat d'apprentissage, même sans rémunération, utilise les services d'un travailleur.	« travailleur » : une personne qui exécute, en vertu d'un contrat de travail ou d'un contrat d'apprentissage, même sans rémunération, un travail pour un employeur, y compris un étudiant dans les cas déterminés par règlement.

Sources : Les lois du travail, 17^e édition, 2010-2011, Lois et règlements du Québec et du Canada, Éditions Yvon Blais

Les définitions des différentes lois canadiennes et québécoises du travail décrivent l'employeur comme celui qui donne des ordres ou utilise les services d'un travailleur moyennant une rémunération. Il est souvent présenté comme celui qui prend les décisions et qui a le pouvoir sur la force de travail. Pour Bonnivert et al., (2004 :8), « le pouvoir patronal de direction est double : il détermine la prestation de travail et en organise l'exécution. L'employeur est et reste celui qui contracte la relation et de cette qualification d'employeur, découle la responsabilité juridique à l'égard de ses salariés à qui il doit la garantie d'un emploi, le versement d'un salaire et, de façon générale, le respect des obligations légales. » En ce qui concerne le salarié ou le travailleur, c'est la personne qui exécute le travail moyennant une rémunération. Par ailleurs, Bonnivert et al., (2004) font une distinction importante. Il y aurait deux types de travailleur, le travailleur salarié et le travailleur indépendant. Ce qui différencie le travailleur salarié du travailleur indépendant est que ce dernier « s'engage vers une tierce personne, nommé son client, à effectuer un travail matériel ou à lui fournir un

service moyennant un prix que le client promet de défrayer » (Bonnivert et al., 2004 :8). Ce type de travailleur a une « l'obligation de résultat » en plus de « l'obligation des moyens¹⁰ » puisqu'il n'est pas lié par le lien de subordination, contrairement au travailleur salarié.

Ces définitions se limitent à la définition juridique de l'employeur et des travailleurs et non à son organisation. Afin de tenter de mieux cerner la fonction patronale, la section suivante présente la notion d'entreprise selon une perspective juridique et sociojuridique.

1.4.2 La notion d'entreprise

Le Code civil du Québec (C.c.Q.), ne possède pas de définition de l'entreprise ou de l'employeur mais parle d' « exploitation d'une entreprise ». L'article 1525 du C.c.Q. définit l' « exploitation d'une entreprise » de la façon suivante :

« constitue l'exploitation d'une entreprise l'exercice, par une ou plusieurs personnes, d'une activité économique organisée, qu'elle soit ou non à caractère commercial, consistant dans la production ou la réalisation de biens, leur administration ou leur aliénation, ou dans la prestation de services. »

Cette définition est basée sur les concepts d'activités économiques et d'organisation du travail. Mais elle est silencieuse sur les frontières dans lesquelles ces activités économiques se font. Selon Hannoun (2009), le droit du travail n'a pas vraiment donné une définition de l'entreprise qui aurait pu nous aider à délimiter ses frontières¹¹.

Verge et Dufour (2003), dans leur ouvrage intitulé : Configuration diversifiée de l'entreprise et droit du travail, proposent deux définitions d'entreprise : l'entreprise classique et l'entreprise nouvelle. « L'entreprise classique ou l'entreprise organisation serait un milieu structuré et, en principe, autonome de production. Elle

¹⁰ L'obligation des moyens pour Bonnivert et al.,(2004 :8) implique que le travailleur doit mettre tout en œuvre afin que le travail soit exécuté au mieux et selon les instructions reçues de l'employeur.

¹¹Cette affirmation est probablement plus véridique dans un contexte européen, mais nous croyons qu'elle peut facilement s'extrapoler au contexte canadien.

correspond à une réalité physique, distincte dans les faits de l'initiateur de l'activité d'entreprise, même si ce dernier, l'entrepreneur, la possède et exerce sur elle un pouvoir de direction. Cette entreprise de production s'identifie toutefois couramment à l'employeur qui la dirige. Il y a alors superposition de trois (3) réalités plutôt commensurables : l'employeur, l'entreprise et le milieu de travail du personnel salarié. » (Verge et Dufour, 2003 :3)

Plusieurs auteurs (Verge et Dufour, 2003; Chassagnon, 2012; Tinel et al., 2007) reconnaissent que l'entreprise classique de production coexiste de plus en plus avec d'autres formes d'entreprises qu'ils nomment l'entreprise nouvelle ou l' « entreprise réseau ». Pour Verge et Dufour (2003 :4), il y aurait une « logique de contractualisation » qui aurait remplacé la logique hiérarchique. La principale différence avec l'entreprise classique est que l'entreprise nouvelle « extérioriserait » la production. L'entreprise se concentre sur les aspects les plus profitables, ceux qu'elle poursuit le plus efficacement, le plus économiquement. Elle s'assure d'une plus grande flexibilité dans un contexte concurrentiel plus important, tout en réduisant ses charges découlant du droit social et du travail (Verge et Dufour, 2003; Batsch, 2002; Chassagnon, 2012).

L'entreprise réseau est caractérisée par diverses formes de collaboration contractuelle, dont la sous-traitance est un exemple (Verge et Dufour, 2003). La référence aux « entreprises réseaux » peut signifier beaucoup de choses, mais la définition qui nous intéresse ici est celle donnée par Barsch (2002 :109) sur le partenariat contractuel¹² : « des relations de marché « consolidé », inscrites dans des accords qui organisent la durée des échanges et déterminent des charges réciproques pour les parties : accords de production ou de distribution, sous-traitance, concession et franchisage en sont des expressions particulières. » Pour Batsch (2002), le réseau représente une troisième forme de coordination, doté d'attributs spécifiques à ceux des deux modèles déjà reconnus que sont le marché et l'entreprise. Selon certains auteurs (Chassagnon, 2012; Bellemare et Briand,

¹² Batsch (2002) dans son livre fait référence aux différentes définitions du mot réseau et de leur signification dans le champ économique. Pour plus d'information, se référer aux pages 109-110 de son livre.

2006), les frontières de la firme moderne se brouillent; elles ne sont plus bornées par le capital et les contrats d'emploi de long terme et elles ont de moins en moins à voir avec les conceptions traditionnelles en relations industrielles qui ont eu tendance à se coller à la définition juridique de l'entreprise. Pour Chassagnon (2012), elles sont bornées davantage par des relations de pouvoir qui résultent de l'interdépendance des ressources critiques du réseau. Le centre de la relation de pouvoir ne serait plus la relation d'emploi mais la dépendance économique. Selon Tinel et al. (2007), la sous-traitance constitue une forme de mobilisation de la main-d'œuvre par laquelle les entreprises donneuses d'ordres recourent à des entités qui dépendent d'elles, non seulement au niveau monétaire, mais aussi en termes de pouvoir de contrôle du processus de travail. Autrement dit, la subordination réelle du travailleur qui jusque-là avait lieu à l'intérieur de l'entreprise se poursuivrait au-delà de l'entreprise, et entre les entreprises.

Selon la littérature recensée (Tinel et al., 2007; Flecker et Meil, 2010; Brugière, 2017), il y aurait trois formes de sous-traitance : la première, la sous-traitance d'économie (appelée aussi désintégration), est utilisée pour économiser des coûts de main-d'œuvre. Le donneur d'ordres sous-traite une partie de ses opérations à une main-d'œuvre externe, afin de payer des salaires moins élevés et pour qu'il n'ait pas à se soucier d'offrir des programmes d'avantages sociaux, de négocier les ententes collectives ou d'offrir l'infrastructure nécessaire pour cette partie de la production. La principale motivation pour ce type de sous-traitance est de réduire les coûts et plus particulièrement ceux reliés au salaire. Ces entreprises sont également à la recherche de flexibilité.

La deuxième forme, la sous-traitance pour insuffisance de capacité, est utilisée lorsque le donneur d'ordres cherche à alléger la charge de travail de ses employés en période de pointe. Lorsque le secteur d'activité du donneur d'ordres est de nature instable, c'est-à-dire que la demande de travail connaît des périodes plus actives que d'autres, il fait appel à des sous-traitants pour remplir ses quotas. Lorsqu'un magasin à étalages fait appel à une agence de placement durant le temps des Fêtes, on peut parler d'une sous-traitance pour insuffisance de capacité.

La troisième forme, la sous-traitance de spécialité ou de savoir-faire. Elle est celle qui se déploie lorsque le donneur d'ordres a besoin de services spécialisés. Il n'est plus rare de voir des personnes qui travaillent au même endroit (c-à-d à l'intérieur de la même organisation), mais qui sont des employés de différents employeurs. L'exemple souvent mentionné est ceux des travailleurs en technologie de l'information qui viennent développer des logiciels chez leur client. Ces travailleurs extériorisés n'ont pas de contrat de travail avec le client (Legault et Bellemare, 2009).

Pour Brugière (2017), il y aurait différentes formes de sous-traitance selon les modalités de d'exécution du contrat : sous-traitance simple où une entreprise confie à une autre l'exécution d'un marché conclu avec un maître d'ouvrage, ou sous-traitance « en cascade » où la délégation de la production s'effectue à plusieurs niveaux, les sous-traitants mandatés par le donneur d'ordres (niveau 1) occupant eux-mêmes un statut de donneur d'ordres à l'égard d'un ou des sous-traitants de rang inférieur (niveau 2) et ainsi de suite.

Les « entreprises réseaux » complexifient l'identification des frontières, certains diront même qu'elles élargissent les frontières du travail, puisqu'elles peuvent chapeauter plusieurs organisations. Le phénomène d'impartition flexible, d'extériorisation de la production ou d'intermédiation se développe selon divers modèles organisationnels pour lesquels les travailleurs sont intégrés dans l'organisation de la production grâce à un amalgame de contrats; cette réalité amène une autre difficulté, soit celle de la détermination de « l'employeur réel » (Chassagnon, 2012). Selon les auteurs recensés dans Boltanski et Chiapello (1999 :309) l'extériorisation de l'emploi fait ainsi coexister au sein d'un même établissement une « mosaïque de personnels auxquels s'applique autant de statuts qu'il y a de sociétés représentées dans ce lieu de travail et cela malgré la similitude des qualifications professionnelles et des tâches exécutées et malgré l'unicité du pouvoir de direction réel. » Une thèse que Bair (2005) soutient également. La séparation juridique de l'activité correspondant dans la réalité à une même entreprise n'est plus aussi présente et claire que par le passé. Pour Chassagnon

(2012 :9) : « Le recours à la sous-traitance n'est pas encadré par le droit du travail et permet donc, de fait, de mobiliser du travail en dehors du cadre du droit du travail »¹³.

La contractualisation du travail ou « l'entreprise réseau » complexifie non seulement l'identification des frontières de l'entreprise, mais brouille également l'identification de l'employeur réel. Tous ces enjeux ont un impact sur plusieurs acteurs du marché du travail, mais principalement sur les syndicats qui ont de la difficulté à représenter l'ensemble des travailleurs de l'unité, puisque la sous-traitance du travail brouille les cartes au niveau des statuts d'emploi de ces travailleurs (Verge et Dufour, 2003; Boltanski et Chiapello, 1999). « L'employeur immédiat des salariés ne correspond plus nécessairement au centre décisionnel de l'ensemble de l'activité économique en cause, comme c'était le cas dans l'entreprise traditionnelle » (Verge et Dufour, 2003 :22). Chassagnon (2012) parle de coexistence de deux types d'employeurs dans les fragmentations des frontières de la firme : employeur *de jure* et employeur *de facto*. L'employeur *de jure* est la firme sous-traitante qui recrute formellement et contractuellement le travailleur, et l'employeur *de facto* est celui qui, indirectement, décide de la division interfirmes du travail; il est la firme *focale* qui utilise indirectement le travailleur. « Puisqu'aucun contrat d'emploi ne lie la firme *focale* aux employés de ses fournisseurs, le pouvoir de la firme *focale* n'est pas de droit mais de fait » (Chassagnon, 2012 :11). Pour cet auteur, la relation entre l'employé et l'employeur *de jure* est une relation d'emploi soumise aux normes du travail, et la relation entre la firme *focale* et la firme sous-traitante est une relation commerciale régie par le droit commercial et cette relation entre la firme *focale* et l'employé de la firme sous-traitante fait l'objet d'une régulation incomplète¹⁴.

¹³ Cette affirmation est probablement plus véridique en Europe qu'au Canada, nous devons donc être prudent et ne pas généraliser pour le contexte canadien.

¹⁴ Dans l'affaire Pointe-Claire (ville de, 1997), la Cour suprême a établi des critères permettant d'identifier l'employeur dans un contexte de relations du travail. Selon la Cour, la détermination du véritable employeur doit se faire selon une approche globale : les critères de la subordination juridique et de l'intégration du salarié dans l'entreprise cliente ne devraient pas être utilisés comme des critères exclusifs pour déterminer le véritable employeur. Il faut avoir recours à l'approche globale, c'est-à-dire s'intéresser « aux réalités de la relation employeur-salarié plutôt qu'à la forme d'établissement de cette relation » (Coutu et al., 2009, p.230). D'ailleurs pour certains auteurs

D'ailleurs, pour Bonnivert et al., (2004 :12) :

Le donneur d'ordres intervient de plus en plus dans l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines de son sous-traitant. Non seulement fixe-t-il, dans les termes du contrat commercial, la nature des prestations de travail et les objectifs à atteindre, mais il définit également de façon très précise l'exécution de ce travail et intervient directement sur le personnel de son sous-traitant. Le sous-traitant, qui reste l'employeur juridique, voit son rôle de coordinateur et d'organisateur du travail de ses salariés supplanté par l'ingérence d'un tiers (le donneur d'ordres) dans l'organisation du travail de son personnel.

Il est évident que la fonction patronale, dans l' « entreprise réseau », se trouve fragmentée, voire diluée et même recomposée. « L'entité qui se présente comme l'employeur immédiat du salarié n'est plus nécessairement celle qui décide en dernier ressort du cours de l'activité à laquelle se rattache ce salarié » (Verge et Dufour, 2003 :22). La décision cruciale n'est pas seulement la façon dont on définit la limite entre ce qui se passe à l'intérieur et l'extérieur d'une entreprise, mais touche aussi les types de relations d'affaires qui sont établies entre les fournisseurs et les clients (Donaghey et al., 2013; Bellemare, 2000) et la façon de gérer la répartition et la coordination du travail entre les fournisseurs (Wilhelm, 2011; Gerreffi et al., 2005; Lakhani et al., 2013; Fisher et al., 2010). Pour plusieurs auteurs (Boltanski et Chiapello, 1999; Tinel et al., 2007; Chassagnon, 2012), le capitalisme est en train de tourner la page du fordisme au profit d'une organisation en réseau, génératrice pour certains d'une plus grande liberté au travail, et pour d'autres d'une plus grande précarité.

1.5 Question de recherche et pertinence du projet de recherche

À la lumière de ce que nous avons exposé ci-dessus, nous pouvons constater que dans le contexte de la restructuration de la fonction publique canadienne, l'externalisation des services publics est une composante importante et ses impacts sur l'organisation du travail public et privé sont réels. L'objectif général de notre

(Chassagnon, 2012; Gereffi, 2005; Lakhani et al., 2013), le pouvoir qu'exerce la firme focale ou la firme donneuse d'ordres est une clé d'analyse intéressante pour reconnaître le lien de subordination des travailleurs. Pour Chassagnon (2012), les relations de pouvoir constituent le point de départ d'une logique de reconstitution qui ne doit pas toutefois s'arrêter à la relation unidimensionnelle entre la firme donneuse d'ordres et la firme sous-traitante. Une approche multidimensionnelle du pouvoir interfirmes serait indispensable pour mieux comprendre la complexité de ce réseau ou de cette chaîne de production.

recherche est d'étudier la façon dont la fonction patronale se transforme dans un contexte d'évolution du système des relations industrielles.

Comme nous l'avons brièvement exposé dans ce chapitre, un des modes par lequel s'opère cette fragmentation ou de recomposition de la fonction patronale est le recours à la sous-traitance du travail. Or, il existe plusieurs formes de sous-traitance. Dans les biens manufacturés complexes (automobile et avions par exemple), tout comme fréquemment dans le secteur des services, la sous-traitance ne se résume pas à une fonction d'achat mais implique souvent un approfondissement des relations entre le donneur d'ordres et le ou les sous-traitant (s); que ce soit pour des questions de transferts technologiques, de transferts du savoir ou d'aspects de la gestion des ressources humaines.

Notre projet vise à analyser les changements dans la gestion publique qui ont entraîné une redéfinition des frontières entre l'État et le secteur privé par l'externalisation et les règles de fonctionnement qui caractérisent la manière dont le secteur public exerce ses fonctions et atteint ses objectifs. Notre thèse traitera d'une de ces formes d'externalisation, soit l'impartition d'un service public vers le secteur privé. L'objectif de notre recherche est de comprendre comment s'organisent les relations de l'ACSTA avec les sous-traitants dans un contexte d'impartition de la force de travail pour la prestation des services de contrôle des passagers et de leurs bagages dans le secteur de la sûreté du transport aérien canadien. Plus particulièrement, notre recherche étudiera dans un premier temps, la façon dont la fonction patronale se transforme en fonction de l'évolution du système des relations industrielles et des transformations du marché du travail. Dans un deuxième temps, elle expliquera comment la fonction patronale s'est recomposée de même que les défis que cette recomposition pose aux organisations concernées. Dans un troisième temps, nous proposons une contribution théorique possible à la reformulation du concept d'« employeur ». Nous allons tenter d'aller plus loin que l'état actuel de la littérature défissant cette notion avec les caractéristiques de l'organisation de la fonction patronale de notre étude de cas. Ces caractéristiques vont permettre de soulever des questions sur la définition généralement implicite de

la notion d'employeur et ainsi de soulever des pistes de recherches pour les prochaines études.

Nous répondrons à ces questions en tentant de comprendre comment s'organise l'impartition d'un service public vers le secteur privé, c'est-à-dire comment s'organise la prestation de contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages dans le secteur de la sûreté du transport aérien; et nous tenterons de comprendre comment les pratiques de gestion des ressources humaines sont influencées par les différents acteurs de l'entreprise réseau.

Le chapitre qui suit présente le cadre théorique et conceptuel qui découle de cette problématique de recherche.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Ce chapitre expose les théories et les concepts que nous utilisons pour la construction de notre modèle d'analyse. Comme nous l'avons mentionné dans notre premier chapitre, notre étude vise à comprendre comment s'organise la chaîne des décisions et des actions liées à la fonction de la gestion des ressources humaines dans un contexte d'entreprise réseau où plusieurs acteurs sont présents. Pour ce faire, il importe d'analyser la fragmentation et la recomposition de la fonction patronale dans un contexte d'évolution du système des relations industrielles et des transformations du marché du travail.

En étudiant la fragmentation et la recomposition de la fonction patronale, nous souhaitons comprendre comment l'acteur patronal est défini et évolue dans un système en relations industrielles ainsi que l'impact que posent ces recompositions sur les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise réseau. Nous avons choisi de présenter comment se définit la fonction patronale dans les théories classiques en relations industrielles. Nous verrons dans cette section que cette notion est limitée et très contextuelle. Nous présenterons ensuite des modèles théoriques en émergence qui présentent des pistes intéressantes pour le développement de notre cadre conceptuel.

2.1 Cadre théorique et conceptuel

2.1.1 Les théories classiques en relations industrielles

La transformation affectant l'économie mondiale et la transformation des modèles fordistes du marché du travail vers des modèles d'affaires de type entreprises en réseau et chaînes de valeur¹⁵ amènent plusieurs auteurs (Legault et Bellemare, 2009; Bellemare et Briand, 2006; Donaghey et al., 2013; Lakhani et al., 2013) à

¹⁵ Chaîne de valeurs signifie être organisé sur la base de filières de production dans un marché dominé par une entreprise meneuse dans ses relations avec les autres firmes de cette filière. Bellemare, 2015, p. 3.

remettre en question les théories classiques en relations industrielles. Les sections qui suivent présentent les deux principales théories classiques en relations industrielles, soit la théorie systémique de Dunlop (1958) et la théorie des choix stratégiques de Kochan, Katz, McKersie (1986). Nous présenterons également la théorie néomarxiste, qui a apporté des nuances importantes au sujet des relations entre les propriétaires du capital et les gestionnaires d'une entreprise ou d'une organisation.

2.1.1.1 La théorie systémique de Dunlop

Suite aux travaux des fondateurs des relations industrielles (Commons, Hoxie, Perlman et Parker), l'effort de théorisation en relations industrielles (RI) connaît une avancée en 1958 avec la publication du livre *Industrial Relations Systems* de John T. Dunlop. L'approche systémique des RI développée par Dunlop avait pour but de proposer un support théorique pour faire des RI une véritable discipline académique et fournir un ensemble d'outils analytiques pouvant être utilisés pour interpréter et comprendre un éventail de situations en RI.

Pour Dunlop, le système des relations industrielles (SRI) est un ensemble constitué d'acteurs qui agissent dans certains contextes (par ex. : technologique, économique et politique) et qui partagent une idéologie commune afin de créer des règles pour diriger les acteurs à la fois sur le lieu de travail et dans leur communauté sociale. Il identifie trois acteurs dans son système : les gestionnaires et leurs représentants, les travailleurs et leurs associations et les agences gouvernementales spécialisées. Selon sa théorie, les pressions qu'exercent les divers contextes sur les acteurs du SRI jouent un rôle déterminant dans l'établissement des règles et des conditions de travail. Dans son système, Dunlop suppose qu'il y a un équilibre du rapport de force entre ces acteurs. L'idéologie de son SRI est l'ensemble des idées communes ou des corps d'idées et de croyances partagées par les acteurs, qui définissent le rôle et la place de chacun, de même que la représentation que se fait chaque acteur du rôle et de la place des autres. Ainsi le patronat juge légitime la présence syndicale, et les syndicats jugent légitime le système capitaliste et l'existence d'un droit de direction patronal. L'État doit encadrer, par la loi, les rapports entre les parties, mais

ne doit pas se mêler des négociations (Bellemare, 2015). C'est l'idéologie commune qui cimente le SRI et qui lui donne son identité. Son objet de recherche est l'établissement des règles, c'est-à-dire expliquer pourquoi des règles particulières sont établies dans des systèmes particuliers en relations industrielles. Le but que vise le SRI est l'ordre par les règles.

Le concept de gestion ou d'une hiérarchie de gestion englobe, pour Dunlop, un large éventail d'institutions. À un extrême, l'acteur de la gestion peut être un chef d'entreprise ou une structure familiale privée unique, et à l'autre extrême une grande entreprise multinationale ou une agence internationale (Dunlop, 1958). Selon Dunlop, l'acteur patronal ou les gestionnaires sont des acteurs importants dans l'établissement des règles, mais au même titre que les autres acteurs. Il reconnaît que l'établissement des règles par les acteurs est sensible aux contextes du SRI. Cependant, plusieurs auteurs (Hyman 2004; Kaufman 2004; Da Costa 1989), reprochent à sa théorie d'être celle d'un système particulier de relations industrielles, soit celle de la période des Trente Glorieuses du système des relations industrielles américain. Sa théorie serait, selon ces auteurs, peu adaptée aux différents changements institutionnels de l'ère postfordiste.

Dans la théorie dunloppienne, le statut des gestionnaires et de leurs entreprises peut dépendre de leurs relations avec les bureaucrates, les ministres, les législateurs et les dirigeants des partis. Pour Dunlop, le rôle de la gestion est un rôle passif, réactif. Dans son modèle, la gestion répond aux contextes, c'est-à-dire aux pressions syndicales et aux pressions extérieures. La propriété des entreprises n'est pas un facteur important car il voit la gestion ou le management et les propriétaires d'entreprises comme un bloc uni. Il défend la thèse du managérialisme selon laquelle les gestionnaires sont en quelque sorte des experts techniques et des médiateurs entre les diverses parties prenantes. Ils sont essentiellement les agents des actionnaires ou de la bureaucratie de l'État (Kerr, Harbisson, Dunlop et Myers; 1960).

Bien que Dunlop reconnaisse que les entreprises peuvent être organisées en entités publiques et privées et qu'elles peuvent être organisées comme des services publics

assujettis à la réglementation publique pour toutes les décisions importantes, y compris celles touchant les travailleurs, cette théorie est limitée géographiquement et juridiquement. Pour Hyman (2004), la théorie systémique en RI est développée dans le cadre de l'État-Nation. La théorie systémique de Dunlop n'a pas su s'adapter au contexte de mondialisation des marchés, ce qui fait qu'elle présente une vision limitée du concept de l'entreprise. De plus, pour Dunlop (1958), l'entreprise est limitée à sa définition juridique ; même s'il reconnaît que les travailleurs peuvent travailler dans des lieux variables, ces derniers sont toujours liés par le lien juridique employé/employeur.

La théorie systémique de Dunlop a été critiquée par plusieurs auteurs (Hyman, 2004; Kaufman, 2004; Bellemare et Briand, 2006; Bellemare, 2015; Donaghey et al., 2013; Lakhani et al., 2013) pour être trop statique, omettant de préciser comment les changements se produisent dans un système de relations industrielles postfordiste, où les frontières des entreprises dépassent celles de l'État-nation. De plus, sa définition managérialiste de l'acteur patronal et sa définition essentiellement juridique de la firme nous obligent à examiner d'autres modèles théoriques pour notre recherche.

2.1.1.2 La théorie des choix stratégiques de Kochan, Katz et McKersie

Dans la foulée des différentes stratégies des gestionnaires pour éviter la syndicalisation dans les années 1970 et 1980, Kochan, Katz et McKersie (KKM) ont présenté en 1986 la théorie des choix stratégiques qui se voulait en fait une révision théorique du modèle de Dunlop. KKM ont développé un modèle d'analyse qui divise les activités de la gestion, du syndicat et des organisations gouvernementales en trois niveaux : un niveau supérieur de prise de décisions stratégiques; un niveau fonctionnel, où la négociation collective et les politiques du personnel sont développées; et un niveau organisationnel ou en milieu de travail, où les politiques de travail s'appliquent et affectent au quotidien les travailleurs et leurs représentants syndicaux et les superviseurs (voir la figure 1 pour l'illustration de leur modèle).

Figure 1 : Modèle de l'approche stratégique de Kochan, Katz et McKersie

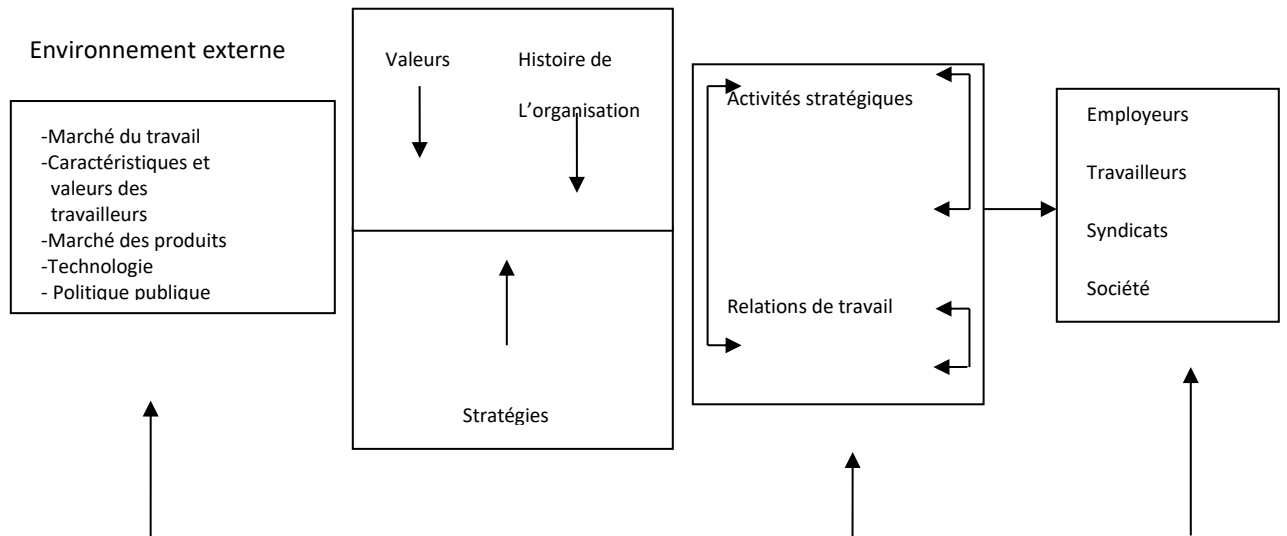


Figure adaptée de Kochan, Katz et McKersie, 1986, p. 11 (traduction libre).

Pour eux, il existe trois niveaux d'activités en RI : 1) la stratégie à long terme des acteurs, 2) la négociation collective et la gestion des ressources humaines (GRH), et 3) les relations sur les lieux de travail et les modes d'organisation du travail. Le cadre d'analyse du modèle de KKM est que les choix et la discrétion de la part des différents acteurs influent sur le système en relations industrielles. Pour les auteurs de cette théorie, la transformation des RI s'explique principalement non seulement par l'accumulation des pressions dues aux transformations du marché du produit et des contraintes budgétaires, mais également par les stratégies organisationnelles des acteurs en RI, et essentiellement par la direction des entreprises.

Contrairement à Dunlop, KKM reconnaissent le déséquilibre du pouvoir entre les acteurs et considèrent le rôle de la gestion dans les RI comme étant un acteur clé dans l'établissement des règles. De fait, KKM ne reconnaissent pas l'idéologie commune de la théorie dunloppienne. Selon eux, une partie importante du patronat américain refuse de reconnaître toute légitimité au syndicalisme et à l'établissement de conditions de travail négociées. Pour eux, il y aurait une asymétrie du rôle des acteurs dans le système. Le déclin de la syndicalisation et l'augmentation des

initiatives des employeurs¹⁶ auraient eu pour effet de déséquilibrer le pouvoir entre les acteurs (Godard et Delaney, 2000; Adam, 1992). KKM (1986) présentent un exemple concret de ce déséquilibre, soit celui des relations professionnelles dans l'industrie du pneu. Cette industrie a subi des changements importants dans les années 1980 à la suite des pressions externes, mais également suite aux décisions d'affaires stratégiques prises au niveau de l'entreprise qui ont eu des impacts directs sur les autres acteurs du système, dont les syndicats. Les relations industrielles ont été touchées non seulement par des changements dans l'environnement, mais aussi par les diverses décisions prises par les directions des entreprises pour s'adapter à ces changements. Selon KKM, une explication plus complète des changements récents dans les relations industrielles nécessite un examen des variables qui captent ces interactions ainsi que des facteurs environnementaux traditionnels inclus dans le cadre du système de RI.

Pour Adams (1992), le modèle théorique de KKM a permis d'améliorer la compréhension des relations industrielles puisqu'il aide à comprendre les motivations et le comportement de l'employeur comme acteur des RI. Le modèle des choix stratégiques permet une analyse du SRI plus dynamique, historique et environnementale du milieu dans lequel évoluent les acteurs. En fait, les auteurs reconnaissent l'État comme employeur distinct; ils reconnaissent son rôle stratégique comme gestionnaire de ressources humaines et, par ricochet, comme acteur dans la négociation collective. Toutefois, Adams (1992) reproche à KKM de ne pas avoir étudié davantage l'impact de l'État-employeur sur le système des RI. L'employeur est définitivement le point de référence de leur modèle, mais comme Dunlop, ils mettent une emphase égale sur les intérêts et le rôle des syndicats et de l'État. KKM ont été critiqués pour ne pas accorder plus d'attention au rôle de l'État, spécialement à une époque où les gouvernements décident de déréglementer l'économie pour supporter les entreprises qui revendiquent une plus grande

¹⁶ Le patronat américain aurait adopté des nouvelles pratiques de travail et de gestion des ressources humaines, influencées par les valeurs et les croyances managériales (Godard et Delaney, 2000 : 487).

flexibilité¹⁷. La négociation collective, auparavant considérée comme l'institution dominante de la réglementation de l'emploi, cède la place aux forces du marché. En effet, bien que le cadre conceptuel qu'ils ont utilisé pour analyser le comportement de l'employeur implique un rôle pour l'Etat, pour Adams (1992), KKM n'ont pas pris en considération le comportement du gouvernement et l'impact de ce dernier dans leur analyse.

Même si le cadre d'analyse des choix stratégiques de KKM insiste sur le rôle de l'environnement interne, et leurs trois niveaux d'interaction entre les acteurs qui vont au-delà de modèle de Dunlop qui se concentre sur le processus de la négociation collective, ils sont silencieux sur l'évolution des modèles d'entreprises. En effet, ce que l'on peut reprocher à l'approche des choix stratégiques est qu'elle se concentre principalement sur le processus de formulation des stratégies et non sur l'implantation des décisions stratégiques. Pour les néomarxistes, par exemple, l'étude des stratégies managériales ainsi que des contradictions intra-managériales et entre la direction et les salariés est aussi importante, sinon plus, que l'étude des processus de formulations stratégiques de décisions (March, 1983; Hyman 1975).

Par ailleurs, la principale critique des modèles d'analyses de prise de décisions est que les chercheurs de la théorie de la décision stratégique s'attardent peu au diagnostic, préférant se concentrer sur les routines d'identification et de sélection de stratégies, laissant ainsi peu de place à l'étude des interrelations des acteurs dans l'organisation durant et entre les différentes décisions stratégiques (Mintzberg et al., 1976).

Ceci peut peut-être expliquer pourquoi ces théories classiques en RI ne se sont jamais vraiment attardées à l'acteur État-employeur, car pour certains auteurs (Adam, 1992; Giles, 1989), la théorie pluraliste considère que la politique publique est le résultat d'une interaction complexe de pressions de groupes d'intérêt sur les institutions gouvernementales et que « même si nous avons certaines

¹⁷ Pour plus d'information, consultez le chapitre 1, section 1.3.1 La restructuration des fonctions étatiques.

connaissances au sujet de la manière dont les politiques publiques sont développées, il y a encore peu de savoir sur le décideur » (Adam, 1992 :504).

Les deux cadres d'analyse classique des RI (théorie systémique et choix stratégiques) sont critiqués pour être trop statiques, omettant de préciser comment le changement se produit dans un système en relations industrielles. Ces deux modèles utilisent les trois mêmes acteurs. De plus, comme la théorie dunloppienne, le modèle KKM est fondé sur une représentation du SRI opérant essentiellement dans les limites institutionnelles nationales spécifiques. Ces deux théories reconnaissent difficilement le contexte de mondialisation. Elles n'ont pas non plus théorisé les frontières évolutives des modes d'organisation de production inter-firmes.

De plus, comme Dunlop, KKM définissent la fonction patronale et celle de gestionnaire comme un bloc uni; les deux modèles traitent de ces concepts comme un seul. Ils ne font pas la différence entre le propriétaire des capitaux et les gestionnaires responsables de la prise de décisions, contrairement aux néomarxistes, qui reconnaissent l'employeur comme l'actionnaire et le propriétaire des moyens de production. De plus, KKM n'ont pas théorisé les possibilités de contradictions intra-patronales, contrairement à Hyman (1975) et March (1983) qui illustrent abondamment ce phénomène à travers l'ensemble de leurs textes. La section qui suit présente la théorie néomarxiste.

2.1.1.3 La théorie néomarxiste

Le cadre d'analyse néomarxiste fait la distinction entre les employeurs¹⁸ et les gestionnaires. Pour eux, les gestionnaires sont ceux qui font la coordination de travail tandis que les actionnaires sont ceux qui ont le contrôle sur les ressources de travail (Hyman, 1975). La théorie néomarxiste, telle que formulée par Hyman (1975), présente le patronat comme celui qui possède et est propriétaire des moyens de production et du capital. Pour les néomarxistes, le pouvoir entre les acteurs, et

¹⁸ Le terme employeur est utilisé dans les textes néomarxistes en relations industrielles, mais fait souvent référence aux actionnaires propriétaires du capital et à leurs relations avec les directions d'entreprises.

principalement entre les classes sociales, est définitivement asymétrique. Pour Hyman (1975), les travailleurs et leurs syndicats sous les régimes capitalistes sont réactifs, puisque le capitalisme procure à la gestion le pouvoir de diriger la production et pour commander la force de travail, communément appelé par les marxistes le *job control*.

Selon cette théorie, l'organisation capitaliste du travail doit être analysée à trois niveaux : la division du travail et de la technologie, la structure formelle de l'autorité et de la surveillance, et la relation de postes de travail sur le marché du travail. De ces trois niveaux, Hyman (1975) identifie six interventions managériales qui peuvent amener des contradictions importantes dans les stratégies de gestion. Ces interventions sont premièrement au niveau des technologies de production, où les gestionnaires utilisent la technologie afin de soutenir une organisation scientifique du travail pour augmenter la productivité et réduire les coûts. Les contradictions peuvent être nombreuses, mais en général elles se concentrent principalement sur les coûts des technologies de production par rapport au retour sur l'investissement, le type d'investissements technologiques (car il n'y a pas nécessairement qu'une seule technologie disponible), et le changement organisationnel requis pour l'implantation des technologies.

La deuxième intervention est l'organisation sociale du travail qui peut se définir comme la fragmentation et l'organisation des tâches de travail. Ce type d'intervention amène les gestionnaires à se questionner sur « comment produire plus à moindre coûts ». Plusieurs possibilités s'offrent aux gestionnaires, dont des stratégies de division du travail avec leurs propres employés ou des employés sous-contractés dans leur lieu de travail, ou encore avec l'externalisation complète de certaines tâches ou de la fabrication de produits, comme dans le cas de la privatisation.

Le troisième niveau est celui de l'organisation du contrôle du travail, c'est-à-dire l'application des règles et des processus formels de l'entreprise. Des conflits peuvent se produire lorsque des gestionnaires font une gestion informelle afin d'accommoder des travailleurs. Ces accommodements peuvent générer des conflits

entre employés et entre gestionnaires qui sont perçus comme faisant preuve de favoritisme envers certains de leurs travailleurs.

Le quatrième type d'intervention est la gestion des ressources humaines, qui peut être définie comme le pouvoir d'embaucher, d'organiser et de gérer les ressources humaines, et non pas strictement le pouvoir de discipliner voire de congédier comme le pensaient les marxistes. Les néomarxistes présentent la notion d'un patronat plus flexible et d'une force de travail plus résistante (Bellemare, 2015). Contrairement aux stratégies de contrôle du travail où les gestionnaires appliquent les politiques et les processus d'organisation du travail, l'intervention de gestion des ressources humaines fait référence à la sécurité d'emploi des travailleurs, c'est-à-dire au concept que le travailleur doit être à la fois fiable et jetable, d'où les contradictions entre gestionnaires sur la perception de la rentabilité des travailleurs ou au sujet du type des pratiques de gestion de ressources humaines à implanter.

La cinquième intervention managériale est au niveau de la médiation et de la gestion des organisations représentatives de la main-d'œuvre. Pour les néomarxistes, la gestion des travailleurs organisés est souvent perçue comme beaucoup moins coûteuse que la gestion individuelle des travailleurs. Toutefois, la représentation collective de la main-d'œuvre peut diminuer les droits de la gestion. Les stratégies de relations avec les employés peuvent amener des débats importants entre gestionnaires. Il y aurait une contradiction concernant la syndicalisation, car si la solidarité collective des travailleurs est une menace potentielle pour la gestion, elle peut cependant amener une stabilisation des rapports sociaux puisque des relations cohérentes et coopératives au sein de la main-d'œuvre sont des conditions préalables à un processus collectif de travail efficace. De plus, pour les marxistes, un syndicat bien organisé et légitimé « peut représenter une source de prévisibilité et de stabilité dans la relation capital-travail. En particulier, les ressources matérielles et idéologiques à la disposition des représentants syndicaux peuvent servir à discipliner les travailleurs d'atelier dans une mesure impossible à atteindre par l'action unilatérale de la direction » (Hyman, 1975 : 46).

La dernière intervention managériale est celle de la reproduction des rapports sociaux de production, c'est-à-dire la façon dont les gestionnaires créent un climat de travail convivial, offrant une vision d'entreprise où les travailleurs sont engagés socialement et individuellement. Toutefois, les néo-marxistes reconnaissent que les initiatives et les interventions de la direction, qu'elles soient à la fois solidaires et collectives, ne peuvent être automatiquement assimilées à l'intérêt du « capital en général » ou à celui de l'organisation. Le climat peut être influencé par plusieurs facteurs, tels les valeurs individuelles d'un gestionnaire, valeurs qui peuvent amener des conflits entre les gestionnaires pour une meilleure gestion de la production.

Comme nous pouvons le constater, toutes ces interventions managériales peuvent créer un climat de conflit entre les cadres de l'entreprise. Ce qui est intéressant avec le modèle néomarxiste, c'est la reconnaissance du conflit entre gestionnaires; il y aurait des contradictions intra-management, un constat que les théories classiques en RI n'avaient pas encore reconnu.

De plus, une autre force des analyses néomarxistes qui les différencient des approches traditionnelles en RI est qu'elles reconnaissent l'employeur comme l'actionnaire et propriétaire des moyens de production. Elles ne le voient pas comme un bloc uni avec la gestion. Toutefois, malgré cette reconnaissance de fragmentation entre les différents rôles de la gestion et leurs conflits, les néomarxistes considèrent l'employeur comme étant une forme juridique qui lie les gestionnaires aux actionnaires, et ce, même si ces derniers sont dominants sur les gestionnaires car ils sont propriétaires du capital et donc au sommet de la hiérarchie du contrôle.

Le modèle néomarxiste ne traite pas de l'évolution de l'acteur employeur, ni de la possibilité de voir d'autres acteurs venir jouer un rôle important dans le système des relations de travail. Les néomarxistes britanniques se focalisent sur le conflit collectif qui découle de la propriété privée des moyens de production au quotidien. Malgré leur reconnaissance d'une vision élargie de l'entreprise, telle que la sous-traitance, ces derniers n'abordent pas la notion de conflit ou de GRH à l'extérieur des frontières du contrôle juridique de l'entreprise. Ils continuent à donner une définition dite « normale » de l'employeur, leur modèle étant limité au cadre juridique de

l'entreprise. Ils n'ont pas développé une théorie de l'entreprise. Pour ces raisons, il nous est difficile de nous appuyer seulement sur ce cadre d'analyse théorique.

2.1.2 Les théories et modèles en émergence

Comme nous avons pu le constater dans la section précédente, les théories classiques en relations industrielles offrent une définition de la fonction patronale limitée et prise comme une donnée, un bloc uni. Heureusement, plusieurs autres modèles sont apparus qui offrent des éléments de réponses aux différentes limites et critiques des modèles classiques examinés ci-haut. Cette section présente ces différents modèles en émergence qui amènent des concepts de recherche importants et qui pourraient nous être utiles à la conception de notre modèle de recherche.

2.1.2.1 Le modèle des acteurs et des régions de rapport de travail de Bellemare (2000) et Bellemare et Briand (2011)

Après une critique des modèles théoriques des choix stratégiques à trois niveaux de KKM et de la théorie de la régulation française de Boyer (1990), Bellemare (2000) et Bellemare et Briand (2011) proposent un cadre d'analyse qui permet l'identification d'acteurs additionnels en RI et l'analyse de leurs interactions dans le domaine du travail. Pour ces auteurs, le structurel, les acteurs et les pratiques de travail forment un système qu'ils nomment « région ». Pour en faire l'illustration, ils s'appuient sur deux théories du social, soient les théories de la structuration et de la modernité avancée d'Anthony Giddens (1987)¹⁹.

Une des propositions principales de la théorie de la structuration « est que les règles et ressources utilisées par les agents dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps les moyens de la reproduction du système social concerné : c'est l'idée même de la dualité de la structure » (Bellemare et Briand,

¹⁹ La théorie de la structuration résulte d'un effort de re-conceptualisation de l'action et de la structure, qui prend appui sur la « dualité du structurel ». Selon ce concept de dualité, les principes d'organisation d'un système social sont à la fois les conditions et les résultats des activités accomplies par les agents qui font partie de ce système. La théorie de la modernité avancée quant à elle, examine les transformations des institutions de la modernité comme le capitalisme et ses transformations selon les différents systèmes sociaux dans le temps et l'espace. (Giddens, 1987).

2006a :11). Selon ce concept, les principes d'organisation d'un système social sont à la fois les moyens et les résultats des activités accomplies par les agents qui font partie de ce système (Giddens, 1987 dans Briand, 2002)²⁰.

Pour Giddens (1987), les règles qui régissent la structure ont deux dimensions, elles sont liées à la constitution de sens (constitutives) et à la sanction des modes de conduites sociales (régulatrices). Donc pour Giddens, les règles régulatrices impliquent une sanction si elles ne sont pas respectées, alors que les règles constitutives sont en quelques sortes les règles du jeu.

Il y a deux types de ressources utilisées par les agents dans la production et la reproduction de leurs actions : les ressources d'allocation et les ressources d'autorité, et pour chacun des types de ressources, Giddens (1987) établit trois mécanismes de contrôle. Le tableau 3 présente les deux types de ressources et leurs mécanismes de contrôle.

Tableau 3 : Ressources d'allocation et d'autorité

Ressources d'allocation (ressources matérielles)	Ressources d'autorité (contrôle sur les acteurs)
<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques matérielles de l'environnement (matières brutes, sources de pouvoir matériel) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de l'espace-temps social (constitution spatio-temporelle des sentiers et des régions)
<ul style="list-style-type: none"> • Moyen de production-reproduction matérielle (instruments de production, techniques) 	<ul style="list-style-type: none"> • Production et reproduction du corps (organisation et relations des êtres humain en association mutuelle)
<ul style="list-style-type: none"> • Biens produits (artefacts créés par l'interaction des deux premiers points) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation des chances de vie (constitution des chances d'auto-développement et d'expression de soi)

Giddens (1987 : 320)

²⁰ Dans la thèse de doctorat de Louise Briand sur *l'Analyse structurationniste du contrôle de gestion dans la modernité et la modernité avancée*, cette dernière propose que le contrôle de gestion puisse se concevoir comme le processus et le résultat de l'activité humaine dans un système social (entreprise).

Pour Giddens (1987 : 320), « ces ressources ne sont pas fixes. Elles forment des médiums du caractère expansible du pouvoir dans les différents types de société ». Le pouvoir est la capacité de produire des résultats. Il est engendré dans la reproduction des structures de domination.

Les propriétés structurelles des systèmes sociaux n'existent pas hors de l'action, mais sont impliquées chronologiquement dans sa production et sa reproduction. La constitution des agents et celle des structures ne sont pas deux phénomènes indépendants; les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois les moyens et les résultats des pratiques qu'elles organisent de façon récursive. Cette conceptualisation duale incite alors à reconnaître la flexibilité des institutions, et ce, particulièrement dans des épisodes caractérisés par d'importantes transformations sociales et économiques. La théorie de la modernité avancée permet l'analyse de ces transformations selon les différents systèmes sociaux dans le temps et l'espace.

Le cadre d'analyse de Bellemare et Briand (2011), présenté ci-bas (figure 2), permet de reconnaître une multitude de niveaux ou de régions d'interactions dans les rapports de travail. Que ce soit au niveau infranational, habituellement reconnu dans les approches classiques en RI, comme le niveau de l'atelier ou de l'entreprise au sein même de l'établissement, au niveau national, dans l'espace géographique de l'État-nation ou au niveau extranational ou supranational, pouvant être délimité comme l'espace international des pays capitalistes d'une même variété comme les pays anglo-saxons, ces divers niveaux d'analyses sont importants à la compréhension de la structuration de l'action (la production et reproduction du système) dans le temps et l'espace.

Le concept de régionalisation rappelle que la différenciation des régions dépasse largement la question de la localisation géographique classique. La régionalisation permet l'étude des pratiques contribuant à une transformation d'ensembles de rapports de travail. Les ensembles de rapports de travail relativement stabilisés sont définis comme les régions de rapports de travail (RRT). Ils sont considérés comme un système social, qui est à la fois le médium et le résultat de l'action (partie du haut de leur cadre d'analyse).

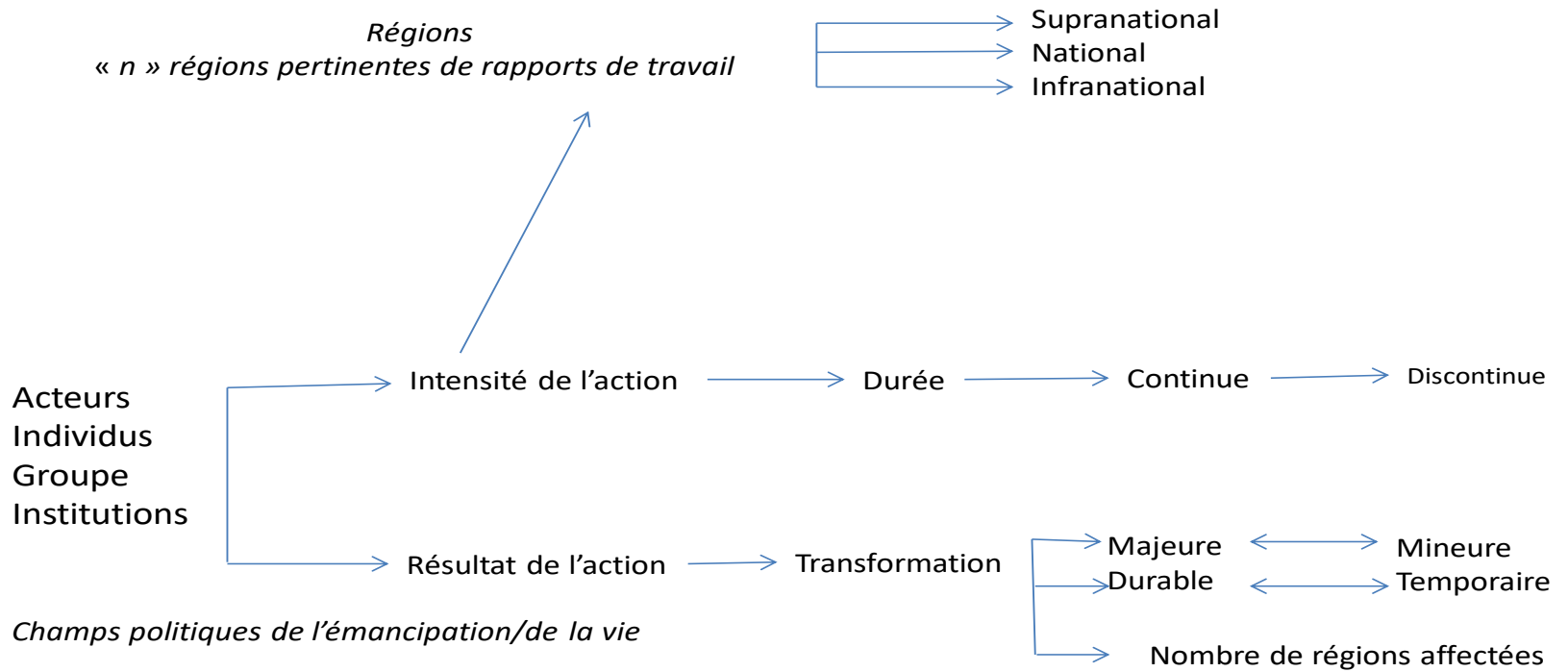
Les auteurs (Bellemare et Briand, 2011 :10) croient que :

Le concept de région, de même que le concept de régionalisation qui lui est associé, sont suffisamment abstraits et généraux pour permettre l'identification de toutes les régions d'actions pertinentes (qu'il s'agisse de l'espace infranational, national ou extranational, et la découverte des articulations et des influences qu'entretiennent les différentes régions entre elles). Le concept de région se définit par la structuration des comportements sociaux dans un certain espace-temps tandis que celui de la régionalisation se définit par les pratiques qui contribuent à la transformation d'un ensemble des rapports de travail.

Pour les auteurs, ces concepts permettent de reconnaître les transformations des frontières, ou encore la séparation ou la dé-différenciation de régions de pratiques sociales considérées distinctes dans la modernité et dont les frontières se transforment dans la modernité avancée, comme le travail et la famille.

Figure 2 : Modèle d'analyse des acteurs et des régions des rapports de travail

Modèle flexible acteur/région des RRT



Source: Bellemare et Briand (2011), Schéma 2, p. 21

De plus, l'identification d'acteurs et de nouveaux acteurs est un concept clé dans leur modèle (partie du bas de la figure 2). Pour ce faire, ils utilisent le modèle d'acteurs de Bellemare (2000), pour qui un acteur est :

Une personne, une institution ou un groupe qui, par son action, a la capacité de faire une différence dans un processus tangible ou dans le cours des événements. Un acteur dans un environnement de relations industrielles peut donc être défini comme un individu, un groupe ou une institution qui a la capacité, par son action, d'influer directement le processus des relations industrielles, y compris la capacité d'influencer les pouvoirs causaux déployés par d'autres acteurs de l'environnement des RI (action indirecte. (Bellemare, 2000 :386)

Dans la figure présentée ci-haut, l'identification des acteurs suit moins une logique dichotomique, acteur par opposition à non acteur. L'analyse des acteurs dans les régions de rapports de travail se fait dans la logique d'un continuum, c'est-à-dire un acteur a plus de chances d'être considéré comme significatif s'il intervient à plusieurs niveaux distincts du SRI, et ce, sur une base continue. Un acteur qui réussit à faire accepter en totalité ou en partie son objectif par d'autres acteurs serait considéré comme un acteur important, surtout si les changements sont durables et étendus, c'est-à-dire s'ils ont contribué à la coproduction, la coconception et/ou la cosurveillance. Le tableau 4 donne les définitions de ce que l'on entend par ces trois types d'influence. Nous avons généralisé le terme « destinataire » utilisé par Bellemare (2000) pour le rendre applicable à divers types d'acteurs.

Tableau 4 : Modèle d'analyse des acteurs – Types d'influence

	Critères d'évaluation
Coproducteur	L'action d'un individu ou d'un groupe d'individus qui influent volontairement ou non sur la manière, l'efficacité et le rendement avec lesquels un bien est produit ou un service est rendu.
Cosurveillant	Un individu, un groupe d'individus ou un destinataire du bien ou du service peuvent adresser des plaintes ou surveiller la qualité du bien, du service ou du produit et faire des revendications de groupes. Ils peuvent également être témoins d'un comportement inapproprié d'un employé et être initiateurs de mesures disciplinaires. Dans cette perspective, ils peuvent être plus ou moins surveillants et impliqués dans la sanction.

	Critères d'évaluation
Coconcepteur	Un individu, un groupe d'individus ou un destinataire du bien ou du service peuvent être coconcepteurs du bien ou du service en influençant la façon de le fabriquer ou de dispenser le produit ou le service.

Bellemare, 2000

Le modèle d'acteurs de Bellemare (2000) a été utilisé dans plus d'une centaine d'applications dans des recherches dans le domaine du travail et a connu plusieurs retombées. Les principales contributions proviennent de différents chercheurs à travers le monde, et principalement Michelson et al., (2009), Kessler et al., (2009) et Heery et al., (2010). Bien que jusqu'ici ce modèle semble fonctionner pour l'identification de nouveaux acteurs, il a toutefois été critiqué au niveau de la pertinence du fait que les acteurs doivent intervenir comme coproducteur, cosurveillant et coconcepteur pour être qualifié d'acteurs importants (Heery et al. 2010; Michelson et al., 2009). Legault et Bellemare, dans leur étude sur la gestion par projets (2009), reconnaissent que l'action de l'acteur « peut varier en intensité (elle peut être occasionnelle ou continue), en étendue (elle peut se limiter à l'organisation mais aussi s'étendre aux institutions régulatrices) et en résultats (elle peut entraîner ou imposer de grandes transformations durables ou demeurer circonscrite et provoquer des changements mineurs). » (Legault et Bellemare, 2009 :3)

Ils concluent que le critère important est celui de l'effet de l'action, et que les dimensions du modèle sont des proxys ou des outils pour l'analyse d'une situation. Par exemple, un acteur peut avoir une action de courte durée mais qui provoquera une transformation importante de la région des rapports de travail (RRT).

Pour Bellemare et Briand (2011 :21), « dans l'analyse des rapports de travail, il faut identifier quels sont les acteurs qui participent à la définition/construction de cet ensemble de rapports de travail, les règles qui les régissent, en examinant comment les acteurs sont structurés par diverses régions de rapports sociaux (travail, genre, ethnie, religion, etc.) », à savoir si ces derniers ont une influence majeure ou non.

Ils identifient trois types de rapports d'action interreliés (Briand, Bellemare, Gravel, 2006 :189):

- 1) Rapport de production : met en relation les travailleurs et les dirigeants ainsi que les travailleurs entre eux dans leur quête d'organisation du travail, de qualification et d'identifiés professionnelles.
- 2) Rapport de service : met en relation l'entreprise et les destinataires du service. Ce rapport peut être passif ou actif.
- 3) Rapport de surveillance : met en relation les cadres, les salariés, les destinataires du service et l'État, les uns avec les autres, soit directement, soit indirectement, par les systèmes abstraits de surveillance (systèmes comptables, indicateurs de gestion, logistique, etc.) dans la définition, l'implantation et l'opération de pratiques de contrôle et de coordination.

Ces rapports de production, de services et/ou de surveillance comportent des dimensions de coproduction, de cosurveillance et de coconception du modèle des acteurs de Bellemare (2000) puisqu'ils permettent l'analyse des interactions et des activités de coordination des acteurs.

Contrairement aux modèles traditionnels, le modèle des acteurs et des régions de rapports de travail de Bellemare (2000) et Bellemare et Briand (2011) reconnaît la transformation des formes d'entreprises et les impacts d'une telle transformation sur la chaîne des décisions et d'actions des acteurs. Ce modèle d'analyse pourra nous aider à comprendre la fragmentation et la recomposition des fonctions patronales, puisqu'il nous permettra de faire une analyse opérationnelle des actions des différents acteurs et régions qui pourraient avoir une influence dans la GRH des entreprises en réseau de notre étude de cas.

2.1.2.2 Le modèle des variétés du capitalisme

Nous avons vu dans le chapitre précédent que certains auteurs (Hall et Soskice, 2001; Esping-Andersen, 1990; Schmidt, 2002; Amable, 2005) ont élaboré des cadres d'analyse pour comprendre les similitudes et les différences institutionnelles entre les économies développées.

Par exemple, les relations entre les institutions nationales et les stratégies des entreprises sont au cœur du modèle des variétés du capitalisme d'Hall et Soskice (2001). Pour ces auteurs, les acteurs économiques prennent des décisions pour résoudre des problèmes centraux de coordination de leurs activités. L'entreprise est l'acteur essentiel dans une économie capitaliste. Les entreprises se tourneront vers le mode de coordination (libérale ou coordonnée) pour lequel il existe un appui institutionnel.

Toutefois, d'autres facteurs que l'entreprise peuvent venir influencer le type de capitalisme. Ces facteurs peuvent être l'État (modèle de Schmidt, 2002), le système de protection sociale (modèles de variétés de l'organisation des programmes sociaux d'Esping-Andersen, 1990 et d'Ebbinghaus et Visser, 1999), ou le modèle d'Amable (2005) sur la complémentarité et la hiérarchie des institutions nationales. Pour ce dernier, la comparaison des traits institutionnels un à un des modèles de comparaison de variétés du capitalisme d'Hall et Soskice et les autres n'est pas adéquate pour traiter la variété des modèles de capitalisme. Selon Amable (2005), la complémentarité institutionnelle serait importante car elle permettrait la combinaison d'institutions afin de livrer des performances au niveau macro-économique.

Le modèle de variété du capitalisme a été critiqué (Bernard et Saint-Arnaud, 2004; Huws, 2010; Lakhani et al., 2013; Fast, 2016) pour un certain nombre de raisons, dont celles de détourner l'attention d'un plus grand conflit qui se déroule au-delà du niveau national (principalement au niveau de l'entreprise) et de ne pas fournir un cadre d'analyse pour le changement. Pour Lakhani et al., (2013 :4), le modèle de variétés du capitalisme a contribué à mettre en évidence les stratégies des entreprises et les relations de travail au sein de l'entreprise, mais il est critiqué pour avoir analysé ces stratégies au niveau d'une seule entreprise et non de l'entreprise réseau; « ces modèles de variétés du capitalisme n'ont pas réussi à expliquer l'intégration des entreprises à travers les frontières nationales dans le réseau de production et de services transfrontaliers (par ex. : des chaînes d'approvisionnement mondiales) et les résultats de relations d'emploi d'une telle

interconnexion ». Bernard et Saint-Arnaud (2004), dans leur analyse comparative inspirée des travaux d'Esping-Andersen (1990, 1999), arrivent à des résultats intéressants dans leur comparaison de quatre provinces canadiennes²¹ par rapport aux différences entre les divers régimes qui caractérisent les pays de l'OCDE. Même si les quatre provinces canadiennes se ressemblent entre elles et appartiennent au régime libéral ou anglo-saxon auquel le Canada appartient, ce dernier ne reproduit toutefois pas en tous points le modèle libéral, contrairement à son voisin les États-Unis. Certaines de ces provinces ressemblent davantage aux pays européens. L'exemple donné par les auteurs est la province du Québec et l'orientation de ses institutions qui seraient davantage ancrées dans une spécificité culturelle et une volonté politique d'affirmation nationale qui s'apparente plus aux institutions françaises que canadiennes. Pour ces auteurs, les provinces étudiées appartiennent au type libéral, mais avec une histoire et des accents différents. Cette critique est également supportée par Fast (2016 :136) qui avance que « les profils sectoriels des régions canadiennes sont si divers et déconnectés de même que les relations avec les syndicats, le gouvernement et les entreprises varient considérablement entre les juridictions provinciales que la classification du Canada idéale-typique comme une ÉML n'est que superficiellement informatif. » Nous serons sensibles à ces différences, à savoir si ces dernières peuvent avoir une influence sur nos analyses, puisque le service de contrôle de sécurité est disponible à travers tout le Canada. Pour Fast (2016), ce modèle de variété du capitalisme n'offre pas de cadre d'analyse pour le changement, de même que l'analyse des réponses des pays d'un même type d'économie à des chocs exogènes. Un bon exemple serait la réaction des pays considérés « anglo-saxons » aux attentats terroristes du 11 septembre 2001²².

²¹ L'étude fait la comparaison des provinces de Québec, de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique.

²² Pour plus d'information, consulter la section 4.3.2 : La réponse de deux autres pays d'économie de marché de type anglo-saxon suite aux attentats terroristes de 2001

2.1.2.3 Le modèle de gestion des chaînes de valeurs

Le modèle des chaînes de valeurs n'est pas un modèle théorique mais une approche qui s'est développée au cours des dernières années avec l'arrivée de l'entreprise réseau (Verge et Dufour, 2003). Le modèle des chaînes de valeurs est un concept utile pour étudier le fonctionnement du capitalisme mondial au-delà des limites territoriales de l'économie nationale et réfléchir à la division du travail dans un système capitaliste contemporain (Bair, 2005; Lakhani et al., 2013). Les premières chaînes de valeurs étaient principalement développées pour réduire les coûts, par exemple par des activités de coordination des chaînes d'approvisionnement en « juste à temps ». Depuis quelques années, la recherche et la pratique actuelle relative aux chaînes de valeurs est beaucoup plus large, reconnaissant la valeur générée par les efforts de gestion de la chaîne de valeurs (Fisher, Graham et al., 2010).

Le modèle des chaînes de valeurs mondiale des auteurs Gerreffi et al., (2005), repris par d'autres auteurs dont Lakhani et al., (2013), présente un cadre d'analyse intéressant pour cette recherche, non pas pour les dimensions mondiales du modèle mais pour son analyse de la chaîne de valeurs. Ce modèle est fondé sur cinq principaux types de configurations de chaîne de valeurs et leur structure de gouvernance. Ces configurations de chaîne de valeurs varient selon leur degré de coordination et l'asymétrie de pouvoir entre l'entreprise donneuse d'ordres et ses fournisseurs de services²³. Dans le modèle de Gerreffi et al., (2005), trois variables clés détermineraient le mode de gouvernance ou le choix de la configuration de la chaîne de valeurs. Ces variables sont :

- 1) La complexité des interactions entre les entreprises
- 2) La codification des exigences
- 3) Les capacités des fournisseurs actuels et potentiels de rencontrer les exigences

²³ Gereffi (1994) identifie deux grands types de chaîne de valeurs, soient les chaînes axées sur le donneur d'ordres/acheteur (ex. Walmart) ou celles axées sur les donneurs d'ordres/producteurs (ex. entreprises de développement de logiciels ou le secteur de l'automobile).

du Donneur d'ordres.

Le tableau 5 résume leur modèle et les impacts des types de configuration des différentes chaînes de valeur. Ces cinq types de gouvernance proviennent de l'analyse des valeurs attribuées aux trois variables clés : la complexité des transactions interentreprises, la mesure dans laquelle cette complexité peut être atténuée par la codification des tâches et la mesure dans laquelle les fournisseurs ont les capacités nécessaires pour répondre aux exigences des donneurs d'ordres. Chaque type de gouvernance prévoit un compromis différent entre les avantages et les risques de l'externalisation.

Plus la complexité des transactions interentreprises est grande, moins cette complexité peut-elle être atténuée par la codification des tâches et moins il est facile pour les fournisseurs de services de répondre aux exigences des donneurs d'ordres. Il est plus probable que les entreprises donneuses d'ordres vont choisir des configurations de la chaîne de valeurs qui assurent un niveau élevé de coordination explicite et une asymétrie de pouvoir importante en leur faveur. Par exemple, une chaîne de valeurs de type « marché » signifie que les transactions interentreprises sont relativement faciles, les fournisseurs sont hautement capables de rencontrer les exigences du donneur d'ordres et la codification des transactions est principalement réglée par le marché.

Tableau 5: Configuration des chaînes de valeurs

Type de gouvernance	Complexité des transactions inter- entreprises	Codifiabilité des spécifications	Capacité du fournisseur à rencontrer les exigences du Donneur d'ordres
Marché	Modérée	Élevée	Élevée
Modulaire	Élevée	Élevée	Élevée
Relationnel	Élevée	Modérée	Élevée
Captive	Élevée	Élevée	Modérée
Hiérarchique	Élevée	Modérée	Modérée

Source : Gereffi et al., (2005), tableau 1, p. 87

Une configuration de type « modulaire » est lorsque, par exemple, un fichier (ou module) de conception assistée par ordinateur est transféré d'une entreprise donneuse d'ordres à un fournisseur. En raison de la codifiabilité des spécifications élevée, de l'information complexe peut être échangée entre fournisseurs, mais les capacités de ces fournisseurs à rencontrer les exigences du donneur d'ordres restent élevées.

Une configuration de type « relationnel » est lorsque les spécifications du produit ou du service ne peuvent être codifiées et les transactions entre les entreprises du réseau sont complexes et demandent des échanges constants entre la firme cliente et ses fournisseurs. La firme donneuse d'ordres sous-contracte pour avoir accès à des compétences qui viennent compléter les siennes. Il existe une certaine dépendance entre la firme donneuse d'ordres et ses fournisseurs de services. L'échange d'information confidentielle est cruciale et se fait souvent par l'intermédiaire de rencontres face-à-face.

Dans une configuration de type « captive », il existe une grande complexité des transactions interentreprises et une codification élevée des spécifications du produit ou du service. Ceci vient complexifier l'intégration de nouveaux fournisseurs de services, puisque l'investissement requis pour la firme donneuse d'ordres auprès de ses fournisseurs de services pour transférer son savoir est élevé. De plus, les fournisseurs de services se trouvent également captifs; par exemple, ils sont souvent responsables d'une gamme étroite de tâches et sont dépendants de la firme donneuse d'ordres pour les nouvelles technologies et les procédures d'exploitation des opérations.

Une configuration de type « hiérarchique » est lorsque les spécifications du produit ou du service sont difficiles à codifier de par leur complexité et que peu de fournisseurs de services existent ayant le type de qualifications requises. Cette forme de gouvernance est généralement motivée par la nécessité d'échanger des connaissances spécifiques entre les entreprises du réseau ainsi que par la nécessité de gérer efficacement les intrants et la production du réseau et de contrôler les ressources, en particulier celles de la propriété intellectuelle.

Les auteurs reconnaissent que les configurations de gouvernance ne sont pas statiques²⁴ et ne sont pas directement reliées à des secteurs d'activités particuliers. L'analyse de la gestion verticale des interactions entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services de même que la gestion des relations horizontales entre les fournisseurs de services est essentielle afin de mieux comprendre les relations inter-organisationnelles, c'est-à-dire l'analyse des relations de coopération et de rivalité entre les différents acteurs tel que présentée par Wilhelm (2011)²⁵.

Wilhelm (2011), avec son concept de « coopétition », c'est-à-dire coopérer pour mieux concurrencer, analyse la gestion des relations horizontales de la chaîne d'approvisionnement. Comme plusieurs autres auteurs (Flecker et Meil, 2010; Fisher et al., 2010), Wilhelm (2011) reconnaît l'importance des relations entre les fournisseurs de services et les défis que cela peut amener pour le donneur d'ordres. Pour ce chercheur, la relation horizontale entre fournisseurs-fournisseurs est plus complexe et plus dynamique que la relation verticale donneur d'ordres et fournisseurs. Les fournisseurs de services doivent se concurrencer pour obtenir une plus grande part des gains et doivent également collaborer puisqu'ils font partie d'un même réseau d'entreprises. Certains fournisseurs semblent avoir plus de pouvoir et d'influence que d'autres et peuvent davantage influencer les autres fournisseurs ou même le donneur d'ordres. Dans son étude de cas avec de grandes compagnies automobiles, dont Toyota, Wilhelm (2011) arrive à la conclusion que si un donneur d'ordres ne parvient pas à influencer activement les relations entre les fournisseurs de sa chaîne de valeurs, il sera confronté au risque de perdre une partie importante de son contrôle sur la chaîne²⁶. D'ailleurs Fisher et al. (2010) suggèrent que la gestion des ressources humaines dans la chaîne de valeurs peut prendre deux formes : la première est la gestion des ressources humaines au sein des entreprises

²⁴ Cette reconnaissance du caractère dynamique ou évolutif des relations correspond dans une certaine mesure au caractère dynamique du modèle d'analyse de Bellemare et Briand (2012).

²⁵ Nous croyons que le modèle d'analyse des acteurs et des régions des rapports de travail de Bellemare et Briand (2011) nous sera fort utile à la compréhension des différents niveaux d'interactions dans les rapports de travail à différents niveaux ou régions de la chaîne de valeurs.

²⁶ Cette dimension fera l'objet d'attention dans notre thèse étant donné le changement du nombre de fournisseurs de services à travers le temps.

qui forment le réseau et la seconde est la gestion des ressources humaines entre les entreprises qui forment le réseau. Un concept qui nous présenterons dans la prochaine section.

2.1.2.4 Le modèle des chaînes de valeurs et de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH), lorsqu'analysée dans les modèles de chaînes de valeur, est souvent étudiée au niveau de l'entreprise individuelle et non au niveau du système des entreprises en réseau. Certaines études (Lakhani et al., 2013; Marchington et al., 2011; Fisher et al., 2010) démontrent que l'objet de l'analyse des relations de travail devrait se détourner de l'entreprise individuelle pour examiner davantage le réseau d'entreprises interconnectées auxquelles elles appartiennent. Encore peu de chercheurs ont analysé les pratiques et les processus RH de l'entreprise réseau. Toutefois, certains chercheurs (Marchington et al., 2011; Fisher et al., 2010) ont étudié non seulement les chaînes de valeurs et leurs impacts économiques sur les clients et les partenaires, mais ils ont également analysé la façon dont les systèmes de relations d'emploi et de GRH sont touchés par les différentes configurations de la chaîne de valeurs.

Par ailleurs, certains auteurs (Swart et Kinnie, 2014; Fisher et al., 2010; Lakhani et al., 2013; Marchington et al., 2011) réalisent que les pratiques courantes de GRH ont besoin d'être transformées pour rencontrer les exigences des entreprises en réseau. « Les pratiques en GRH ne sont plus la propriété d'une seule entreprise, mais elles deviennent l'impératif stratégique pour une organisation en réseau. » (Swart et Kinnie, 2014 :3) La compréhension de la manière par laquelle les fournisseurs, les partenaires du réseau, les clients et les utilisateurs influencent la GRH et les travailleurs²⁷ est primordiale. Dans un contexte d'entreprises réseaux, la GRH devrait se déplacer d'un modèle de subordination et de contrôle des relations

²⁷ Les auteurs sont très conscients que la définition d'un travailleur doit être élargie pour inclure non seulement les travailleurs de la firme donneuse d'ordres mais des travailleurs de contingence (par ex. : travailleurs sous-contractés ou à contrat).

d'emploi et des ressources emploi vers un modèle interactif qui génère des synergies entre le capital humain du réseau (Swart et Kinnie, 2014).

Selon l'analyse d'une série d'études empiriques, Swart et Kinnie (2014) arrivent à la conclusion que c'est la mise au point du modèle de gestion des ressources humaines en réseau qui aurait des implications importantes pour chacune des pratiques de ressources humaines des entreprises qui forment le réseau. D'ailleurs pour Fisher et al. (2010), le modèle des chaînes de valeurs devrait accorder une attention particulière aux ressources en capital humain non seulement au sein de l'organisation (intra-organisation) mais également entre les organisations (inter-organisation). Ces auteurs ont développé une typologie théorique d'application des RH dans un modèle de chaînes de valeur.

Le tableau 6 présente leur typologie des liens entre la GRH et la gestion des chaînes de valeur. Pour ces auteurs, les chercheurs doivent non seulement analyser la GRH au sein même des différentes entreprises, mais doivent également analyser les activités de GRH entre les entreprises de la chaîne de valeurs. Les colonnes A et B du tableau 3 présentent un modèle de la GRH au sein même de l'entreprise (colonne A) et d'une entreprise œuvrant dans une chaîne de valeurs (colonne B). Les fonctions et activités intra-organisationnelles de GRH peuvent être définies comme des systèmes et des pratiques de RH qui correspondent aux stratégies d'affaires et autres caractéristiques de développement de l'entreprise. Toutefois, dans un contexte de chaîne de valeurs, les fonctions et activités de GRH intra-organisationnelles d'une entreprise devraient prendre en compte la stratégie de GRH de la chaîne de valeurs dans son ensemble, les caractéristiques de l'organisation elle-même et les caractéristiques des autres partenaires du réseau dans le développement d'une stratégie de RH qui lui est propre.

Pour ce qui est des colonnes C et D, ces modèles présentent la façon dont les entreprises en réseau développent des stratégies inter-organisationnelles de GRH pour améliorer la gestion de la chaîne de valeurs. La colonne C présente un modèle de stratégies de GRH et de la gestion des fournisseurs de la chaîne de valeurs (GCV) pour améliorer la gestion des relations entre entreprises dans la chaîne de

valeurs et la colonne D présente un modèle de pratiques de gestion des ressources humaines communes utilisées par les partenaires de la chaîne de valeurs pour gérer leurs employés, mais plus particulièrement pour encourager la collaboration et le partage des connaissances entre les entreprises, comme des sessions de formation conjointe ou des systèmes de rémunération semblables.

Tableau 6 : Application de la gestion des ressources humaines dans une chaîne de valeurs

	A	B	C	D
GRH fonctions et activités	Intra-organisation GRH	Intra-organisation GRH dans un contexte de CV²⁸	Inter-organisation GRH et la gestion de fournisseurs de services dans CV	Inter-organisation GRH et GCV²⁹
Stratégie en RH	Développer des systèmes de pratiques de RH qui correspondent aux stratégies d'affaires et autres caractéristiques de développement de l'ent. Développer des systèmes de RH qui soient flexibles L'adoption de meilleures pratiques en RH	Prendre en compte la stratégie de la chaîne de valeurs, ses propres caractéristiques et les autres partenaires dans le développement de la stratégie RH	L'utilisation de systèmes de RH pour gérer les partenaires de la chaîne de valeurs (par ex. : des incitatifs, gestion de la performance, des relations à long terme)	Développement et coordination conjoints des systèmes de RH pour la chaîne de valeurs
Planification et dotation	Prévision de l'offre et la demande de travail pour une entreprise ou un	Identifier le nombre et le type de postes nécessaires à l'entreprise pour la CV	Prévision de la demande et de l'offre des fournisseurs de produits.	Prévision de la demande et de l'offre de travail dans la CV Alignement

²⁸ CV signifie chaîne de valeurs.

²⁹ GCV signifie la gestion de chaîne de valeurs.

	A	B	C	D
GRH fonctions et activités	Intra-organisation GRH	Intra-organisation GRH dans un contexte de CV²⁸	Inter-organisation GRH et la gestion de fournisseurs de services dans CV	Inter-organisation GRH et GCV²⁹
	établissement L'utilisation de sources et méthodes de recrutement internes et externes pour générer un bassin de candidats qualifiés et diversifiés	Dotation de collaborateurs et dirigeants dans des rôles clés de gestion de la CV	Utilisation des sources et des méthodes de dotation internes et externes pour générer un bassin de fournisseurs qualifiés et diversifiés	inter-entreprises des pratiques de dotation Partage d'un bassin de candidats communs
Sélection	Conception et validation de systèmes de sélection pour doter ou promouvoir les meilleurs candidats du bassin de candidats	Conception et validation de systèmes de sélection des connaissances, des compétences et des capacités uniques pour fournir des professionnels à la chaîne Rétention des professionnels de la CV	Conception et validation de systèmes de sélection pour choisir les meilleurs fournisseurs disponibles dans le bassin.	Pratiques et critères de sélection alignés Méthodes de sélection communes
Diversité de la force de travail	Initiatives visant à améliorer l'inclusivité de la culture d'entreprise et assurer une force de travail et un milieu de travail diversifiés.	Initiatives visant à assurer le niveau approprié de la diversité de la CV	Initiative visant à assurer un groupe démographiquement diversifié de fournisseurs de services	Alignement d'initiatives ou gestion conjointe d'initiatives de diversification.
Reconnaissance	Développer un système de rémunération de base équitable ainsi que d'autres formes d'incitations	Développer un système de rémunération qui peut attirer, retenir et motiver les professionnels de la CV.	Utilisation de contrats formels, d'accords informels ou de solides relations pour aligner les intérêts des fournisseurs et les intérêts de la CA	Un système de rémunération pour les employés qui est en harmonie avec ceux des autres entreprises dans

	A	B	C	D
GRH fonctions et activités	Intra-organisation GRH	Intra-organisation GRH dans un contexte de CV²⁸	Inter-organisation GRH et la gestion de fournisseurs de services dans CV	Inter-organisation GRH et GCV²⁹
	monétaires basées sur la performance et d'incitations non monétaires. Alignement des employés sur les intérêts de l'entreprise. Motiver le rendement des employés.	Développer un système de rémunération aligné avec les objectifs spécifiques de la CV		le CV Aligner ou développer des régimes de primes d'incitations communes pour tous les travailleurs dans la CV
Formation	Identifier les besoins de formation des employés et de l'entreprise et développer une formation qui rencontre ces besoins	Identifier les besoins et les objectifs de la formation pour les postes de la CV et développer la formation pour répondre à ces besoins	Identifier les besoins de formation des partenaires de la CV Former les partenaires de la chaîne	Une formation commune et trans-organisationnelle des travailleurs à travers la CV
Développement	Élaboration d'un plan de développement à long terme et de programmes tels que le mentorat pour aider l'employé à répondre aux jalons du plan.	Élaboration d'un plan et les parcours professionnels au sein de l'entreprise pour les rôles dans la CV	Élaboration d'un plan de la planification de carrière pour les fournisseurs de services basé sur les modèles de planification de carrière dans la littérature.	Méthodes communes de planification de carrière Cheminements de carrière qui comprennent les affectations à d'autres entreprises dans la CV
Évaluation de rendement	Développement de systèmes d'évaluation de rendement liés à l'emploi et au travail pour les employés Évaluation à 360 degrés	Développement de systèmes et de critères d'évaluation de rendement liés à l'emploi alignés avec la performance de la CV au niveau de l'entreprise	Développement de mesures de performance de la CV liés pour les fournisseurs; évaluation à 360 degrés pour les entreprises de la CV Développer des	Enlignement des dimensions de l'évaluation de rendement entre les partenaires de la CV Rétroaction des partenaires de la chaîne sur la

	A	B	C	D
GRH fonctions et activités	Intra-organisation GRH	Intra-organisation GRH dans un contexte de CV²⁸	Inter-organisation GRH et la gestion de fournisseurs de services dans CV	Inter-organisation GRH et GCV²⁹
			indicateurs de performance pour la chaîne de valeurs	performance individuelle et collective des fournisseurs de services
Gestion de changement	En utilisant des modèles du changement pour introduire de nouveaux systèmes et programmes	En utilisant des modèles du changement prévu pour introduire de nouveaux systèmes et programmes de la CV au sein de l'entreprise En utilisant des modèles du changement prévu pour développer des cultures organisationnelles de soutien à l'intégration à la CV ou sa performance	En utilisant des modèles de changement prévu pour introduire de nouvelles propositions et reconfigurer la CV	En utilisant des modèles du changement prévu pour introduire de nouvelles relations pour les employés de la chaîne de valeurs
Relations de travail	Les efforts visant à prévenir ou réagir à la syndicalisation La mise en œuvre d'une gestion des relations du travail coopérative La négociation collective et l'administration des contrats	Application des techniques de relations de travail efficaces pour les unités qui incluent les travailleurs de la CV	Considérer la qualité des relations patronales-syndicales lors de la sélection des fournisseurs de services	Inclure les groupes de travail (syndicats) des entreprises dans la résolution de problèmes Anticiper les perturbations patronales-syndicales de la CV

Source : Fisher et al., (2010), tableau 1, p. 817-819 (traduction libre).

Les applications sont analysées selon une série de pratiques et d'activités en RH qui permettent de les différencier entre elles. La colonne A présente un modèle de gestion de RH qui semble typique à toute entreprise. La description des fonctions et pratiques en RH sont traditionnelles, elles ne prennent pas en compte, ou très peu, le contexte de la chaîne de valeurs dont elles font partie et personne ne les y oblige non plus. La relation acheteur-fournisseurs n'affecte pas ou presque pas les pratiques de GRH.

La colonne B présente une relation de sous-traitance souvent appelée verticale où certaines activités et pratiques de GRH se font en tenant compte des stratégies de la chaîne de valeurs, ou du moins des directives du donneur d'ordres pour certaines caractéristiques ou qualifications des RH. La relation est plus tactique et factuelle.

La colonne C, de son côté, présente un modèle de GRH pour la gestion des fournisseurs de services dans une chaîne de valeurs. Ce modèle présente la façon dont les donneurs d'ordres peuvent gérer, sélectionner et récompenser leurs fournisseurs de services selon leurs pratiques et activités en GRH. Le donneur d'ordres récompensera ses fournisseurs de services par l'utilisation de contrats formels et d'accords informels afin d'aligner les intérêts des fournisseurs de services à ceux de la chaîne de valeurs.

Quant au modèle de la colonne D, celui-ci est l'application des pratiques et activités de GRH qui permettront non seulement l'enlignement et la collaboration à travers le réseau pour la GRH, mais également la surveillance et la rétroaction aux fournisseurs de services pour une optimisation des ressources humaines dans la chaîne de valeurs. Il y a une application commune de surveillance des activités et pratiques de GRH au niveau de la chaîne de valeurs. Le donneur d'ordres reconnaît les valeurs globales générées par une gestion plus formelle de la chaîne de valeurs. Les auteurs n'ont pas précisé si ces stades évoluent dans le temps selon la maturité de la chaîne de valeurs et de ses acteurs. Nous croyons que ces stades peuvent bouger dans le temps, voire régresser selon les acteurs et le niveau de maturité de la chaîne de valeurs, un concept que nous pourrions tester avec notre étude de cas.

Selon Fisher et al. (2010), les différentes stratégies de GRH entre les fournisseurs de services pourraient être d'importants prédicteurs de résultats de la valeur globale de la chaîne de valeurs. Les décisions et l'échange d'information concernant les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les fournisseurs de services de la chaîne de valeurs pour gérer leurs employés sont des informations importantes à la compréhension des relations entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services et de l'influence de ces pratiques de GRH sur les différents partenaires. Le partage des pratiques de RH entre entreprises peut se faire par différentes techniques, dont des mécanismes d'application contractuelle (par ex. : exigence d'une certification de fournisseur de normes en matière de RH), un modèle formel de l'apprentissage organisationnel dans lequel les fournisseurs de services doivent partager les meilleures pratiques en RH avec les autres fournisseurs de services de la chaîne d'approvisionnement, ou simplement une imitation des meilleures pratiques de GRH par échanges informels entre les entreprises de la chaîne de valeurs (Fisher et al., 2010). Les auteurs sont toutefois silencieux sur le rôle et/ou l'impact des différentes institutions, des lois et même de l'État sur la gestion des RH dans les chaînes de valeur. Cette typologie présentée par les auteurs et l'importance de l'analyse à deux niveaux, intra et inter-organisationnelle, est au cœur de notre recherche.

Swart et Kinnie (2014) proposent une autre typologie selon trois modèles de GRH qui s'apparentent au modèle de Fisher et al. (2010) pour les entreprises en réseau basés sur des études empiriques en analyse des contextes transfrontaliers et sur une étude de cas dans le secteur des services professionnels. Trente-huit entrevues ont été effectuées auprès des gestionnaires œuvrant dans ces secteurs d'activités³⁰.

- 1) Tamponner le réseau (*Buffering the network*): agilité du capital humain : Pour ces entreprises en réseau, les pratiques en GRH existent au niveau de chaque entreprise formant le réseau. Les entreprises fournisseuses de services conservent la flexibilité de répondre aux demandes changeantes du

³⁰ Les auteurs sont silencieux concernant le pays d'origine des entreprises étudiées.

réseau en reliant leur système de GRH aux valeurs organisationnelles du client.

- 2) Emprunter du réseau –tirer parti de la complémentarité : Les pratiques de GRH existent au niveau de l'entreprise avec certaines pratiques de GRH qui permettent de contracter et même de gérer des travailleurs d'agences de placement, des consultants et des travailleurs autonomes qui émergent du réseau d'entreprises. Il est important de mobiliser des ressources provenant d'autres parties prenantes dans le réseau pour la réalisation des objectifs au niveau de l'entreprise et du réseau.
- 3) Équilibrer le réseau – agilité multidimensionnelle : Dans ce modèle, un portefeuille de pratiques de GRH existe au niveau du réseau et au sein de l'entreprise. Contrairement aux modèles de gestion des ressources humaines traditionnels qui mettent l'accent sur le capital humain, ce modèle en réseau reflète l'importance de relations sociales et des pratiques et processus similaires à l'ensemble du réseau.

Les deux premiers modèles de Swart et Kenzie (2014) s'apparentent au modèle intra-organisationnel de Fisher et al. (2010) et celui d'agilité multidimensionnelle est une forme d'analyse de GRH inter-organisationnelle.

Le modèle « tamponner le réseau : agilité du capital humain » serait principalement basé sur un capital humain qualifié et très spécialisé. Les relations avec le client (firme donneuse d'ordres) sont décrites comme le critère le plus important pour la répartition du personnel au sein de l'équipe affectée dans le réseau. Le modèle « emprunter du réseau : tirer parti de la complémentarité », quant à lui, existe principalement pour compléter les compétences des employés des firmes de consultants qui feraient des offres d'affaires pour l'obtention de contrats. La collaboration et la confiance entre les différentes parties, de même que le partage de valeurs des entreprises formant le réseau, seraient les éléments clés de ce type de modèle.

Le modèle « équilibrer le réseau : agilité multidimensionnelle » existe pour les entreprises du secteur de la vente au détail où les fournisseurs de services et le donneur d'ordres ont avantage à collaborer pour concurrencer sur le marché. Dans ce type de réseau, les entreprises collaborent au point où l'ensemble des employés du réseau ont des bénéfices similaires, vont même jusqu'à porter le même uniforme et peuvent être inter-changés entre les différentes entreprises pour fins de formation et de développement de carrière. Ces entreprises entrent dans ce type de réseau pour augmenter leur flexibilité et faire des économies d'échelle.

Ces deux typologies que nous venons de présenter (Fisher et al., 2010; Swart et Kinnie, 2014) présentent des concepts et conclusions qui sont forts intéressants, car ils permettent d'identifier certaines activités en GRH auxquelles font appel les entreprises en réseau. En effet, le caractère fonctionnaliste et déterministe de ces typologies laisse peu de place à l'analyse des rapports sociaux et des acteurs. Néanmoins, nous nous inspirerons de certains de leurs concepts pour développer notre modèle et nos outils de recherche.

D'autres facteurs viendraient influencer les pratiques des ressources humaines dans les chaînes de valeur. Ces facteurs sont l'alignement, l'intégration, la cohérence et la gouvernance. La section qui suit présente les études qui arrivent à des conclusions importantes à la suite de l'analyse de ces facteurs.

2.1.2.4.1 D'autres facteurs influents sur la gestion en RH dans les chaînes de valeur

L'étude de Marchington et al. (2011) présente un modèle d'analyse théorique basé sur différentes études de cas cherchant à savoir si l'alignement, l'intégration et la cohérence entre les pratiques de gestion de ressources humaines des entreprises de la chaîne de valeurs seraient des prédicteurs de l'offre de produits et/ou de services dans le réseau.

Pour Marchington et al. (2011), l'alignement des objectifs d'affaires et des pratiques de la GRH serait clé dans les entreprises en réseau; si les organisations ont des objectifs et des pratiques en GRH contradictoires qui entravent la création d'une forte culture trans-organisationnelle avec laquelle les gestionnaires et les travailleurs

s'associent, cela peut causer plusieurs problèmes, tels que la disparité salariale, pour les gestionnaires œuvrant dans le réseau. Les auteurs parlent principalement d'alignement vertical, c'est-à-dire entre la firme donneuse d'ordres et ses fournisseurs de services.

L'autre prédicteur qui a été étudié par ces auteurs est celui de l'intégration, qui peut se définir comme l'intégration des valeurs et des pratiques de GRH de la firme donneuse d'ordres à ses fournisseurs de services (Marchington et al., 2011). Le niveau d'intégration que la firme donneuse d'ordres réussit à transférer à ses fournisseurs de services serait clé dans la qualité de la chaîne de valeurs de livraison du produit ou du service. Toutefois, les auteurs soulèvent que l'intégration des systèmes de RH / pratiques de GRH peuvent prendre moins d'importance lorsque les travailleurs dans une entreprise réseau n'ont pas ou ont peu de contacts directs avec les employés des autres fournisseurs de services.

La cohérence serait un autre prédicteur important dans l'analyse des entreprises en réseau et de leur GRH. Selon Marchington et al. (2011), la cohérence pourrait se définir par le fait d'offrir un traitement équitable entre la main-d'œuvre de la firme donneuse d'ordres et ses fournisseurs de services. Cette variable est importante spécialement pour les fournisseurs de services qui font partie de réseaux différents, c'est-à-dire qu'ils fournissent des services à différents donneurs d'ordres. Il s'agit là d'une variable que nous devons étudier, puisque la plupart des fournisseurs de services de notre étude de cas offrent leurs services de contrôle de sécurité à d'autres organisations et secteurs d'activités.

Une autre dimension importante serait la gouvernance ou l'analyse de la nature des pouvoirs qui existe le long de la chaîne de valeurs (Bair, 2005). Selon Donaghey et al., (2013), traditionnellement, la gouvernance de l'emploi était assurée par deux modes : la réglementation de l'État et la négociation collective. Avec l'arrivée des entreprises réseaux, le concept de gouvernance a de plus en plus migré des institutions gouvernementales vers des acteurs non gouvernementaux et privés (Bellemare, 2000; Kessler et al., 2009; Donaghey et al., 2013; Bair, 2005; Verge et Dufour, 2003). Les entreprises réseaux ont comme point en commun d'instituer des

rapports inégaux entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services. « Au-delà d'une dépendance mutuelle apparente, la relation de sous-traitance se présente ainsi comme un rapport productif asymétrique dominé par le donneur d'ordres » (Brugière, 2017 :12).

Pour Verge et Dufour (2003), une des principales conséquences des entreprises en réseau est que l'employeur immédiat des salariés de l'entreprise réseau ne correspond plus nécessairement au centre décisionnel de l'ensemble de l'activité économique en cause, comme c'était le cas dans l'entreprise traditionnelle. En effet, le donneur d'ordres ne s'engage pas dans une relation d'emploi directe et il n'est pas tenu d'appliquer le droit du travail, car le contrat de travail est remplacé formellement par un contrat commercial (Tinel et al., 2007; Chassagnon, 2012). Pour Bair (2005), la description de la structure de gouvernance d'une chaîne de valeurs ne peut être faite sans l'analyse de la nature des pouvoirs qui existent le long de la chaîne. La dynamique de pouvoir et de contrôle n'est pas nécessairement en corrélation avec les schémas traditionnels de la propriété.

Sur le plan juridique, cela pose un enjeu important selon Verge et Dufour (2003) et Chassagnon (2012), car la direction ultime appartient habituellement à une personne morale. Les frontières juridiques de la firme ne permettent plus de circonscrire le rapport qui s'opère entre les travailleurs et la firme cliente. « La responsabilité de l'employeur se trouve fragmentée même diluée, l'entité qui se présente comme l'employeur immédiat du salarié n'est plus celle qui décide en dernier ressort du cours de l'activité à laquelle se rattache ce salarié; elle n'a pas, non plus, la force patrimoniale de l'employeur unitaire par rapport à une même entreprise réelle pour garantir l'exécution des obligations de rapports de travail qui se rattachent à l'ensemble de cette activité organisée. » (Verge et Dufour, 2003; 22) Un constat que Legault et Bellemare (2009) confirment, car leur étude montre que le client ou la firme donneuse d'ordres peut agir comme superviseur du travailleur extériorisé. Dans leur étude sur les professionnels des technologies de l'information, les frontières de la firme pour laquelle les salariés travaillent offrent un cadre réglementaire limité sur deux fronts : le client est un acteur majeur car il influence

les conditions de travail et d'emploi des travailleurs extériorisés, dépassant ainsi les limites juridiques de leur employeur; et en deuxième lieu, les règles et exigences du client ont préséance sur toutes autres règles, même celles de leurs employeurs, puisque les employés ne veulent pas entacher leur réputation. Bair (2005) arrive à des conclusions similaires; son étude fait état d'ententes de services entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services qui viennent réglementer la prestation de services et qui affectent les travailleurs extériorisés. Ces ententes contiennent des pénalités en cas de retard de livraison ou de performance, et les conditions de travail de ces travailleurs s'en trouvent directement affectées.

Pour Donaghey et al. (2013), ce sont les consommateurs/utilisateurs qui viendraient gouverner les travailleurs extériorisés. Ils présentent dans une étude³¹ quatre régimes de gouvernance du travail qui permettent de saisir la dynamique de cette gouvernance dans les chaînes d'approvisionnement globales et d'aborder la dimension institutionnelle³² de la GRH. Pour ce faire, la notion de la force de travail et le pouvoir des consommateurs sont développés pour proposer un cadre d'analyse qui conceptualise l'interface entre les relations de travail et les relations de consommation.

Leur modèle d'analyse est basé sur les pouvoirs de la force de travail et des consommateurs. Les pouvoirs de la force de travail se présentent en deux fronts : sur le marché du travail, il y a la rareté des habilités des travailleurs qui leur donnerait un pouvoir de négociation plus élevé; et dans l'organisation, il y a le pouvoir d'association, qui est le pouvoir de relations entre les fournisseurs de services, la

³¹ Malheureusement, l'article étant silencieux sur leur méthodologie et collecte de données, nous en venons à la conclusion qu'il est basé sur une revue de la littérature. Nous avons toutefois retenu l'étude puisque les concepts du pouvoir des consommateurs et de la force de travail sont des concepts intéressants pour notre étude.

³² Les auteurs parlent de dimension institutionnelle de la GRH mais n'offrent pas de définition précise. À la lecture de leur article et des auteurs cités pour ce concept, nous en déduisons que la dimension institutionnelle de la GRH fait référence aux différentes réglementations de l'emploi qui peuvent être gouvernementales mais également non-gouvernementales, que Williams et al. (2011) nomme une « réglementation civile ». Le concept de réglementation civile fait référence aux arrangements de gouvernance qui permettent aux organisations non-gouvernementales et à d'autres acteurs de la société civile (ex. mouvements sociaux) qui cherchent à exercer un contrôle de réussir à influencer les activités des organisations (Newell, 2008 dans Williams et al., 2011 : 952).

firme donneuse d'ordres et leurs syndicats respectifs. Le degré d'unité entre les syndicats et la capacité de ces derniers de coordonner des actions solidaires pourraient impacter la chaîne de valeurs. Le pouvoir des consommateurs est leur pouvoir d'achat et de parole qui peut avoir des effets directs sur la vente des produits et/ou services.

De ces pouvoirs découlent quatre types de relations qui peuvent venir influencer la gouvernance des relations de travail dans une entreprise réseau. La première est le déficit de gouvernance, contexte où aucun acteur ne peut vraiment exercer un pouvoir, sauf la firme donneuse d'ordres. Cette situation se produit lorsque la firme donneuse d'ordres est capable de choisir ses fournisseurs de services sur la base des coûts, de la qualité et de la flexibilité. Les fournisseurs de services doivent avoir des pratiques d'emploi qui rencontrent les exigences minimales afin d'obtenir des avantages compétitifs. Dans ce type de relation, ni la force de travail ou ni les consommateurs peuvent exercer leur pouvoir.

Le deuxième modèle est la négociation collective. Dans ce contexte, la force de travail exerce suffisamment de pouvoir structurel et d'association pour négocier au niveau national et même international, qui peut inclure la mise en œuvre d'accords-cadres internationaux (*International Framework Agreements, IFA*) pour la réglementation des négociations collective à travers la chaîne de valeurs par des mécanismes de négociations locales.

Le troisième modèle est le modèle des normes du marché. Dans ce modèle, le pouvoir structurel et d'association de la main-d'œuvre est faible, et il y a une pression suffisante des consommateurs pour constituer une menace à l'image de marque de l'entreprise. Malgré une collaboration accrue entre certains acteurs (par ex. : les fournisseurs de services et les syndicats), les différentes organisations formelles ou informelles de la gouvernance privée l'emportent, créant ainsi des normes de marché qui favorisent les consommateurs plutôt que d'engager les travailleurs et les communautés locales dans le codéveloppement d'une gouvernance du travail plus efficace et significative pour les parties.

Le quatrième modèle est celui des régimes complémentaires. Dans ce modèle, tant le pouvoir des consommateurs que la force de travail sont suffisamment forts pour créer un régime de normes de travail symbiotiques. Les auteurs décrivent que certains syndicats intègrent délibérément les besoins des clients/utilisateurs dans leurs campagnes de sensibilisation pour éviter des mises à pied qui pourraient avoir des effets négatifs sur la qualité du produit ou des services. Pour ces chercheurs, ce type de gouvernance peut contribuer à un changement de la conformité technocratique vers une approche ascendante qui suscite un plus grand engagement des travailleurs et de leurs associations à la gouvernance du travail.

Le modèle de Donaghey et al., (2013) apporte des éléments importants. Premièrement, la notion de pouvoir des travailleurs et des consommateurs est intéressante. Le pouvoir des travailleurs est également soulevé par d'autres auteurs³³ et nous croyons qu'il nous sera important de faire l'analyse du pouvoir d'association, puisque les travailleurs de notre étude de cas ont un taux de syndicalisation élevé. De plus, le pouvoir du consommateur offre une autre dimension intéressante pour notre recherche, puisqu'il n'est pas rare de voir des passagers se plaindre sur les médias sociaux du traitement qu'ils ont subi sur la ligne de contrôle de sûreté des passagers³⁴. Toutefois, baser un modèle de gouvernance sur le pouvoir des consommateurs peut s'avérer fragile, car comme les auteurs le soulignent, les consommateurs ne sont pas des groupes sociaux homogènes et leurs intérêts peuvent être contradictoires, spécialement dans le secteur de l'aviation où il y a différents types de voyageurs qui ont des objectifs et des besoins différents (voyageurs d'affaires, d'agrément, et internationaux).

2.1.2.5 Le modèle d'analyse de Lakhani et al. (2013)

Lakhani et al., (2013) présentent un cadre d'analyse théorique qui intègre plusieurs concepts que nous avons vus précédemment. Il est fondé sur les cinq types de

³³ Marchington et al. (2011) propose un modèle de configuration des chaînes de valeurs dont une des variables sont les compétences et les connaissances des travailleurs externalisés.

³⁴ Plaintes reçues par l'ACSTA de passagers féminins se plaignant qu'elles avaient été ciblées pour un contrôle à mains nues étant donné leur forte poitrine. À la suite de ces plaintes, de nouveaux processus de contrôle ont été mis en place afin d'obliger la fouille à mains nues par des agents de contrôle de sûreté sur un passager de même sexe.

configurations de chaîne de valeurs de Gereffi et al., (2005) et leur structure de gouvernance. Ces configurations de chaîne de valeurs varient selon leur degré de coordination et d'asymétrie de pouvoir entre l'entreprise donneuse d'ordres et ses fournisseurs de services. Dans leur modèle, ils utilisent les trois variables clés du mode de gouvernance ou du choix de la configuration de la chaîne de valeurs, mais ajoutent des critères du système des relations d'emploi, tels que l'influence de la firme donneuse d'ordres sur les relations de travail des fournisseurs, les compétences et les connaissances des employés des fournisseurs, la stabilité d'emploi chez le fournisseur et l'influence des institutions nationales sur les relations de travail des fournisseurs. Le tableau 7 résume bien leur modèle et les impacts des types de configuration sur la gestion des ressources humaines des fournisseurs de services et leurs types d'influence.

Tableau 7 : Cadre « configurationnel » des relations d'emploi

Configuration de la chaîne de valeurs	Nature des exigences de la tâche	Critères du système de l'emploi			
		Influence de l'entreprise donneuse d'ordres sur les relations de travail des fournisseurs	Compétences et connaissances des employés des fournisseurs	Stabilité de l'emploi chez le fournisseur	Influence institutionnelle nationale sur les relations de travail des fournisseurs
Marché	Complexité faible de la tâche	Faible	Faibles	Faible	Locale
	Tâche codifiable importante				
	Bonne capacité du fournisseur				
Modulaire	Haute complexité de la tâche	Faible	Modérées	Modérée	Locale

Configuration de la chaîne de valeurs	Nature des exigences de la tâche	Critères du système de l'emploi			
		Influence de l'entreprise donneuse d'ordres sur les relations de travail des fournisseurs	Compétences et connaissances des employés des fournisseurs	Stabilité de l'emploi chez le fournisseur	Influence institutionnelle nationale sur les relations de travail des fournisseurs
	Tâche codifiable importante				
	Bonne capacité du fournisseur				
Relationnelle	Haute complexité de la tâche	Modérée	Élevées	Élevée	Locale et entreprise chef de file
	Tâche codifiable faible				
	Bonne capacité du fournisseur				
Captive	Haute complexité de la tâche	Élevée	Faibles	Faible	Locale et entreprise chef de file
	Tâche codifiable importante				
	Faible capacité du fournisseur				
Hiérarchique	Haute complexité de la tâche	Élevée	Élevées	Élevée	Entreprise chef de file
	Tâche codifiable faible				

Configuration de la chaîne de valeurs	Nature des exigences de la tâche	Critères du système de l'emploi			
		Influence de l'entreprise donneuse d'ordres sur les relations de travail des fournisseurs	Compétences et connaissances des employés des fournisseurs	Stabilité de l'emploi chez le fournisseur	Influence institutionnelle nationale sur les relations de travail des fournisseurs
	Faible capacité du fournisseur				

Source : Lakhani et al., (2013), tableau 1, p. 10 (traduction libre).

Les deux premières colonnes sont le modèle de configuration des chaînes de valeurs mondiale des auteurs Gerreffi et al., (2005), les quatre autres colonnes permettent l'analyse des principaux critères pour comprendre comment la structure et les résultats des systèmes de relations de travail des fournisseurs de services sont susceptibles de varier selon les 5 configurations des chaînes de valeur.

Le premier critère, *influence de l'entreprise donneuse d'ordres sur les relations de travail de ses fournisseurs de services*, fait référence au rôle de la firme donneuse d'ordres dans la détermination des stratégies et des pratiques de relations de travail de ses fournisseurs de services. Le niveau d'influence de la firme donneuse d'ordres donne une indication du degré d'autonomie que les fournisseurs de services ont sur leur système de relation de travail. Plus la firme donneuse d'ordres exerce un haut niveau d'influence sur les relations d'emploi des travailleurs du réseau, moins le fournisseur de services aura de l'autonomie sur ses relations de travail.

La seconde colonne, *compétences et connaissances des employés des fournisseurs de services*, fait référence aux caractéristiques et aux capacités des employés du fournisseur de services et est fortement liée à la nature des exigences

de la tâche. La troisième colonne, *stabilité de l'emploi chez le fournisseur de services*, fait référence à la sécurité et au type d'emploi et est liée à la nature des tâches accomplies et aux compétences et connaissances des employés pour l'exécution de ces tâches. Les entreprises qui demandent un faible niveau de compétences pour l'exécution des tâches auront tendance à avoir un niveau d'attrition élevé et beaucoup d'employés temporaires qui peuvent combler rapidement les départs.

La quatrième colonne, *l'influence institutionnelle nationale sur les relations de travail des fournisseurs de services*, fait référence aux principales institutions nationales qui façonnent le système de relations de travail des fournisseurs de services.

Les critères des trois premières colonnes varient de faible à élevée. Pour ce qui est de la quatrième colonne, les critères sont « *locale* » lorsque le système des relations de travail du fournisseur de services est influencé par les institutions du pays d'origine du fournisseur. Le critère « *entreprise chef de file* » signifie que le système des relations de travail du fournisseur de services est influencé principalement par les institutions du pays de la firme donneuse d'ordres et celui « *Locale et entreprise chef de file* » indique que le système des relations de travail du fournisseur de services est influencé par les deux, soit les institutions du pays d'origine du fournisseur et le donneur d'ordres.

Ce que cette approche a d'intéressant et de différent par rapport aux autres études est que ce modèle intègre l'analyse des institutions qui peuvent venir influencer les pratiques et programmes de ressources humaines des fournisseurs de services et du donneur d'ordres. Toutefois, le modèle est très linéaire³⁵ et fortement structuraliste, puisqu'il détermine, a priori, les relations, effets et conditions des

³⁵ Le modèle de Lakhani et al., (2013) est basé sur un modèle de causalité linéaire, c'est-à-dire que l'évènement A va causer l'effet B, sans pour autant reconnaître que l'effet B peut avoir été engendré par une multitude d'autres facteurs externes imprévisibles. Plusieurs autres facteurs peuvent venir influencer les fournisseurs de services autres que l'entreprise donneuse d'ordres, les autres fournisseurs de services peuvent également venir influencer.

différentes entreprises qui composent le réseau, alors que ces dernières peuvent être plus diversifiées et complexes. Un modèle théorique plus dynamique, ancré dans la dualité du structurel, permettrait d'éliminer ces problèmes.

2.1.2.6 Relecture de l'analyse de Legault et Bellemare (2009)

Une relecture de l'analyse de Legault et Bellemare (2009) des firmes de services technologiques aux entreprises, en particulier à la lumière de la nouvelle littérature sur l'entreprise réseau et les modèles de chaînes de valeurs, nous conduit à nous questionner sur les conclusions de l'étude. De plus, à la suite d'une série de discussions entre la chercheuse et son directeur de thèse et la professeure Briand, nous nous permettons d'avancer, à titre hypothétique, que les données pourraient être réinterprétées. Ainsi, on ne ferait pas qu'illustrer le rôle des clients dans les régions de rapports de travail des firmes de génie du logiciel, mais plutôt la fragmentation et la recomposition de la fonction patronale dans une nouvelle région de rapports de travail allant au-delà des frontières juridiques des firmes impliquées vers une région de l'entreprise réseau ou chaîne de valeurs. Cette proposition de recherche est ainsi devenue le fil conducteur de cette thèse.

2.2 Cadre d'analyse

Cette section présente le cadre d'analyse qui nous permettra de mieux comprendre et expliquer la dynamique des rapports de travail dans un contexte d'externalisation de la force de travail, à savoir comment la fonction patronale s'est fragmentée et recomposée au cours des dernières années dans un contexte où plusieurs acteurs sont présents.

Afin d'élucider notre question de recherche, nous utiliserons le modèle d'analyse des acteurs de Bellemare (2000) et des régions des rapports de travail de Bellemare et Briand (2011). Ce choix est principalement motivé par la possibilité d'identifier d'autres acteurs que les acteurs traditionnels en RI; la reconnaissance des transformations des processus de travail au-delà des frontières juridiques des entreprises dans le temps et l'espace; et l'identification d'une variété de régions pertinentes qui pourraient avoir une influence sur la gestion des ressources

humaines des entreprises réseaux de notre étude de cas. Mais avant de présenter notre cadre d'analyse, nous allons présenter certains concepts à l'étude. Dans la section qui suit, nous présentons des définitions recensées des concepts à l'étude.

2.2.1 Définitions des concepts à l'étude

Les définitions présentées ci-dessous font suite aux concepts recensés lors de notre revue de la littérature et choisis pour analyser nos données. Ils sont présentés en ordre alphabétique.

Acteurs

Comme nous avons vu précédemment, pour Bellemare (2000), un acteur est considéré comme tel, s'il contribue à la coproduction, la coconception et/ou la cosurveillance d'un produit ou service. Il permet l'identification d'acteurs non traditionnels du SRI impliqués dans les changements affectant la réglementation et l'expérience de l'emploi. Pour plus d'information veuillez consulter le tableau 4 de ce chapitre. L'analyse se fait selon l'intensité (occasionnelle ou en continue), l'étendue (limitée à l'organisation ou aux institutions réglementaires) et les résultats (changements majeurs ou mineurs) de l'action de l'acteur.

Coordination

Ce concept complexe est au cœur de notre problématique de recherche. La recension des définitions montre qu'il peut y avoir plusieurs modes de coordination. Par exemple, la coordination du travail, pour Roy et Audet (2003), est la coordination des différentes unités de travail entre lesquelles le travail est réparti. Dans les entreprises en réseau, pour ces mêmes auteurs, la coordination entre les différents partenaires se fait par le biais de contrats commerciaux à moyen et long terme.

Chassagon (2012) ajoute que l'entreprise donneuse d'ordres dispose souvent d'un pouvoir central de coordination sur ses fournisseurs de services, puisqu'ils sont liés contractuellement et que ces derniers veulent obtenir d'autres contrats ou renouveler leur contrat existant. De plus, bien que juridiquement éclatée, l'entreprise en réseau serait une organisation fortement institutionnalisée. Selon Chassagon

(2012), elle aurait sa propre structure institutionnelle interne : des règles, des normes et des croyances partagées qui influencent la manière dont les individus se comportent au sein de l'entreprise réseau. Elle aurait ses propres règles dans son système d'entreprise réseau.

D'ailleurs pour Giddens (1987), la coordination d'un système social à travers le temps et l'espace met nécessairement en jeu une combinaison particulière de deux types de ressources : les ressources d'allocation (ressources matérielles) et les ressources d'autorité, c'est-à-dire la capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs³⁶. Pour cet auteur, l'analyse des ressources d'autorité est au moins aussi importante que l'analyse des ressources d'allocation. C'est cette définition du concept de coordination de Giddens que nous avons retenue. Pour plus d'information sur la définition des ressources, veuillez consulter le tableau 3 de ce chapitre.

Entreprise donneuse d'ordres

Selon Tinel et al. (2007), la sous-traitance constitue une forme de mobilisation de la main-d'œuvre par laquelle l'entreprise donneuse d'ordres recourt à des entités qui dépendent d'elles, non seulement au plan monétaire, mais aussi en termes de pouvoir de contrôle sur les processus du travail. C'est l'entreprise morale ou physique pour laquelle les travaux ou ouvrages sont exécutés. Les entreprises donneuses d'ordres recourent à la sous-traitance pour mobiliser une main d'œuvre contribuant à leur production, sans qu'elles ne soient engagées vis-à-vis des salariés par un contrat de travail. Elles ne gèrent ainsi, en théorie, que des charges variables et elles n'ont ni matériel à entretenir ni personnel à payer. L'entreprise donneuse d'ordres peut alors se recentrer sur le « cœur de son métier » et sur ses activités stratégiques en confiant le reste de ses activités à la sous-traitance.

Entreprise fournisseuse de services

L'entreprise fournisseuse de services est l'entreprise qui offre ses services et son capital humain à une tierce partie moyennant une rémunération en retour. Le

³⁶ Pour plus d'information sur la définition de ces ressources, voir plus loin dans cette section.

dictionnaire Larousse définit un sous-traitant comme une personne ou une entreprise qui exécute un travail qui lui a été confié par un autre.

Entreprise réseau

La définition de l'entreprise réseau retenue est celle de Barsch (2002 :109). Une entreprise réseau est caractérisée par différentes collaborations contractuelles, « ce sont des relations de marché « consolidés », inscrites dans des accords qui organisent la durée des échanges et déterminent des charges réciproques pour les parties : accords de production ou de distribution, sous-traitance, concession et franchisage en sont des expressions particulières ». Pour Batsch (2002), le réseau représente une troisième forme de coordination, dotée d'attributs spécifiques à ceux des deux modèles déjà reconnus que sont le marché et l'entreprise.

Institutions

Selon la définition fonctionnaliste de North (1990), une institution est un système économique national ou un système d'organisation et de contrôle économique qui influence les caractéristiques particulières du système d'entreprise. Pour Aoki (2001 dans Amable, 2005 :51), « les institutions sont un système auto-suffisant de croyances partagées sur la façon évidente dont le jeu est joué de manière répétée ». Pour Giddens (1987), il existe plusieurs formes d'institutions; il y a des institutions politiques, économiques et juridiques. Une institution s'analyse selon la logique de la dualité du structurel. Elles sont la résultante des rapports sociaux tout en contribuant à structurer ces rapports sociaux. Les institutions sont empiriquement a priori non définies.

Organisation du travail

L'organisation du travail s'intéresse à la répartition du travail, c'est-à-dire l'organisation des tâches, des activités ou des processus nécessaires à la fabrication des biens ou à la prestation des services pour lesquels l'organisation existe (Roy et Audet, 2003).

Pouvoir

Selon Chassagnon (2012), il existerait un certain pouvoir des firmes donneuses d'ordres sur les employés des fournisseurs de services. Toutefois, ce pouvoir n'est certainement pas un pouvoir juridique mais un pouvoir économique, puisqu'il n'est pas rare de voir les donneurs d'ordres exercer une grande influence sur la relation d'emploi avec les employés des fournisseurs de services afin que ces derniers exécutent les exigences du donneur d'ordres.

Il existerait également un pouvoir inter-firmes. La gestion des relations horizontales entre les fournisseurs de services est essentielle afin de mieux comprendre les relations inter-organisationnelles, c'est-à-dire l'analyse des relations de coopération et de rivalité entre les différents acteurs telle que présentée par Wilhelm (2011). Pour ce chercheur, les fournisseurs de services doivent se concurrencer pour obtenir une plus grande part des gains et doivent également collaborer puisqu'ils font partie d'un même réseau d'entreprises. Certains fournisseurs semblent avoir plus de pouvoir et d'influence que d'autres et peuvent davantage influencer les autres fournisseurs ou même la firme donneuse d'ordres.

Pour Giddens (1987), le pouvoir est défini en termes d'intention et de capacité, c'est-à-dire la capacité à atteindre les résultats souhaités et attendus quel que soit l'acteur. « Le pouvoir est engendré dans la reproduction des structures de domination, et par elle. Les ressources qui constituent les structures de domination se divisent en deux types : les ressources d'allocation et les ressources d'autorité; et toute coordination d'un système social à travers le temps et l'espace met nécessairement en jeu une combinaison particulière de ces deux types de ressources.... Ces ressources ne sont pas fixes; elles forment des médiums du caractère extensible du pouvoir dans différents type de société. » (Giddens, 1987 :320)

Rapports de travail

Pour Farndale et al. (2010 : 850), les rapports de travail dans une chaîne de valeurs sont définis comme « la structure et les canaux de livraison de la fonction de RH, c'est-à-dire le flux de pratiques de GRH à travers les organisations dans le réseau

et la gestion ou les techniques de gouvernance qui s'appliquent pour s'assurer que la structure et le flux opèrent effectivement pour réduire les incertitudes et atteindre les objectifs organisationnels. Le résultat de la chaîne de valeurs en RH est l'expérience des clients de leurs rapports de travail, dans ce cas-ci les clients sont les gestionnaires de première ligne et les travailleurs ». Pour ces auteurs, la fonction RH dans une chaîne de valeurs inclut les différents fournisseurs de services qui forment ensemble la structure de RH.

Selon Briand, Bellemare et Gravel (2006 :188), il existerait trois types de rapports de travail ou de systèmes d'action interreliés : « un rapport de production, qui met en relation les travailleurs et les dirigeants ainsi que les travailleurs entre eux; un rapport de service, qui met en relation l'entreprise et les destinataires du service; et un rapport de surveillance, qui met en relation les uns avec les autres les cadres, les salariés, les destinataires du service et l'État, soit directement ou indirectement, par les systèmes abstraits de surveillance dans la définition, l'implantation et l'opération de pratiques de contrôle et de coordination. Ces rapports peuvent être passifs ou actifs et peuvent comporter les dimensions de la définition d'acteurs de Bellemare (2000) de coproduction, de cosurveillance et de coconception du service. » Les rapports de travail englobent l'analyse de la gestion des ressources humaines, la gestion des relations de travail et d'autres pratiques que les pratiques traditionnelles en GRH qui ont des impacts sur les activités de coordination des travailleurs de l'entreprise réseau.

Région des rapports de travail

Une région de rapport de travail est l'ensemble des relations de travail qui sont relativement stables dans le temps (Bellemare et Briand, 2011). La région des rapports de travail est très complexe dans une entreprise réseau. Pour Chassagnon (2012) et Bonnivert et al., (2004), les relations de coopération au sein de l'entreprise réseau sont de type triangulaire et impliquent l'employé, l'entreprise fournisseur de service et l'entreprise donneuse d'ordres. La relation entre l'employé et le fournisseur de services (l'employeur selon la régulation juridique du travail) est une relation d'emploi soumise aux droits du travail, et la relation entre l'entreprise

donneuse d'ordres et l'entreprise fournisseur de services est une relation commerciale régie par le droit commercial et le droit de la consommation. Toutefois, la relation entre l'entreprise donneuse d'ordres et l'employé de l'entreprise fournisseur de services fait l'objet d'une régulation ou d'une compréhension encore incomplète. En effet, « à partir du moment où l'on constate que les employeurs officiels (*de jure*) ne sont plus les seuls à avoir du pouvoir sur les employés avec lesquels ils ont signé des contrats d'emploi, alors les frontières de la firme et de la division du travail se modifient » (Chassagnon, 2012 :14). Les rapports de travail seraient dépendants des acteurs du système de l'entreprise réseau, il y aurait une pluralité des centres de décisions et les employés seraient enfermés dans une double hiérarchie, celle de leur employeur direct et celle du réseau (Chassagnon, 2012).

Les régions de rapports de travail (RRT) résultent des rapports entre les acteurs impliqués dans le travail. Cela inclut, mais non exclusivement, ce que le champ des RI nomme la GRH, les relations de travail et les politiques publiques du travail et de l'emploi (Bellemare et Briand, 2011).

Régionalisation

Le concept de régionalisation explique les pratiques qui contribuent à la transformation de l'ensemble des rapports de travail. Il renvoie à la différenciation spatio-temporelle des régions à l'intérieur des lieux, ou entre ceux-ci. Un lieu n'est plus un espace circonscrit, mais un cadre d'interaction. Il permet de décrire et d'expliquer les pratiques contribuant à une transformation plus ou moins importante d'ensembles de rapports de travail (Bellemare et Briand, 2011).

Répartition du travail

La répartition du travail traite de la flexibilité que recherchent les organisations pour faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement externe et du marché. Dans une quête de flexibilité, les gestionnaires doivent se demander s'il est préférable de faire le travail ou de le faire faire. Selon Roy et Audet (2003), il existerait une flexibilité interne ou qualitative et une flexibilité externe. La flexibilité

interne serait définie comme celle utilisant de nouvelles technologies ou adoptant diverses pratiques telles que la rotation des tâches, l'accroissement des compétences du personnel, l'aplanissement des structures décisionnelles, le juste-à-temps, l'utilisation des employés temporaires ou le télétravail. La flexibilité externe serait définie comme celle utilisant des fournisseurs de services externes, de travailleurs autonomes ou des consultants.

Règles régulatrices et constitutives

Pour Giddens (1987), les règles qui régissent la structure ont deux dimensions. Les règles constitutives sont liées à la constitution de sens et les règles régulatrices sont liées à la sanction des modes de conduites sociales. Pour cet auteur, les règles régulatrices impliquent une sanction si elles ne sont pas respectées et les règles constitutives sont en quelques sortes les règles du jeu.

Ressources d'allocation et d'autorité

Les ressources d'allocation et d'autorité sont utilisées par les agents dans la production et la reproduction de leurs actions. Les ressources d'allocation sont l'équivalent de ressources matérielles et les ressources d'autorité l'équivalent des activités de coordination des acteurs. Pour chacun des types de ressources, Giddens (1987) établit trois mécanismes de contrôle. Pour plus d'information veuillez consulter le tableau 3.

2.2.2 Figures de recherche

Le cadre d'analyse des régions de rapports de travail de Bellemare et Briand (2011) offre plusieurs avantages, dont celui de briser la dichotomie entre les acteurs traditionnels du système des RI et les autres acteurs potentiels ayant une influence soutenue dans le système. Cela permet de comprendre le continuum des influences résultant des actions des individus, des groupes et des institutions dont l'importance en tant qu'acteur en RI varie dans le temps et l'espace. Leur cadre d'analyse à divers niveaux (infranational, national et supranational) nous permettra d'identifier les différentes transformations d'ensemble de rapports de travail, nommés « régions de rapports de travail » (RRT).

Ce modèle d'analyse nous permettra de reconnaître une variété de régions pertinentes de rapports de travail selon divers niveaux. Nous en proposons une schématisation théorique, laquelle sera par la suite confrontée aux observations empiriques.

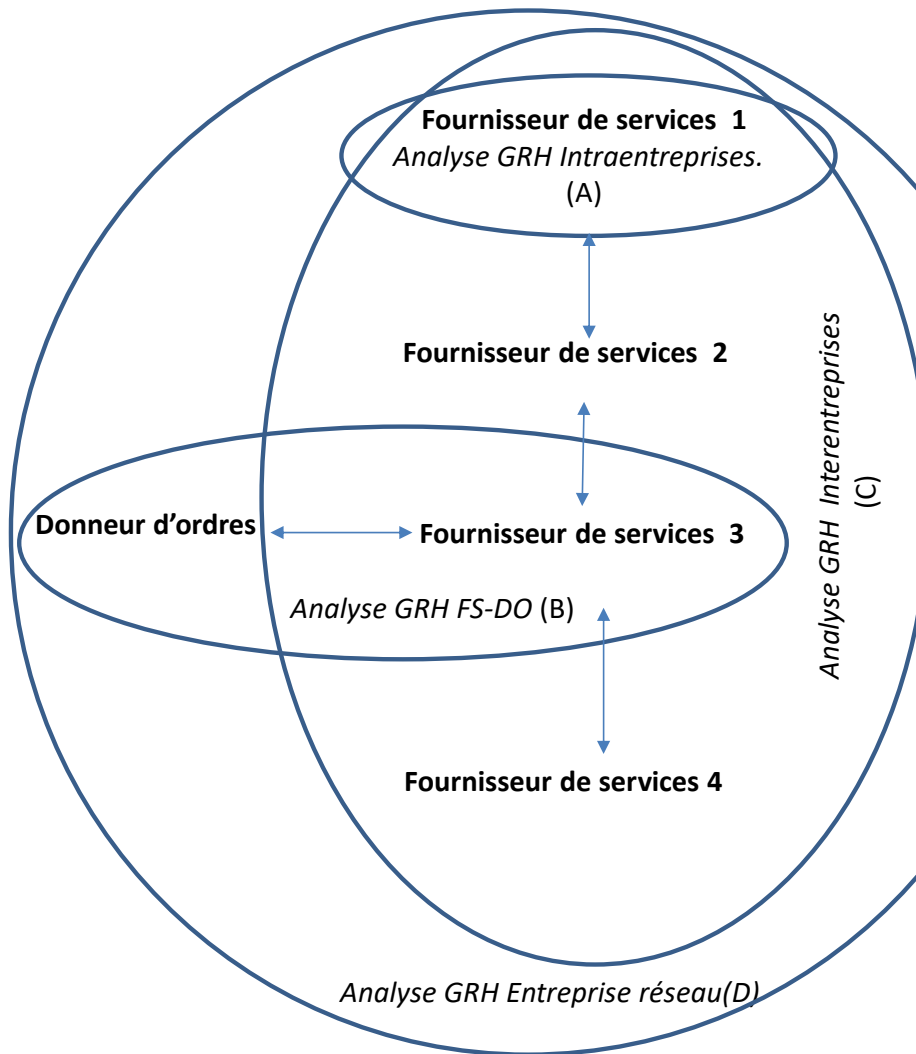
- A) La région des rapports de travail intra-entreprise. L'analyse des pratiques de rapports de travail dans les différentes entreprises qui composent l'entreprise réseau.
- B) La région des rapports verticaux de travail, soit la relation des rapports de travail entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services, d'un point de vue vertical ou contractuel.
- C) La région des rapports de travail horizontaux, c'est-à-dire l'analyse des rapports de travail et de la chaîne de décisions et d'actions liées à la fonction patronale entre le donneur d'ordres et l'ensemble de ses fournisseurs de services répartis à travers le Canada.
- D) L'ensemble des régions des rapports de travail de l'entreprise réseau, c'est-à-dire l'analyse de la coordination et des influences de la chaîne des décisions et actions liées à la fonction GRH dans les différentes régions entre elles.

Les figures 3 et 4 illustrent les différentes régions possibles a priori.

L'analyse des ensembles de rapports de travail dans les différentes régions permet de comprendre la dynamique des rapports de travail entre les différents acteurs (intra et inter-entreprises) et leurs influences dans le temps et l'espace, puisque la régionalisation permet l'étude des pratiques contribuant à une transformation d'ensemble de rapports de travail. Pour Bellemare et Briand (2011), les régions sont constamment produites et reproduites par les pratiques des acteurs sociaux et c'est justement ce que nous avons étudié pour comprendre la chaîne des décisions et d'actions liées à la fonction de gestion des ressources humaines dans un contexte d'entreprise en réseau pour la prestation de services de contrôle de sûreté des passagers et leurs bagages dans le secteur du transport aérien.

Figure 3: Modèle d'analyse

**Transformation du SRI – Régions nationale et infranationale
Chaîne des décisions dans une entreprise réseau - Le cas de l'ACSTA**



(A) Analyse GRH Intraentreprise

Pratiques de GRH selon 10 critères (Fisher et al., 2010)

(B) Analyse GRH Fournisseurs de Services –Donneur d'ordres

Type de configuration et relations d'emploi (Lakhani et al., 2013)
Analyse verticale pour étudier l'alignement, l'intégration et la cohérence des pratiques de GRH (Marchington et al. 2011) de même que l'analyse de la gouvernance et des pouvoirs de droit et de fait (Verge, 2003; Tinel et al., 2007; Chassagnon, 2012)

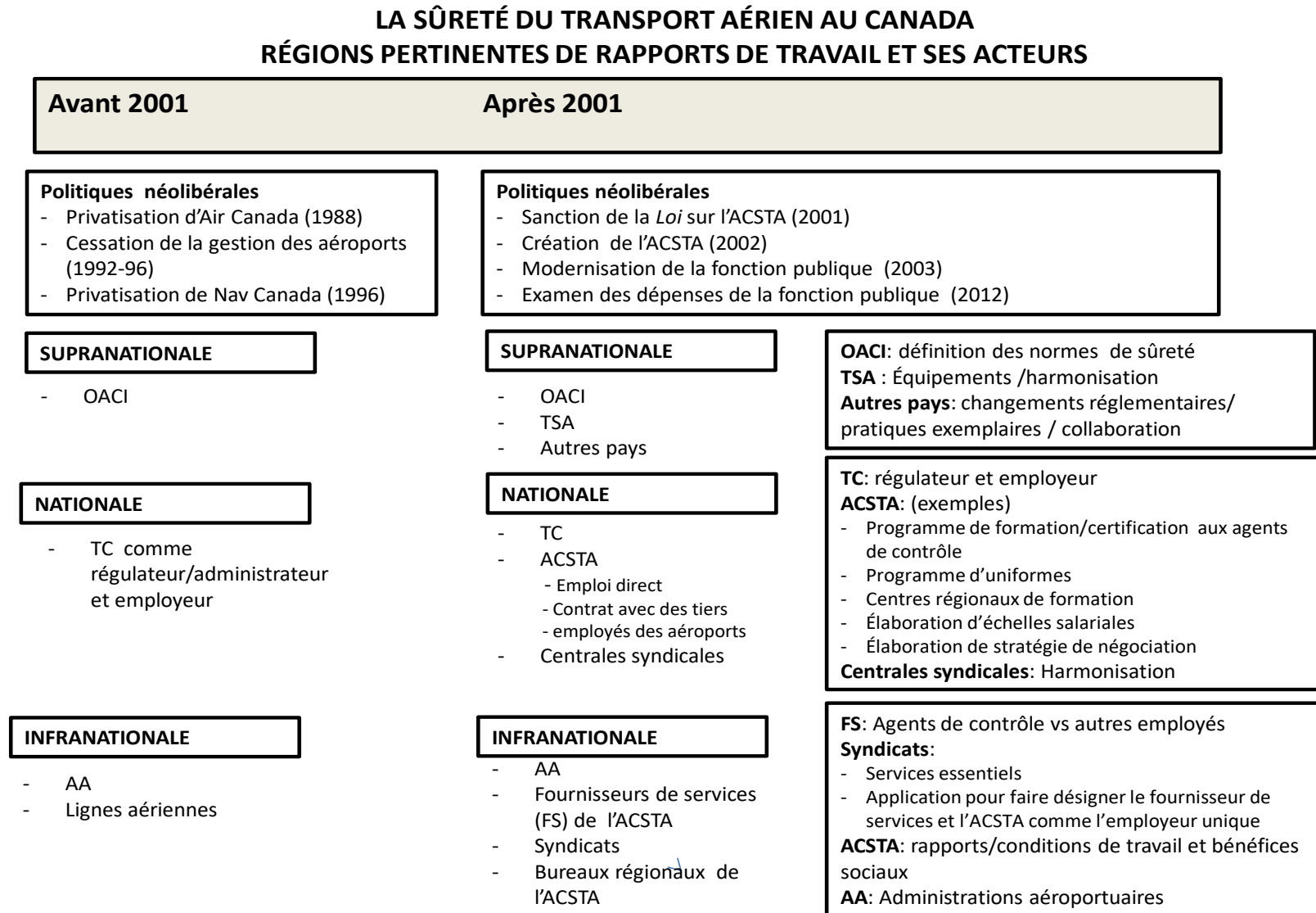
(C) Analyse GRH Interentreprises

Relations entre fournisseurs de Service. Concept de « coopération » (Wilhelm (2011)
Analyse gestion des GRH entre FS (Fisher et al., 2010; Swart et Kinnie, 2014)

(D) Analyse GRH et entreprise réseau

Analyse de la fragmentation du modèle de la GRH des rapports de travail dans l'entreprise classique et sa re-composition en une nouvelle région de rapport de travail (Bellemare et Briand, 2011; Legault et Bellemare, 2009)

Figure 4 : Régions pertinentes des rapports de travail et leurs acteurs : représentation théorique (ou a priori)



2.2.3 Pertinence de la recherche

La raison de notre intérêt pour ce sujet se justifie par deux principaux points : son actualité omniprésente dans la société et notre désir d'apporter une contribution théorique et empirique au champ des relations industrielles.

En effet, il existe beaucoup de recherches au sujet de la sous-traitance des services publics, mais peu de littérature qui présente une analyse des impacts de cette transformation sur la fonction patronale et encore moins sur l'employeur public. Notre recherche permettra d'évaluer l'impact des transformations du rôle de l'État sur l'organisation du travail et les relations de travail dans une de ses agences. Beaucoup d'études ont analysé l'émergence et le fonctionnement des institutions qui gouvernent les choix organisationnels et les stratégies de l'État, mais peu ont examiné l'impact des rapports interorganisationnels entre l'État, ses agences et ses sous-traitants. De fait, plusieurs auteurs reconnaissent (Fisher, Graham et al., 2010; Lakhani et al., 2013; Marchington et al., 2011; Farndale et al., 2010) qu'encore peu de praticiens et de chercheurs ont étudié les pratiques et les processus en ressources humaines dans les entreprises réseaux. Pour Marchington et al. (2011), la définition du véritable employeur et les impacts de la réorganisation du travail sur les travailleurs et les syndicats sont encore peu étudiés. Notre intérêt pour la compréhension du modèle d'organisation de la chaîne des décisions et d'actions liées à la fonction de GRH dans les entreprises en réseau est certainement d'actualité.

Comme nous l'avons démontré dans ce chapitre, la fonction patronale et/ou la notion d'entreprise sont souvent représentées comme un bloc uni influencé par la définition juridique de l'entreprise. Au plan théorique, notre recherche permettra de démontrer que les frontières des entreprises réseaux sont brouillées et que la fonction patronale a de moins en moins à voir avec les conceptions traditionnelles de l'employeur en relations industrielles. Nous croyons que l'externalisation du travail participe à la fragmentation et à la recomposition de la fonction patronale et complexifie l'identification de ce dernier.

Notre recherche permettra d'appliquer les notions d'acteurs et des régions de rapports de travail de Bellemare (2000) et de Bellemare et Briand (1999; 2006; 2011). Ces notions offrent des outils analytiques qui permettent de repérer les frontières plus ou moins mouvantes des acteurs et des régions de rapports de travail.

La deuxième et la troisième partie de notre thèse présentent l'analyse empirique et la discussion des résultats qui nous permettront de répondre à notre question de recherche : Comment s'organise la chaîne de décisions et d'actions liées à la fonction patronale dans un contexte où plusieurs acteurs sont présents? Mais avant de passer à la description et l'analyse des résultats, le prochain chapitre présente la méthodologie de cette recherche.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie que nous avons utilisée pour réaliser cette recherche. Nous y présentons le contexte de recherche, la méthode de collecte de données et sa validité, inspirée par l'approche inductive de la théorie ancrée et l'étude de cas unique.

3.1 Contexte de recherche et choix de la méthode de l'étude de cas

La problématique étudiée dans ce projet consiste à comprendre comment s'organise la chaîne de décisions et d'actions liées à la fonction patronale dans un contexte d'entreprise réseau. Nous cherchons à expliquer la manière dont la fonction patronale s'est fragmentée puis recomposée ces dernières années ainsi que les enjeux et les défis que ces recompositions posent aux entreprises qui forment le réseau, à leurs ressources humaines et aux syndicats. Notre recherche se veut fondamentale du fait qu'elle vise le développement de connaissances sur la transformation et la recomposition de la fonction patronale dans une entreprise réseau dont le donneur d'ordres est une société d'État.

Dans un premier temps, sur le plan empirique nous aspirons à démontrer qu'il y a eu une redéfinition des frontières entre l'État et le secteur privé. L'adoption des pratiques du secteur privé dans la gestion publique et principalement dans le secteur de l'aviation aérienne complexifient l'identification des frontières de l'entreprise et même élargissent celles du travail, c'est-à-dire que la subordination réelle du travailleur, qui jusque-là avait lieu à l'intérieur de l'entreprise, se poursuivrait au-delà des murs de celle-ci (Tinel et al., 2007). Deuxièmement, sur le plan théorique notre recherche est exploratoire puisqu'elle vise à valider un nouveau modèle d'analyse. Comme mentionné précédemment, la méthode inductive que nous avons privilégiée est l'utilisation du modèle en émergence des régions de rapports de travail (RRT) de Bellemare et Briand (2011), de même que celui des acteurs de Bellemare (2000), afin de valider si la fonction patronale s'est bel et bien transformée et recomposée. Ce cadre d'analyse qui s'appuie sur les théories de la structuration et de la modernité avancée de Giddens (1987) nous a permis d'expliquer, dans un premier temps,

comment s'organisent les relations entre les entreprises du réseau et plus particulièrement entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs et, dans un deuxième temps, d'exposer comment s'organise la chaîne des décisions et d'actions liées à la fonction patronale, et finalement d'identifier si d'autres acteurs que les acteurs traditionnels des théories classiques en RI existent et de déterminer leur impact sur les rapports de travail à l'intérieur du réseau.

L'étude de cas pour notre recherche sur la fragmentation et la recombinaison de la fonction patronale se justifie puisque nous ne cherchons pas à mesurer l'efficacité des acteurs patronaux et tester des hypothèses. Nous cherchons plutôt à faire une investigation en profondeur qui permet de cerner les rapports de travail impliquant les travailleurs du réseau à travers les interactions des différents acteurs impliqués. D'ailleurs, pour Yin (2009), les études de cas se prêtent mieux à des questions de recherche commençant par « comment » et « pourquoi ». Pour cet auteur, une étude de cas permet de cerner les étapes par lesquelles se déroulent les événements, tout en laissant la possibilité d'explorer les relations de cause à effet qui y figurent. De plus, l'étude de cas pour Whitfield et Strauss (1998) s'avère particulièrement utile pour chercher les motivations, les relations de pouvoir et la compréhension des processus impliquant des interactions sociales complexes.

3.2 Méthode de collecte de données

Nous avons fait une recherche qualitative auprès d'un vaste corpus de documents pertinents à l'étude, appuyée par des entrevues semi-dirigées de différents intervenants clé qui ont été, à un moment donné, des acteurs influents dans les rapports de travail des agents de contrôle dans l'entreprise réseau de la sûreté du secteur de l'aviation canadienne.

3.2.1 Ethique de recherche et recrutement des participants

Le protocole de cette recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais (no. d'approbation 2487). Ce comité a pour but d'examiner tout projet de recherche impliquant des êtres humains

afin de déterminer sa conformité avec les principes et les règles d'éthique qui régissent les activités de recherche.

De ce fait, tous les participants à notre recherche ont été informés de notre recherche, de ses objectifs et de ses méthodes. Chaque participant a reçu un courriel qui contenait un feuillet d'information décrivant les objectifs de la recherche et l'invitant à participer à une entrevue de 60 à 90 minutes. Lors de l'acceptation, une date et un endroit étaient identifiés et une copie du formulaire de consentement (annexe A) détaillant les procédures de protection de l'information et les règles de confidentialité leur était envoyée. Ce formulaire devait être accepté et signé avant de procéder à l'entrevue. Les paramètres d'échantillonnage pour l'identification des participants, tels que suggéré par Miles et Huberman (2003), sont les milieux (par ex. : bureaux central et régionaux), les différentes caractéristiques de l'acteur (par ex. : le poste occupé dans l'organisation, son expérience, son influence, etc.), les évènements (par ex. : témoins et acteurs pour les appels d'offres de services, des évènements terroristes, etc.). Nous avons mené 13 entrevues en profondeur. Ces entrevues ont toutes eu lieu en personne. Voir le tableau 8 pour la description des participants.

Tableau 8 : Liste des participants aux entrevues semi-dirigées

Niveau hiérarchique du participant	Type d'organisations	Identifiants
Haut dirigeant – Exécutif	ACSTA	EDOAQG2
Haut dirigeant – Exécutif	ACSTA	EDOAQG1
Ancient haut dirigeant – Exécutif	ACSTA	EDOAQG7
Ancient haut dirigeant – Exécutif	ACSTA	EDOAQG8
Ancien haut dirigeant – Exécutif	ACSTA	EDOAQG13
Ancien haut dirigeant – Exécutif	ACSTA	EDOAQG6
Directeur – Opérations régionales	ACSTA	EDOARR5
Directeur – Opérations régionales	ACSTA	EDOARR10
Directeur – Opérations régionales	ACSTA	EDOARR11
Ancien directeur – Opérations centrales	ACSTA	EDOAQG12
Exécutif	Fournisseur de services	EDOAFF3
Exécutif	Fournisseur de services	EDOAFF4

Exécutif	Syndicat	EDOASS9
----------	----------	---------

Nous avons utilisé trois grilles d'entrevue : une pour les personnes de l'ACSTA, une pour les fournisseurs de services et une dernière pour les syndicats. Ces grilles d'entrevue ont été utilisées comme guide pour faire parler les participants autour de thèmes précis tels leurs rôles et responsabilités de même que les pratiques et la gouvernance de la gestion et leur influence sur les rapports de travail. Ces grilles d'entrevues suivent une même structure composée de quatre parties. Pour plus d'information sur le type de questions et les thèmes abordés, ces grilles d'entrevue sont disponibles à l'annexe B. Toutes les entrevues ont été enregistrées et transcrites dans un système d'analyse de données thématique Nvivo³⁷. Nous avons utilisé les thèmes identifiés lors de notre revue de la littérature pour l'analyse tel que suggéré par Miles et Huberman (2003), incluant la coordination entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services, la coordination entre fournisseurs de services, les initiatives de GRH intra et inter-entreprises, etc. Les entrevues permettent de cibler directement l'objet de l'étude et donnent un accès direct à l'expérience des individus qui ont œuvré dans l'entreprise réseau. Les entrevues nous ont permis d'apporter un éclairage particulier aux raisons des actions et initiatives recensées dans les documents.

Notre échantillon est beaucoup plus petit que ce nous avons planifié, spécialement auprès des syndicats; après les avoir contactés à maintes reprises, seulement un a accepté de nous rencontrer. Nous considérons que notre échantillon est représentatif, puisque nous avons réussi à recueillir de l'information de personnes du bureau central de l'ACSTA qui sont en poste, des directeurs de trois des quatre bureaux régionaux, de deux des trois fournisseurs de services de même que d'un syndicat qui représente des membres dans deux des quatre zones géographiques de l'ACSTA. Toutefois, nous sommes conscients que l'analyse se base

³⁷ Nvivo est un logiciel qui soutient les méthodes de recherches qualitatives et mixtes. Il permet de collecter, organiser et analyser du contenu tel que des entrevues, des discussions thématiques de groupes, des enquêtes, et des fichiers audios.

principalement sur le point de vue des dirigeants de l'ACSTA et de ses principaux fournisseurs de services.

De plus, puisque notre recherche couvre une période d'environ 17 ans, nous avons réussi à contacter d'anciens hauts dirigeants qui ont occupé des postes clés à l'ACSTA afin de documenter l'évolution de l'entreprise et des rapports de travail. Nous avons toutefois décidé de ne pas interroger des membres du gouvernement fédéral qui ont occupé ou qui occupent toujours des postes clés dans la gouvernance de l'ACSTA, puisque des documents publiés nous semblent pertinents et complets.

3.2.2 Analyse documentaire

L'analyse documentaire a constitué une grande partie de notre recherche étant donné que nous avons choisi la méthode de l'étude de cas comme démarche scientifique. Notre revue documentaire et l'analyse de documents nous ont permis d'amasser une multitude d'informations descriptives et contextuelles pertinentes à notre étude de cas. Le tableau 9 présente un exemple des documents consultés.

Tableau 9 : Exemples de documents consultés

Rapports annuels de l'ACSTA de 2003 à 2018
Plans d'entreprises/budgets d'entreprise, de fonctionnement et d'investissement de l'ACSTA de 2003 à 2018
La <i>Loi</i> de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA)
Examens stratégiques du gouvernement canadien de 2000 à aujourd'hui
Examens spéciaux du Bureau du Vérificateur général (2006 et 2015)
Ententes sur les services de contrôle aux aéroports (ESCA)
Réformes gouvernementales du gouvernement fédéral sur l'aviation
Examen quinquennal de 2006 de la Loi sur l'ACSTA – Plan de vol : Gérer les risques de la sûreté du transport aérien
Rapports annuels des administrations aéroportuaires ³⁸
Pages web des fournisseurs de services à l'étude
Pages web des centrales syndicales à l'étude
Conventions collectives des syndicats à l'étude

³⁸ Nous avons consulté les rapports annuels des administrations aéroportuaires des grands aéroports tels que ceux de l'aéroport de Toronto et de Montréal.

Décisions et règlements des tribunaux du Site de l'Institut canadien de l'information juridique (CanLII)
Articles de journaux

Les données tirées de ces documents nous ont permis de faire une description contextuelle sur une période de plus de 17 ans. L'étude et l'analyse de cette documentation se sont déroulées avant, pendant et après la collecte des données. Les entrevues nous ont permis de corroborer, d'infirmer ou de modifier les informations tirées de notre vaste échantillon de documents sur l'organisation à l'étude, car il n'est pas rare de voir des différences entre ce qui a été fait et ce qui a été dit/publié. La posture épistémologique non positiviste que nous avons choisie nous a permis de reconnaître et d'illustrer ces différences d'interprétation, lesquelles sont constitutives des pratiques des acteurs.

3.3 Validité de la recherche

La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude; le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explication rivale (Thiétart, 1999 : 273). D'ailleurs, plusieurs auteurs (Kaufmann, 2007; Leitch et al., 2010) affirment que ce n'est pas tant la recherche qui est jugée en étude qualitative mais la réputation du chercheur à travers elle. Étant donné que j'ai été pendant plusieurs années (2002-2012), une employée de l'ACSTA et, de 2006 à 2012, cadre supérieure responsable de la fonction des ressources humaines, j'ai dû faire très attention à mes propres biais et pour rendre à l'aise les personnes interviewées. En tant que chercheuse « initiée » et connue des participants à l'étude, je suis doublement consciente de ce que Leitch et al. (2010) appellent la validation éthique, c'est-à-dire la compréhension du chercheur face à sa position morale et sa compréhension des significations dans la vie quotidienne et sur le soutien au développement d'une conscience de soi face aux participants à la recherche.

Heureusement qu'il y a une période de temps considérable entre mon départ et ma collecte de données, puisque je suis allée sur le terrain en 2017, soit cinq ans après

avoir quitté l'ACSTA. Mon expérience en tant que cadre supérieure et employée de l'ACSTA est définitivement un atout pour cette recherche puisque j'ai une connaissance de son fonctionnement et de sa raison d'être, de même que de ses différents acteurs et partenaires depuis sa création. Comme avance Kanuha (2000), le fait d'être une chercheuse initiée qui a œuvré dans l'organisation à l'étude, améliore la compréhension et la profondeur des données recueillies. Toutefois, nous sommes également conscients qu'il y a un danger de biais, non seulement lors de la collecte des données mais lors de l'analyse. D'ailleurs, durant nos entrevues, il n'était pas rare que les participants utilisaient l'expression « tu sais » sans vraiment expliquer la suite. Nous avons dû être aux aguêts de ce type d'expression afin de demander aux participants d'élaborer et de ne pas prendre pour acquis des informations qui nous sont familières pour capturer l'information selon l'expérience de l'interlocuteur et non de la chercheuse. Par contre, dans la majorité des cas, le fait d'être une chercheuse initiée a facilité la compréhension de plusieurs détails qui auraient pu ne pas être capturées par un chercheur non initié. De plus, la diversité des sources écrites (internes et externes à l'entreprise comme celles du Bureau du Vérificateur général (BVG)) nous a également permis d'améliorer la fiabilité des données. Par exemple, les rapports du BVG permettent d'obtenir des données parfois difficilement accessibles autrement, étant donné les pouvoirs d'enquête de ce type d'organisation.

Pour la collecte de données, afin de nous assurer du confort des personnes et anciens collègues que j'ai interviewés, nous leur avons tous demandé et proposé que quelqu'un d'autre que moi les rencontre si ces derniers se sentaient inconfortables en ma présence. Aucun n'a choisi cette alternative. J'ai reçu de leur part un accueil chaleureux et ils ont été très généreux de leur temps et de leurs informations. De plus, étant donné la taille réduite de mon échantillon, chaque participant était averti, par le formulaire de consentement qui leur était envoyé au moins 72 heures avant les entrevues, de la difficulté de garantir complètement leur anonymat. Nous les informons que nous allons limiter le risque en regroupant les données selon trois catégories : le personnel de l'ACSTA, le personnel des fournisseurs de service et le personnel syndical. Nous leur avons assuré que nous

prendrions toutes les mesures nécessaires pour éviter ce genre de situation, mais nous avons cru bon de leur faire part du risque.

Pour nous assurer de l'exactitude des résultats et pour contrôler les biais potentiels face à mes connaissances de l'organisation lors de l'analyse de données, nous avons documenté, tel que suggéré par Yin, 2003 cité dans Creswell (2009), toutes les procédures de même que toutes les étapes de ces procédures afin de nous assurer de la validité et de la fiabilité des données recueillies.

De plus, tel que suggéré par Miles et Huberman (2003), nous nous sommes assurés que la codification était correcte en comparant les données avec les codes et en écrivant des notes sur les codes et leurs définitions. Nous avons également fait vérifier les codes par d'autres chercheurs ayant une expérience dans la codification pour des recherches en méthode qualitative. Nous avons également utilisé la saturation théorique de la théorie ancrée, c'est-à-dire qu'elle se produit lorsqu'à la fois dans le codage et l'analyse, aucune autre propriété nouvelle n'émerge, assurant ainsi l'exhaustivité théorique (Glaser, 1978 dans Sousa et Hendriks, 2006). Même si notre échantillonnage final n'était pas aussi exhaustif et diversifié que notre stratégie initiale le voulait, nous sommes confiants que les informations recueillies sur les notions à l'étude sont bien documentées.

La validité externe fait référence aux caractéristiques qui permettent de généraliser³⁹ et d'étendre les résultats obtenus à d'autres populations, d'autres contextes et d'autres périodes (Gauthier, 2006). La taille réduite du nombre d'entrevues nous limite dans l'extrapolation de nos résultats. Toutefois, l'expérience des participants et leur position hiérarchique dans les différentes organisations nous porte à croire que nous avons recueilli des données pertinentes et actuelles. De plus, les documents recensés viennent supporter les exemples des différentes initiatives de gestion, de coordination et de surveillance qui nous ont été partagées. Il est malheureux que nous n'ayons pas pu rencontrer une autre organisation syndicale mais nous sommes confiants que celle que nous avons rencontrée a une bonne

³⁹ Notre étude de cas nous permet de faire une généralisation théorique analytique car notre but est de généraliser un ensemble particulier de résultats à une théorie plus large (Yin, 2009)

connaissance du milieu, puisqu'elle représente les employés de ce secteur d'activité depuis plusieurs années et que les documents recensés de même que les différents articles de journaux viennent supporter leur information.

L'approche de la théorie ancrée est une méthode inductive qui cherche à découvrir théoriquement les questions pertinentes à partir des données plutôt que des théories existantes. Elle consiste à faire une comparaison constante entre les résultats des données et les concepts et les propriétés émergentes (Sousa et Hendriks, 2006; Isabella, 1990). Tout au long de notre analyse, nous nous sommes assurés de comparer et contraster nos données et notre analyse avec la théorie et les modèles en émergence. En croisant la méthode inductive de la saturation théorique par notion de la théorie ancrée à partir de propositions de recherches formulées à l'aide de la théorie de la structuration, nous sommes confiants que nos résultats de recherche seront généralisables et nous permettront de démontrer que la fonction patronale s'est bel et bien fragmentée et recomposée de même que d'identifier d'autres acteurs que les acteurs traditionnels des théories classiques en relations industrielles. Les chapitres suivants présentent les résultats de notre recherche, en commençant par la présentation de notre étude de cas.

DEUXIÈME PARTIE	Entreprise réseau : ACSTA Un cas de sous-traitance du secteur public vers le secteur privé : le contrôle de sûreté des passagers aériens et de leurs bagages
-----------------	---

Deuxième partie : Introduction générale

Cette partie présente notre étude de cas et met en contexte les différentes structurations que le secteur de l'aviation canadien a connues avant et après les attentats terroristes du 11 septembre 2001. Nous y présentons les principales réformes économiques et politiques du secteur public et parapublic canadien, particulièrement celles qui ont influencé la sûreté du transport aérien. Nous faisons la démonstration de la complexité de ce secteur, principalement due au nombre important d'acteurs et de facteurs externes, tels que les événements terroristes des 30 dernières années qui sont venus changer sa régulation et ses rapports sociaux de production. Nous présentons des exemples de restructurations des fonctions étatiques mises en place principalement au Canada mais également aux États-Unis et en Royaume-Uni (chapitre 4).

Nous mettons en contexte notre étude de cas qui traite de l'impartition d'un service public vers le secteur privé, c'est-à-dire que nous décrivons les décisions qui ont amené la création de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) et présentons son modèle de fonctionnement, incluant ses ententes contractuelles avec ses fournisseurs de services. Nous tentons de faire la démonstration que certaines pratiques de gestion de ressources humaines viennent transformer la fonction patronale. Puisque l'objectif de notre recherche est de comprendre comment s'organisent les relations de l'ACSTA avec ses sous-traitants, dans un contexte d'impartition de la force de travail pour la prestation des services de contrôle des passagers et de leurs bagages dans le secteur de la sûreté du transport aérien canadien, nous avons divisé notre analyse en trois périodes distinctes (chapitres 5 à 7).

Les périodes ont été choisies en fonction des pratiques des rapports de travail et des groupes d'acteurs qui viennent jouer un rôle important dans la chaîne de décision et d'actions liées à la fonction patronale. Le chapitre 5 décrit la première période que nous avons nommée La naissance de l'ACSTA ; elle décrit le contexte dans lequel l'ACSTA a démarré ses opérations. Le chapitre 6, l'évaluation de l'ACSTA, décrit la deuxième période, qui est marquée par des évaluations et des examens gouvernementaux qui ont provoqué chez cette dernière des questionnements sur son modèle de prestation, sa gouvernance et l'efficacité de ses opérations. La troisième période, présentée au chapitre 7, est celle de la redéfinition de l'ACSTA. Elle est en quelque sorte l'aboutissement de dix années d'expérience qui sont reflétées dans un appel d'offres qui redéfinit la relation d'affaires entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services.

Ces chapitres font la démonstration d'exemples de cogestion patronale, c'est-à-dire de la participation active de l'ACSTA comme donneur d'ordres dans des activités de gestion conjointe, avec ses fournisseurs de services, des travailleurs du réseau. De plus, des exemples de coordination des opérations par des acteurs non traditionnels de l'organisation du travail des travailleurs du réseausont également présentés.

Le but de cette partie est de présenter lecas à l'étude, son modèle de sous-traitance et son évolution à travers ses contrats. L'analyse par périodes permet d'étudier le jeu des acteurs et leurs logiques commerciales.

CHAPITRE 4 : LA STRUCTURATION DE LA SÛRETÉ DU TRANSPORT AÉRIEN

4.1 Introduction

Ce chapitre présente la réponse du gouvernement canadien aux attentats terroristes du 11 septembre 2001 et la création d'une société d'État, l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA). Nous décrivons la structuration de la sûreté du transport aérien avant et après ces attentats. Les principales réformes économiques et politiques du secteur public et parapublic canadien y sont présentées, en prenant pour exemple le secteur de l'aviation. Nous verrons que la réponse de trois pays aux attentats terroristes du 11 septembre 2001 a été très différente malgré leur appartenance commune au modèle capitalisme dit anglo-saxon (Amable, 2005). Nous concluons ce chapitre en décrivant l'organisation que nous avons choisie pour notre étude de cas, soit l'ACSTA.

4.2 Les principales réformes économiques et politiques du secteur public et parapublic canadien

Cette section présente une revue des principales réformes économiques et politiques du secteur de l'aviation de 1980 à aujourd'hui. Nous nous servons du secteur de l'aviation au Canada afin d'illustrer les transformations clé qui amènent des changements importants du rôle et des responsabilités du gouvernement canadien dans ce secteur d'activité et nous terminons cette section avec une description du capitalisme canadien en nous inspirant du modèle d'analyse d'Amable (2005) et de ses cinq domaines institutionnels.

4.2.1 Les transformations dans le gouvernement canadien : secteur de l'aviation

Le Canada n'a pas été différent des autres pays nord-américains comme les États-Unis dans l'application de ses réformes économiques et politiques. Jusqu'aux années 1970, l'approche des marchés mixtes appuyée par des politiques

keynésienne a très bien fonctionné. Cette période a été caractérisée par de faibles taux de chômage, une faible inflation, une consommation en expansion et des programmes sociaux relativement robustes. Toutefois, la crise pétrolière et financière des années 1970 a eu raison des politiques keynésiennes. On assiste alors à l'adoption de politiques néolibérales avec l'élection de Pierre Elliott Trudeau à la fin des années 1960.

Durant les années 1980, certains États et pays, incluant le Canada, ont commencé à déréglementer différents secteurs, incluant le secteur de l'aviation, et à externaliser certains services publics liés à ce secteur, et ce, afin de trouver des capitaux pour investir et innover dans les infrastructures aéroportuaires à la suite d'une augmentation constante du nombre de passagers aériens (Padova, 2007). En décembre 1989, le gouvernement conservateur du premier ministre Brian Mulroney, annonce un programme appelé Fonction Publique 2000 (FP 2000), dont l'objectif est de renouveler la fonction publique fédérale pour le 21^e siècle. Dans une conjoncture d'austérité financière, le gouvernement cherche des moyens de réaliser son mandat, grâce à de nouvelles mesures d'efficacité et à une meilleure gestion de ses ressources.

Les modèles d'externalisation dans le secteur aéroportuaire incorporent différents degrés de participation du secteur privé, allant d'une cession complète des aéroports publics à des investisseurs privés (p. ex., privatisation/vente) à la cession partielle des services publics (p. ex., cession de la gestion et de l'exploitation d'aéroports au moyen de baux de location de 60 ans – c'est le cas du Canada). Pour Padova (2007, p.2), dans la majorité des situations, la décision d'externaliser est « censée rendre les aéroports plus autonomes, plus souples face à la croissance de la demande et des besoins d'investissements, et plus susceptibles d'offrir des services à un moindre coût et de les développer. »

La cession de la responsabilité du gouvernement canadien à l'égard du secteur de l'aviation a débuté en 1988 avec la privatisation de la compagnie de transport aérien Air Canada. Puis, en 1992, Transports Canada a cédé à bail la gestion et l'administration de quatre aéroports – Montréal (Dorval et Mirabel), Vancouver,

Calgary et Edmonton – à des sociétés sans but lucratif, les Administrations aéroportuaires locales (AAL⁴⁰). Ces sociétés ont été créées précisément pour exploiter et développer les aéroports et constituent le Réseau national d'aéroports (RNA⁴¹). (Rapport du vérificateur général du Canada, 2000).

Pour le gouvernement canadien, la cession des aéroports dans les années 1990 est considérée comme un moyen de financer l'expansion de ce réseau vital, de rendre les aéroports plus concurrentiels et viables et de donner aux collectivités la marge de manœuvre nécessaire pour qu'elles les utilisent comme des outils de développement économique (Rapport du vérificateur général du Canada, 2000). Une chronologie des événements clés du secteur de l'aviation et de ses transformations, en passant par les différentes réformes politiques et les événements critiques qui ont amené des changements dans le rôle et la gouvernance du gouvernement canadien dans ce secteur, est présentée au tableau 10, ci-dessous.

En 1991, le gouvernement adopte la *Loi sur la réforme de la fonction publique*. Cette Loi a pour but de rationaliser la gestion des ressources au sein de la fonction publique afin de donner aux gestionnaires une souplesse semblable à celle qui existe dans le secteur privé en matière de dotation. D'autres mesures, telles que FP 2000 : Réorganiser le gouvernement : Nouvelles conceptions de la réforme de la fonction publique, visent à instaurer un changement « culturel » qui amènerait les fonctionnaires à adopter des valeurs semblables à celles qui sont véhiculées dans le secteur privé. C'est sous ce programme qu'à compter de 1989 le gouvernement canadien fait des changements importants qui ont pour objectif une réduction du rôle de l'État (Holdsworth, 2006), dont la création d'organismes de services spéciaux

⁴⁰ Les AAL sont des administrations aéroportuaires locales liées à Transports Canada par un bail à long terme qui précise leurs obligations et certains aspects de leur fonctionnement. Les administrations aéroportuaires locales, telles qu'Aéroports de Montréal (ADM), sont des sociétés sans but lucratif, et sans capital-actions, gérées par un conseil d'administration pleinement autonome. En plus de respecter la réglementation en vigueur, ADM est tenue de verser un loyer à Transports Canada, lequel représente un pourcentage des revenus bruts de la Société.

⁴¹ Le RNA comprend 26 aéroports qui relient le pays d'un océan à l'autre et au reste du globe. Il comprend les aéroports de toutes les capitales, nationale, provinciales et territoriales, ainsi que les aéroports dont le trafic annuel est de 200 000 passagers ou plus.

(OSS) sans but lucratif, capables de s'autofinancer. En 1989, plus d'une douzaine de ces organismes sont créés, le Bureau des passeports du Canada étant un exemple.

En 1995, le gouvernement libéral procède à une réduction importante des effectifs avec la suppression de près de 66 000 emplois au sein de l'administration publique fédérale, en encourageant des départs à la retraite anticipée et en privatisant certains services, tels que la vente du système de navigation aérienne civile à Nav Canada en 1996. De plus, il cède la gestion et l'exploitation des aéroports canadiens à des AAL de 1992 à 1996. Cette nouvelle philosophie de gestion gouvernementale, qui a débuté en 1988 avec la privatisation d'Air Canada, change considérablement les rapports de travail, apportant des ambiguïtés sur la définition du travailleur et de l'employeur et créant différents statuts de travail au sein de ces organisations. Par exemple, certains fonctionnaires sont temporairement transférés dans ces nouveaux organismes (contrat de 12-24 mois) pour assurer la continuité des connaissances et la prestation de services. Ces fonctionnaires sont au service de ces nouveaux organismes mais demeurent des employés du ministère et sont payés par celui-ci. Une fois leur mandat complété, ils ont la possibilité de revenir comme fonctionnaires. D'autres choisissent plutôt d'accepter un emploi permanent dans ces nouveaux organismes et démissionnent ainsi de la fonction publique.

Un autre point tournant des années 1990 est l'accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) entre le Canada, le Mexique et les États-Unis, qui est signé en 1992 et qui entre en vigueur en 1994. Cet accord change considérablement le portrait économique du Canada. À la suite de cette entente, de nouvelles réformes publiques sont instaurées, principalement inspirées des principes de la « nouvelle gestion publique », afin de moderniser le gouvernement fédéral et surtout rationaliser la gestion des ressources au sein de la fonction publique.

Tableau 10 : Grandes réformes économiques et politiques de 1980 à aujourd'hui

Année	Principaux évènements économiques et politiques
1968-1979 1980	<i>Parti libéral principalement au pouvoir (Pierre-Elliot Trudeau)</i>

Année	Principaux évènements économiques et politiques
	<i>Parti progressiste-conservateur élu de juin 1979 à mars 1980 (Joe Clark)</i>
1984	<i>Parti progressiste-conservateur au pouvoir (Brian Mulroney, 1984-1993/Kim Campbell, 6 mois en 1993)</i>
1988	Privatisation d'Air Canada
1989	Le renouvellement de la fonction publique au Canada : Fonction publique (FP) 2000
1991	La <i>Loi sur la réforme de la fonction publique</i> <ul style="list-style-type: none"> - Création des organismes de services spéciaux (OSS) - Consultation des citoyens – Enquête nationale - Rapprochement du mode de gestion entre secteurs public et privé
1992-1996	Cession de la gestion et de l'exploitation des aéroports canadiens à des Administrations Aéroportuaires Locales
1993	<i>Parti libéral au pouvoir (Jean Chrétien, 1993-2003)</i>
1994	FP 2000 : Réorganiser le gouvernement : Nouvelles conceptions de la réforme de la fonction publique (Jan. 1994)
1994	L'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) entre le Canada, le Mexique et les États-Unis
1995	Réduction des effectifs de la fonction publique fédérale ⁴²
1994-1995	Revue des programmes
1996	Vente par le gouvernement canadien de son système de navigation aérienne civile à NAV CANADA
2001	Attentats terroristes du 11 septembre 2001
2001	Sanction de la <i>Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien</i> (Décembre)
2002	Création de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (avril)
2003	<i>Parti libéral au pouvoir (Paul Martin, 2003-2006)</i>
2003	<i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i>
2003	Centralisation de la stratégie en matière de RH. Création en décembre 2003 d'une structure centrale : l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC),
2006	<i>Parti conservateur au pouvoir (Stephen Harper, 2006 à novembre 2015)</i>
2007-2008	Crise financière mondiale
2010	Budget du gouvernement conservateur minoritaire en réponse à la récession mondiale
2012	Examen des dépenses du Plan d'action économique fédéral de 2012
2013	Réforme de l'assurance emploi

⁴² Comptes publics du Canada, Statistique Canada. Évolution de la dette fédérale du Canada depuis 1983-1984, consulté sur le web : www.tpsgc-pwgsc.gc.ca, le 7 juillet, 2014.

Année	Principaux évènements économiques et politiques
2014	Adoption du projet de loi C-525 qui vise à restreindre la capacité des travailleuses et travailleurs du secteur fédéral à se syndiquer ⁴³
2015	Annonce d'éventuelles coupures additionnelles de postes affectant plus de 24 569 employés dans 64 ministères et agences du gouvernement fédéral ⁴⁴
Novembre 2015	<i>Parti libéral au pouvoir (Justin Trudeau, Novembre 2015 à aujourd'hui)</i>

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique canadienne* entre en vigueur en 2005 et a pour objectif de moderniser les stratégies en matière de ressources humaines en accordant le pouvoir de dotation à la Commission de la fonction publique, mais en exhortant cette dernière à déléguer une bonne partie de son pouvoir de dotation aux sous-ministres et à leur demander des comptes. Ainsi, la Commission de la fonction publique doit accroître son rôle de surveillance et de vérification et axer davantage ses activités sur la préservation du principe du mérite et de l'impartialité politique. En outre, la *Loi* définit juridiquement la notion de mérite d'une manière différente de la définition généralement admise par le passé. La nouvelle définition vise à ce qu'une personne retenue doive non seulement posséder les qualifications essentielles pour un emploi, mais qu'elle soit aussi la « *bonne personne* » pour cet emploi, c'est-à-dire que les nominations soient fondées sur le mérite⁴⁵. D'ailleurs, afin d'assurer une surveillance de la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, le gouvernement canadien crée en 2003 l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, dont les principales fonctions sont une planification stratégique des RH, une réforme

⁴³ Site de l'Alliance de la fonction publique fédérale, consulté sur le web : www.syndicatafpc.ca, le 10 janvier, 2015.

⁴⁴ Annonce de l'Alliance de la fonction publique fédérale sur son site web (syndicatafpc.ca) en date du 5 janvier 2015.

⁴⁵ La nouvelle conception du mérite offre aux gestionnaires recruteurs un pouvoir discrétionnaire accru. Plutôt que de suivre un processus de nomination qui est « normatif et où le classement [est] obligatoire », les gestionnaires ont désormais une latitude considérable pour choisir, parmi tous les candidats qualifiés, celui qui, à leur avis, constitue la « bonne personne » pour le poste, en fonction des exigences organisationnelles actuelles et futures. Rapport sur l'examen de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (2003)*, consulté sur le web : <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/rapport-examen-loi-modernisation-fonction-publique-2003.html>, le 19 mars, 2015.

du système de classification, le développement du leadership et de la formation, la simplification et la fusion des conventions collectives et la mise en place d'un dispositif renouvelé de négociations des relations de travail avec les organisations syndicales (Chemla-Lafay et Chol, 2006). De plus, cette *Loi* révisé la définition des services essentiels afin de réduire le nombre de travailleurs du secteur public ayant le droit de grève selon l'Alliance de la fonction publique du Canada (2011).

D'autres réformes du gouvernement conservateur au pouvoir voient également le jour afin de réduire les dépenses publiques. Dans la première décennie du XXI^e siècle, l'augmentation moyenne des salaires du secteur public est de 1,5 pour cent (Statistique Canada, CANSIM dans Evans, 2013 :26), soit beaucoup plus bas que le taux moyen d'inflation pour cette période, qui est de 2.1 pour cent (Evans, 2013). Le budget de 2010, en réponse à la récession mondiale de 2007-2008, inclut un plan de redressement pour un retour à l'équilibre budgétaire. En 2012, le gouvernement Harper met sur pied un examen des dépenses de la fonction publique et force chaque ministère et organisme public, incluant les sociétés d'État, à réduire de 5 à 10 pour cent ses dépenses publiques, et ce, de façon permanente. Des coupures importantes de postes dans la fonction publique canadienne ont eu lieu à la suite de cette annonce. D'ailleurs, Camfield (2013) affirme que le gouvernement canadien s'apprête à couper 30 000 postes équivalent temps plein entre 2012 et 2015. Selon le chercheur, ces coupures sont la résultante de différentes stratégies telles que la privatisation ou la sous-traitance. De plus, pour l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)⁴⁶, le gouvernement canadien continuerait à couper des postes dans sa fonction publique. En date du 5 janvier 2015, 24 569 des membres de l'AFPC répartis dans 64 ministères et agences auraient reçu un avis indiquant qu'ils pourraient perdre leur emploi.

Tous ces changements dans la fonction publique canadienne ont un impact sur les acteurs du système en relations industrielles. Pour Haiven, Lévesque et Roby (2006), cet impact se fait principalement sentir chez les employés publics et, par ricochet, chez l'acteur syndical qui a vu son pouvoir s'affaiblir.

⁴⁶ Consulté sur le site web : <https://www.syndicatafpc.ca>, le 9 janvier 2015.

4.2.2 Analyse de l'économie canadienne

Pour Amable (2005), le Canada aurait une économie de marché de type anglo-saxon fondée sur les marchés, tout comme les États-Unis et, jusqu'à un certain point, le Royaume-Uni. Pour Amable, les pays d'économie de marché de type anglo-saxon donnent une grande importance à la concurrence par les prix. Ils adoptent une neutralité de l'État sur les marchés de produits, la coordination étant effectuée par les signaux (prix) du marché. Ils ont une grande ouverture à la concurrence et à l'investissement étranger.

Cette définition représente relativement bien le Canada. Depuis les années 1980, le Canada s'est doté d'une politique de la concurrence qui vise à favoriser le développement économique du Canada et des entreprises canadiennes dans un contexte de globalisation économique. Cette politique a été développée en fonction des nouvelles orientations néo-libérales pour supporter l'investissement à l'étranger et l'accord de libre-échange mis en place en 1994 (Rioux, 2000). D'ailleurs, les différentes stratégies de déréglementation et de cession de ses activités dans le secteur de l'aviation en font la démonstration.

Les ententes de cession de la gestion et de l'exploitation des aéroports canadiens, de même que la privatisation de sa principale ligne aérienne et les coupures dans la fonction publique, ont sans aucun doute un impact sur la protection de l'emploi de ces travailleurs anciennement fonctionnaires et employés de la fonction publique canadienne. De plus, toutes ces réformes amènent définitivement une décentralisation de la négociation salariale et une réduction de la syndicalisation au Canada puisque la majorité des employés syndiqués sont de la fonction publique. D'ailleurs, selon Statistique Canada⁴⁷, de 1981 à 2018, le taux de syndicalisation a diminué de 38 pour cent à 30 pour cent au Canada. L'essentiel de ce déclin s'est produit au cours des années 1980 et 1990 et le taux est relativement stable depuis

⁴⁷ Statistique Canada, Les données sur la syndicalisation, consulté sur le site web : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-630-x/11-630-x2019005-fra.htm>, le 3 mars, 2019.

2012. Un autre indicateur⁴⁸ est la protection de l'emploi. Lorsque nous comparons le taux de chômage des Canadiens à celui des Américains et Britanniques, nous réalisons qu'en 2014 il est un peu plus élevé (voir le tableau 11 pour plus de détails). Toutefois, le taux de chômage de longue durée est définitivement plus bas au Canada comparativement à l'ensemble des pays de l'OCDE. En 2013, 12,7 pour cent des chômeurs étaient sans emploi depuis 12 mois ou plus, comparativement à 26 pour cent aux États-Unis et 36 pour cent au Royaume-Uni.

Tableau 11 : Principaux indicateurs économiques de l'OCDE - 2014

Principaux indicateurs économiques de l'OCDE				
Indicateurs	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Moyenne des pays de l'OCDE
Population	35,2 millions	316,1 millions	62,6 millions	Non disponible
PIB ⁴⁹	44 057 \$	54 640 \$	39 216 \$	37 882 \$
Impôt sur le revenu	11,3 % du PIB	9,8 %	9,2 %	8,6 %
Dettes publiques	105,7 % du PIB	122,6 %	111,6 %	Non disponible
Dettes des ménages ⁵⁰	163,8 % du revenu disponible	114,1 %	154 %	Non disponible
Salaire moyen ⁵¹	46 911 Dollar US	56 340 \$ Dollar US	41 192 \$ Dollar US	Non disponible
Taux de chômage ⁵²	6,9 % de la population	6,2 % de la pop.	6,1 % de la pop.	7,3 % de la pop.

⁴⁸ Présenté ici à titre illustratif seulement. Les comparaisons internationales à ce sujet sont controversées.

⁴⁹ Le PIB est calculé en dollar américain per capita, données de 2013.

⁵⁰ La dette des ménages désigne tous les engagements nécessitant un ou plusieurs paiements d'intérêts ou de principal par un ménage à son créancier à une ou plusieurs dates dans le futur. Données de 2012.

⁵¹ Cet indicateur est mesuré en prix constants en dollar américain en utilisant 2012 comme années de référence. Données de 2013.

⁵² En pourcentage de la population active. Données de 2014.

Principaux indicateurs économiques de l'OCDE				
Indicateurs	Canada	États-Unis	Royaume-Uni	Moyenne des pays de l'OCDE
Taux de chômage longue durée⁵³	12,7 % des chômeurs	25,9 % des chômeurs	36,3 % des chômeurs	35,3 % des chômeurs
Dépenses d'éducation⁵⁴	117 \$ 2005=100 \$	107,5 \$ 2005=100 \$	109 \$ 2005=100 \$	112 \$ 2005=100 \$
Dépenses de santé	10,9 % du PIB	16,9 % du PIB	9,3 % du PIB	Non disponible

Source : Données de l'OCDE : <https://data.oecd.org/fr/canada.html> consulté le 26 juin 2015

Un autre domaine d'analyse d'Amable (2005) pour différencier le type de capitalisme est la protection sociale. Dans les pays anglo-saxons comme le Canada, la protection sociale devrait être moindre. La participation de l'État aux programmes sociaux serait faible, mais il y aurait des programmes de filet de sécurité visant seulement à soulager la pauvreté. Les prestations seraient conditionnées aux ressources et il y aurait des systèmes de retraite par capitalisation. La protection sociale au Canada peut être considérée comme relativement faible, car le filet de sécurité contre la pauvreté est minimal (Strange, 2011).

Selon une étude publiée par l'OCDE sur l'emploi et les compétences au Canada (2014), le gouvernement fédéral canadien joue un rôle actif de soutien au développement économique par l'intermédiaire de ses institutions comme Emploi et Développement Social Canada et Citoyenneté et Immigration Canada, en soutenant l'intégration des immigrants à l'emploi. Même s'il nous est difficile de tirer des conclusions précises sur le type de protection sociale du Canada, il nous est toutefois possible d'affirmer que le Canada s'est doté de programmes sociaux tels que son programme de pension de sécurité de la vieillesse. Il y a aussi les transferts canadiens en matière de programmes sociaux qui aident les provinces à soutenir

⁵³ Le taux de chômage de longue durée recense les personnes au chômage depuis 12 mois ou plus. Données de 2013

⁵⁴ Les dépenses en éducation englobent les services éducatifs et auxiliaires que les établissements d'enseignement proposent aux étudiants et aux familles. Ces dépenses sont exprimées sous forme d'indice prenant l'année 2005 comme référence et est en dollar américain par étudiant. Données de 2011

l'éducation postsecondaire, l'aide sociale, la santé et les services sociaux, ainsi que le développement de la petite enfance et l'apprentissage et la garde des jeunes enfants.

Toujours selon Amable (2005), au Canada l'investissement en compétences spécifiques est faible parce que la mobilité des travailleurs entre organisations est forte et que les employeurs sont parfois réticents à investir dans les compétences de leurs employés. Selon les données de l'OCDE publiées en 2014 sur les dépenses moyennes en éducation en dollar américain par étudiant, le Canada se trouve au-dessus de la moyenne des pays de l'OCDE avec 5,00 \$ de plus, avec 117,00 \$ par étudiant, et devant les États-Unis et le Royaume-Uni, qui sont respectivement à 107,00 \$ et 109,00 \$⁵⁵.

Les économies qui s'apparentent à un modèle libéral ou anglo-saxon des marchés rendent les entreprises du pays plus sensibles aux chocs défavorables qui ne peuvent être entièrement absorbés par des ajustements des prix. Les ajustements de quantité (par ex. : coupures de postes) sont plus importants, ce qui implique que la compétitivité des entreprises repose en partie sur la flexibilité de l'emploi.

Toutefois, suite aux événements du 11 septembre 2001, les pays à économie de marché libre ou « anglo-saxons », c'est-à-dire le Canada, les États-Unis et le Royaume-Uni, ont réagi différemment dans le secteur de la sécurité aérienne, malgré les similitudes de leur modèle d'économie de marché de type anglo-saxon. Le Canada a recentralisé ses activités de contrôle des passagers du secteur aérien, qui étaient privatisées avant les attaques terroristes de 2001, et a créé une société d'État responsable des fonctions essentielles en matière de sûreté aérienne, tout en sous-traitant toute la gestion du personnel de contrôle de sûreté dans les aéroports au privé. Les États-Unis pour leur part ont non seulement étatisé et centralisé leurs activités de contrôle de sûreté, mais ont aussi créé un mégaministère de la sécurité

⁵⁵ Nous devons être prudents lorsque nous citons de comparaisons internationales car selon Husson (2006) plusieurs facteurs peuvent influencer un indicateur. Par exemple les taux de chômage nationaux sont comparés sans donner une explication des systèmes de protection sociale de certains pays fournissant des allocations à des individus considérés comme « inactifs » alors que dans d'autres pays, ces individus seraient considérés comme chômeurs. Les définitions peuvent varier énormément entre pays.

publique avec des lois de relations de travail différentes donnant beaucoup de latitude aux gestionnaires et interdisant le droit de grève aux travailleurs de ce ministère (Master, Gibney et al., 2008). En ce qui concerne le Royaume-Uni, il a gardé son modèle de privatisation et a accru la réglementation de la sécurité et sûreté du transport aérien de passagers et leurs bagages. Il y aurait donc des marges de manœuvre à l'intérieur d'un même type de capitalisme à la suite des évènements tragiques comme ceux du 11 septembre, 2001.

La prochaine section présente la réponse du Canada aux attentats terroristes du 11 septembre 2001, de même que celle des États-Unis et du Royaume-Uni. De plus, nous identifions les principaux acteurs du secteur de la sûreté du transport aérien et décrivons leurs rôles et responsabilités avant et après les évènements terroristes du 11 septembre 2001.

4.3 La sûreté du transport aérien

La sûreté du transport aérien au Canada a connu beaucoup de soubresauts au cours des 30 dernières années. Que ce soit la tragédie du vol d'Air India en 1985 ou les attentats du 11 septembre 2001, ces évènements ont transformé non seulement la réglementation pour permettre des contrôles de fouille plus rigoureux, mais ont également changé le portrait de la gouvernance et de l'organisation du travail de ce secteur.

Cette section présente un historique de ces évènements ainsi que la réponse du gouvernement canadien à ces attentats terroristes afin de protéger les citoyens, les passagers, les aéronefs et les aéroports. Nous présentons également la *Loi de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA)*, la réponse du Canada aux attentats de 2001.

4.3.1 La réponse du Canada aux attentats terroristes

Au Canada, c'est Transports Canada qui a l'autorité sur le secteur de l'aviation et la responsabilité d'élaborer un programme de maintien de la sûreté pour les aéroports. Ce programme se fonde sur les spécifications et les pratiques en matière de sûreté

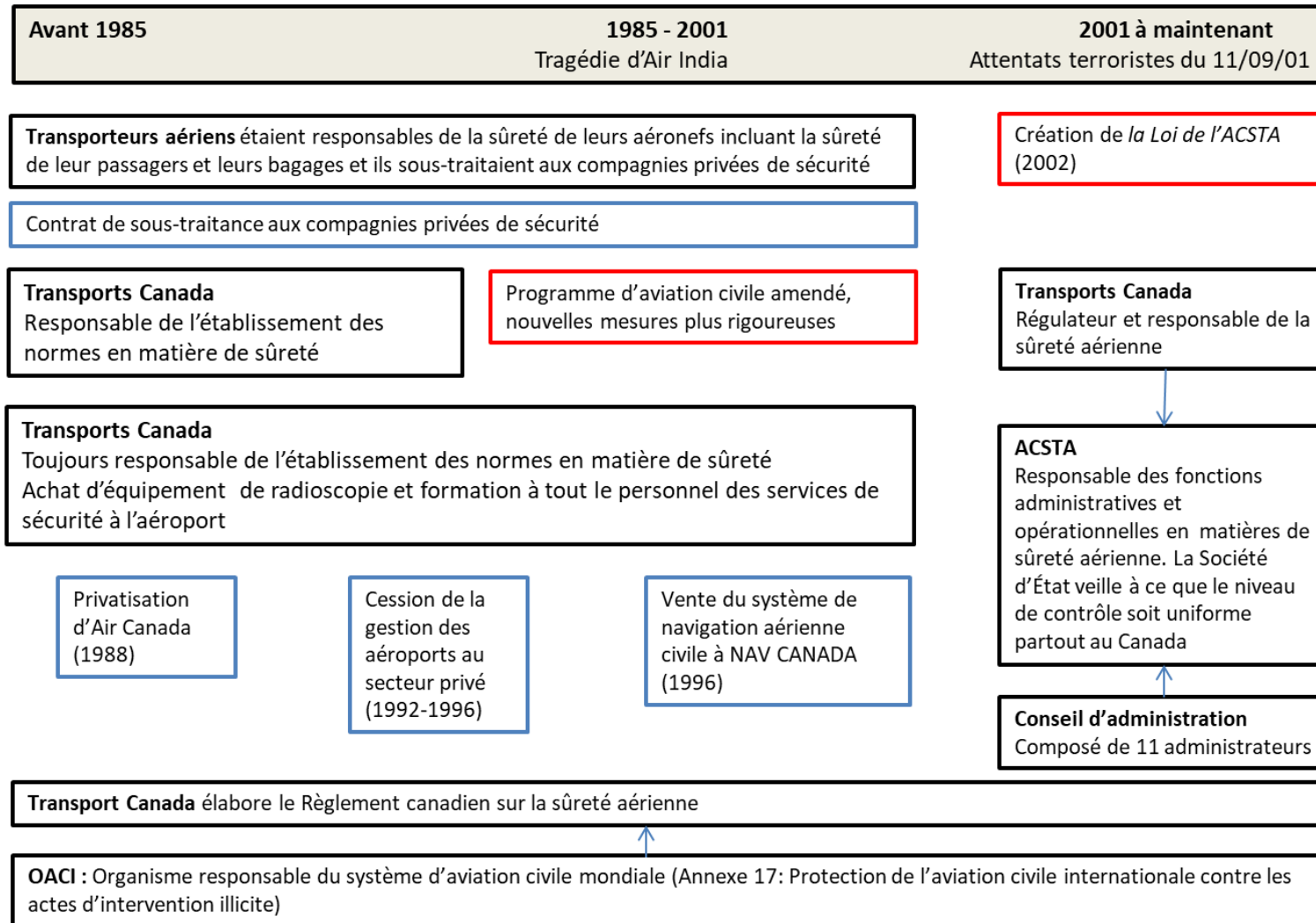
proposées par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)⁵⁶. En 1973, des dispositions relatives à la sûreté aérienne ont été ajoutées à la *Loi sur l'aéronautique* et un règlement a été adopté, en vertu duquel les exploitants des aéronefs canadiens doivent fouiller les personnes, leurs biens personnels ainsi que leurs bagages à titre de condition de transport (Rapport du Comité consultatif, examen de la Loi de l'ACSTA, 2006).

Comme le démontre la figure 5, avant 1985, au Canada, il incombait aux transporteurs aériens d'assurer la sûreté de leurs aéronefs, incluant la sûreté de leurs passagers et de leurs bagages, alors que Transports Canada était responsable de l'établissement de l'ensemble des normes en matière de sûreté pour les aéroports et les compagnies aériennes. De plus, en sa qualité de propriétaire et d'exploitant des principaux aéroports, Transports Canada devait veiller à fournir les équipements et les installations de sûreté aux aéroports, ce qui constituait le premier modèle de partage de responsabilités dans la sûreté du transport aérien canadien.

⁵⁶ Information tirée du Rapport du Vérificateur général du Canada sur les cessions d'aéroports effectué en octobre 2000. Pour plus d'information sur l'OACI, consulter la section 4.3.3.2.

Figure 5 : Les acteurs principaux et l'évolution de la réglementation

LES ACTEURS PRINCIPAUX ET ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION DE LA SÛRETÉ DU TRANSPORT AÉRIEN AU CANADA



En 1985, à la suite de la tragédie du vol 182 d'Air India, qui a été détruit au large de la côte ouest de l'Irlande par une bombe, entraînant la mort de 329 personnes, le programme d'aviation civile du Canada est amendé afin d'adopter de nouvelles mesures pour protéger les passagers, les aéronefs et les aéroports. Ces mesures comprennent un contrôle plus rigoureux des passagers et des bagages de cabine ainsi qu'une inspection manuelle ou par radioscopie de tous les bagages enregistrés des vols internationaux⁵⁷ par les transporteurs aériens. La Corporation de sécurité du transport aérien, une société sans but lucratif appartenant aux entreprises de transport aérien, s'occupe du matériel d'examen radioscopique⁵⁸. Un consortium dirigé par Air Canada, qui confie la tâche à différents sous-traitants à travers le Canada, est responsable de la sûreté des passagers et de leurs bagages. Les méthodes de travail de ces sous-traitants peuvent varier considérablement d'un aéroport à l'autre⁵⁹. De la formation est également fournie⁶⁰ à tout le personnel des services de sécurité des aéroports ainsi qu'aux membres des équipages (Rapport du Comité consultatif, examen de la Loi de l'ACSTA, 2006). On constate donc qu'à la suite de la tragédie d'Air India, le gouvernement canadien a continué de partager la responsabilité de la sécurité avec le secteur privé.

Après les attentats du 11 septembre 2001, les attentes du public en matière de sécurité et de sûreté aériennes sont élevées. Plusieurs pays à travers le monde resserrent leurs réglementations et introduisent des changements importants dans leurs institutions et leur gouvernance entourant la sécurité du transport aérien. C'est ainsi que le système canadien de la sûreté aérienne connaît une importante transformation. Le budget fédéral de décembre 2001 prévoit la création de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien avec un budget de 1,9 milliard de dollars pour cinq ans. Le 27 mars 2002, la *Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien* (ACSTA) reçoit la sanction royale, créant ainsi l'ACSTA à titre de nouvelle société d'État le 1^{er} avril 2002. L'ACSTA

⁵⁷ Information tirée du Rapport du Vérificateur général du Canada sur les cessions d'aéroports effectué en octobre 2000, p. 10.

⁵⁸ Rapport annuel de l'ACSTA de 2003, p.8.

⁵⁹ CANLII, 2013, *Securitas Transport Aviation Security Ltd c Syndicat des métallos*, # 61643.

⁶⁰ Malheureusement, le document ne précise pas qui a offert et/ou payé la formation.

devient responsable des fonctions essentielles en matière de sûreté aérienne, y compris celles liées au contrôle de passagers ainsi que de leurs bagages de cabine et de leurs bagages enregistrés.

Au moment de la création de l'ACSTA en 2002, le gouvernement doit se questionner au sujet de la structure appropriée pour la livraison du service de contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages. Selon une étude de l'ACSTA présentée lors de la revue de la Loi sur l'ACSTA en 2006, intitulée *Gouvernance de l'ACSTA : le choix d'un modèle organisationnel*⁶¹, le gouvernement fédéral étudie différentes options : l'administration du service de contrôle par les aéroports; la création d'une entité sans but lucratif, à l'extérieur de la fonction publique; la création d'une société d'État; ou garder les fonctions au sein d'un ministère gouvernemental. Toujours selon cette étude, étant donné la gravité des événements du 11 septembre 2001 et de leurs répercussions sur la sécurité nationale nécessitant une intervention cohérente et décisive à l'échelle nationale, avoir une seule organisation responsable de la réussite ou de l'échec de la sécurité est vu comme la solution par le gouvernement en place. La décision de créer une Société d'État est donc retenue. De plus, la sécurité nationale est considérée comme un « *bien public* », et non un intérêt privé, ce qui exige par conséquent une surveillance et une gestion par le secteur public.

Une fois que le gouvernement décide que la fonction de contrôle de sûreté doit être assurée par un organisme gouvernemental, il doit aussi décider du type d'organisme à créer et du transfert ou non d'une partie ou de toutes les fonctions étatiques relatives à ce service. Toujours selon l'étude sur la revue de la Loi sur l'ACSTA (2006 : 16)

Le gouvernement sentait qu'il était important de maintenir la séparation entre la réglementation de la sécurité du transport aérien (alors gérée par Transports Canada) et les activités de la sûreté du transport aérien (alors gérées par une variété d'organisations - p. ex., les transporteurs aériens étaient responsables du contrôle préembarquement des passagers et de leurs effets personnels). Le nouvel organisme serait responsable des activités de sûreté du transport aérien, alors que Transports Canada conserverait la responsabilité relative à sa réglementation.

⁶¹ ACSTA, « Gouvernance de l'ACSTA : le choix d'un modèle organisationnel », *Exposé de position*, mai 2006, SL-812/06-06, 28 pages.

En vertu de la *Loi sur l'ACSTA* de 2002, l'ACSTA est maintenant la Société d'État chargée d'assurer le contrôle efficace, efficient et uniforme des personnes qui montent à bord d'un aéronef ou qui accèdent aux zones réglementées à partir de points de contrôle, à la vérification des biens en leur possession ou contrôle, ainsi que des articles ou des bagages personnels qu'elles confient au transporteur aérien. Cette loi vient transférer le niveau de responsabilité et d'imputabilité du contrôle des personnes et de leurs bagages des principaux transporteurs aériens à une société d'État. L'étatisation de la responsabilité dans la sûreté du transport aérien au Canada est un changement majeur.

La *Loi* permet à l'ACSTA d'offrir son service de contrôle de sûreté selon trois modèles de prestation : contrat avec des tiers – fournisseurs de services qui se spécialisent dans la prestation de services de sûreté et de contrôle; modèle d'emploi direct, l'ACSTA embaucherait et gérerait tout son effectif de sûreté directement, et non par l'entremise de contrats avec des tiers; ou par un modèle d'exploitant d'aéroport. Ce dernier modèle prévoit deux options, soit d'autoriser les aéroports à embaucher des agents de contrôle directement comme employés de l'aéroport, ou permettre aux aéroports de sous-traiter à leur tour avec un fournisseur de services (modèle de sous-traitance des aéroports)⁶². Depuis sa création, l'ACSTA opère sous le modèle de contrat avec des tiers. Ainsi, malgré l'étatisation de la fonction de sûreté du transport aérien, l'ACSTA opte pour un modèle de prestation de services par des tiers.

4.3.2 La réponse de deux autres pays d'économie de marché de type anglo-saxon suite aux attentats terroristes de 2001

Nous avons vu précédemment que les pays d'économie de marché de type anglo-saxon ont des institutions offrant des services et un cadre réglementaire qui peuvent se différencier malgré une similitude du type de capitalisme dans lequel ces pays

⁶² ACSTA, « Modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA », *Exposé de position*, mai 2006, SL-812/03-06, 22 pages.

sont classés. Cette section présente la réaction aux attentats terroristes du 11 septembre 2001 de deux pays d'économie de marché de type anglo-saxon qui ont eu une réaction complètement différente de celle du Canada, soit les États-Unis et le Royaume-Uni.

4.3.2.1 Le contexte américain

Aux États-Unis, avant la création du Department of Homeland Security, les activités de sécurité étaient réparties dans plus de 40 organismes fédéraux. Onze jours après les attentats terroristes du 11 septembre 2001, le président George W. Bush annonce la création d'un ministère de la Sécurité intérieure. Le Ministère aurait comme principale responsabilité de superviser et de coordonner une stratégie nationale globale pour protéger le pays contre le terrorisme et répondre à toute attaque future⁶³.

Le Department of Homeland Security devient opérationnel le 24 janvier 2003, 60 jours après que l'adoption de la Loi « *Homeland Security Act* ». Le 1er mars 2003 marque la date du lancement officiel du Department of Homeland Security. C'est à cette date que la majorité des organismes déjà existants, tels que la Federal Emergency Management Agency, la Garde côtière, le service des douanes et les services secrets américains sont transférés au nouveau ministère de la Sécurité intérieure.

La « Transportation Security Administration » (TSA) est l'Agence nationale américaine de sécurité dans les transports, créée en mars 2003, qui est équivalente à l'ACSTA au Canada. Cependant, la TSA offre un service de sûreté pour l'ensemble des services de transports et non strictement le secteur du transport aérien. La TSA est à la fois le régulateur et l'opérateur des services de sûreté dans les transports. La majorité des employés sont devenus des fonctionnaires fédéraux, incluant les agents de contrôle dans les aéroports. Toutefois, la loi sur *l'Aviation and Transportation Security Act*, adoptée en 2001, exige que la TSA mette en place, en 2004, un programme utilisant des agents de contrôle privés pour un certain nombre

⁶³ Site du Department of Homeland Security www.dhs.gov consulté le 8 décembre, 2010.

d'aéroports. Le Programme de partenariat, également connu sous le nom « Opt-Out » ou « Screening Partnership Program SPP », est une approche permettant de fournir des services de contrôle de sécurité pour les passagers et leurs bagages par un entrepreneur privé qualifié. Nonobstant cela, selon ce que nous avons trouvé dans la littérature, très peu d'aéroports américains se sont prévalus de ce type de prestation de services de contrôle de sécurité. En juin 2019, seulement 22 des 450 aéroports américains se sont prévalus de ce programme. À l'exception de quelques aéroports internationaux comme ceux de San Francisco, Kansas City et Greater Rochester, les aéroports qui font présentement partie du programme sont relativement de petite taille⁶⁴.

Cette décision par le gouvernement Bush de créer une Agence nationale américaine de sécurité dans les transports, qui est à la fois le régulateur et l'opérateur de services pour tous les types de transports, est une décision surprenante, puisque le gouvernement Bush, ou républicain, est davantage reconnu pour sa position néolibérale favorable au secteur privé.

4.3.2.2 Le contexte du Royaume-Uni

En 1987, le gouvernement du Royaume-Uni privatise tous ses aéroports et en confie la gestion au secteur privé. Le but de cette privatisation est de s'assurer de la compétitivité du secteur aéroportuaire afin d'offrir aux lignes aériennes des coûts d'opération concurrentiels. La déréglementation du secteur aéroportuaire amène les aéroports et leurs principaux clients, les transporteurs aériens, à ajuster leur coût d'opération (Starkie, 2009).

La Transport Security and Contingencies Directorate du ministère des Transports du Royaume-Uni a la responsabilité d'assurer la sécurité des passagers, des travailleurs et des marchandises dans les aéroports, tandis que la Civil Aviation Authority (CAA) est le législateur du secteur de l'aviation. Cette dernière est responsable de l'application par les aéroports des règlements sur la sécurité et l'espace aérien⁶⁵. Elle s'assure que les normes de l'aviation civile du Royaume-Uni

⁶⁴ Site officiel de TSA, tsa.com, consulté le 14 juin, 2019.

⁶⁵ Le site de la Civil Aviation Authority (CAA) : www.caa.co.uk consulté le 18 décembre 2014.

soient fixées et atteintes et elle réglemente les transporteurs aériens, les aéroports et tous les services de trafic aérien. Elle est entièrement financée par des frais qu'elle facture aux organismes qu'elle réglemente.

Au Royaume-Uni, c'est la British Airports Authority (BAA) qui gère et exploite six aéroports du pays sur un total d'approximativement 60 (CAA statistiques, 2014). Elle est responsable de presque tous les aspects de la gestion de ces aéroports, y compris l'administration et l'exploitation du quotidien, le contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages ainsi que la gestion des stationnements et du service des incendies⁶⁶.

La BAA est une entreprise privée détenue par ADI Limited, un consortium mené par Grupo Ferrovial, et dont plusieurs institutions financières étrangères sont actionnaires, comme la Caisse de dépôt et placement du Québec qui détenait en 2009 environ 20 pour cent⁶⁷ des actions du consortium. La BAA est réglementée sur les prix par la CAA et la Commission de la concurrence, et par le ministère des transports et la CAA sur tous les aspects de la sûreté et la sécurité. Les autres aéroports sont des aéroports privés qui sont soumis aux mêmes règles que la BAA.

Ce qui semble relativement unique au Royaume-Uni est cette privatisation complète à un consortium d'entreprises privées qui ne sont pas seulement responsables de ce service, mais de l'ensemble des activités relatives à la gestion et l'exploitation d'un aéroport.

Le tableau 12 ci-dessous, présente une analyse comparative de la réponse des trois pays d'économie de marché de type anglo-saxon à la suite de l'urgence qu'ont présenté les attentats terroristes du 11 septembre 2001.

⁶⁶ Le site de British Airport Authority (BAA) : www.baa.com consulté le 30 novembre 2010.

⁶⁷ Estimation du rapport annuel de BAA de 2009.

Tableau 12 : Analyse comparative – Service de contrôle de sûreté dans le transport aérien

	Canada	États-Unis	Royaume-Uni
Mode de gestion État	Législateur – Sûreté (TC) Administrateur (ACSTA)	Législateur et opérateur (Homeland Security/TSA) Employeur (TSA)	Législateur - sûreté (TRANSEC- MoT) Législateur - aviation (CAA)
Nombre d'aéroports	89	450	60
Modèle	Externalisation <ul style="list-style-type: none"> • Contrat de sous-traitance entre une Société d'État (ACSTA) et des entreprises de sécurité privées pour une durée de 5 ans et plus. 	Fédéralisation <ul style="list-style-type: none"> • Ministère fédéral (TSA) responsable à 95 % de la prestation de services 	Privatisation <ul style="list-style-type: none"> • Entreprise privée, y compris la British Airport Authority (BAA)
Nombre d'agents de contrôle	6 700	48 000	Nombre inconnu
Employeur	15 entreprises privées de 2002-2011. Depuis l'automne 2011, 3 entreprises privées.	TSA – Ministère fédéral et quelques entreprises privés	BAA pour six aéroports Autres aéroports – employés de l'aéroport
Syndiqué ou non	Syndiqué à 95%	Syndiqués à 100 % depuis 2012 avec aucun droit de grève ⁶⁸	Syndiqués (% inconnu)

Dans les trois pays, la sécurité du transport aérien demeure toujours une question étatique plus présente depuis le 11 septembre 2001. Comme le démontre le tableau 4.3, malgré la similitude des pays dans leur modèle de capitalisme considéré comme ELM ou « anglo-saxon », ces derniers ont toutefois réagi différemment. Le Canada a créé une agence gouvernementale pour coordonner et uniformiser ses activités de contrôle des passagers aériens et leurs bagages, mais a maintenu le modèle de

⁶⁸ En août 2012, le gouvernement Obama a signé la première convention collective avec les agents de sécurité de la TSA, sans droit de grève toutefois. L'American Federation of Government Employees représente les agents de sécurité de la TSA.

sous-traitance des compagnies aériennes avec des compagnies privées de sécurité. Les États-Unis quant à eux ont non seulement centralisé leurs activités de fouille mais ont créé un mégaministère de la sécurité publique et ont internalisé les employés de sûreté pour en faire des fonctionnaires qui, jusqu'à l'été 2012, n'étaient pas syndiqués. Toutefois, depuis août 2012, les agents de contrôle américains sont syndiqués mais sans droit de grève. En ce qui concerne le Royaume-Uni, ce dernier a gardé son modèle de privatisation et a augmenté la réglementation pour la sécurité du transport aérien des passagers et leurs bagages. Comment expliquer ce phénomène?

Comme nous avons vu précédemment, pour Amable (2005), il n'y a aucun capitalisme qui soit supérieur à un autre. Sa thèse est qu'il faut étudier la différenciation des économies de marché de type anglo-saxon modernes dans plus d'une dimension et qu'il faut tenir compte de toutes les complémentarités possibles entre les cinq domaines institutionnels de son modèle pour parvenir à une classification empirique du capitalisme et ainsi analyser son efficacité et son efficience.

Notre modèle doit tenir compte non seulement des institutions, mais de leurs complémentarités afin de mieux comprendre la prise de décision dans un contexte où plusieurs acteurs sont présents. Notre thèse analyse l'influence des différents acteurs sur le modèle de prestation de services de contrôle de sûreté de passagers aériens canadiens et de leurs bagages et les objectifs derrière une telle décision.

De fait, nous cherchons à élucider la prise de décisions dans le cas d'externalisation de fonctions souveraines ou régaliennes de l'état. Les services de la sûreté et de la sécurité des citoyens comme les fonctions de police, les prisons et la défense sont souvent considérés comme des fonctions souveraines. Lorsqu'un gouvernement décide d'externaliser ses fonctions régaliennes ou souveraines, des contrôles doivent être mis en place afin de mitiger le risque et de s'assurer de la confiance des citoyens (Rouvillois, 2008). Les risques sont souvent mitigés grâce à des processus de négociation contractuelle. Toutefois, pour des fonctions traditionnellement régaliennes, comme dans le cas qui nous intéresse, soit la sûreté du transport

aérien, cela peut être compliqué, la passation du risque à des tiers étant quasi impossible puisque les utilisateurs voient toujours le gouvernement comme l'autorité responsable. Pour Rouvillois (2008), l'encadrement normatif devient alors essentiel (lois, règlements et contrats d'affaires).

Pour certains auteurs (Rouvillois, 2008; 2010; Trachsler, 2010; Le Galès, 2010), la déréglementation et les privatisations vont de pair avec la multiplication et le renforcement des règles (re-réglementation). L'exemple cité fréquemment est celui du Royaume-Uni, où le gouvernement a adopté les principes de la nouvelle gestion publique en instaurant des objectifs de performance pour l'ensemble de ses ministères et agences (Le Galès, 2010). Notre recherche permet de mieux comprendre comment une société d'État comme l'ACSTA gère ses contrats de sous-traitance avec ses fournisseurs de services afin de s'assurer que ses objectifs de prestation de services au public soient respectés et même dépassés. Toutefois, avant de présenter les résultats de notre étude de cas, la section qui suit décrit les relations des principaux acteurs impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise réseau à l'étude, soit celle du secteur du contrôle de la sûreté aérienne.

4.3.3 Les principaux acteurs au contrôle de sûreté aérienne

Le secteur de l'aviation est un secteur complexe avec plusieurs intervenants ou acteurs travaillant sous un même toit, mais sans toutefois faire partie de la même entreprise réseau. La prochaine section donne un aperçu de la complexité du secteur de l'aviation au Canada en présentant des acteurs qui agissent dans le secteur de contrôle de sûreté aérien.

4.3.3.1 *Transports Canada*

Au début des années 1970, à la suite d'une série de détournements d'avion, les pays membres de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) adoptent une disposition exigeant que chaque pays désigne une autorité pour la protection de l'aviation civile contre les interventions illicites. Le gouvernement du Canada a

désigné Transports Canada comme son autorité⁶⁹. Il est l'autorité nationale désignée en matière de sûreté de l'aviation civile (en vertu de l'Annexe 17 de la Convention relative à l'aviation civile internationale) et représente le Canada pour les besoins de l'élaboration des normes de l'OACI. Le Ministère établit les règlements et les normes pour la sécurité, la sûreté et le rendement environnemental du transport aérien et il qualifie les produits, les personnes et les organismes conformément à ces normes. Plus précisément⁷⁰, il :

- établit les règles et les normes relatives à la sûreté que les transporteurs aériens et les installations de transport, comme les exploitants d'aéroport, doivent appliquer;
- détermine les lieux où la sûreté doit être assurée en désignant des aéroports par le *Règlement sur la désignation des aérodromes*;
- établit la liste des objets interdits que les agents doivent empêcher d'entrer dans les zones réglementées des aéroports;
- détermine les normes de rendement de l'équipement, établit et tient la liste des systèmes et de l'équipement qui ont la capacité démontrée de répondre aux normes de rendement pour le contrôle et qui correspondent aux normes internationales;
- représente le gouvernement du Canada à l'étranger pour les questions de sécurité du transport et collabore avec ses partenaires internationaux pour assurer l'harmonisation et la coordination du *Règlement canadien sur la sûreté du transport aérien* avec ceux des autres pays; et,
- analyse les renseignements de sécurité ayant trait au transport et partage cette information avec certains secteurs du réseau de sécurité aérienne.

En résumé, les rôles de Transports Canada dans le transport aérien sont ceux de décideur, d'organisme de réglementation et de locateur des plus gros aéroports du pays.

⁶⁹ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial de 2006, p. 7.

⁷⁰ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial de 2006, p. 9.

Suite au 11 septembre 2001 et à la création de l'ACSTA, Transports Canada axe ses efforts sur les aspects de la sûreté aérienne ayant trait à la politique et à la réglementation⁷¹. Il est maintenant le régulateur des activités de l'ACSTA et veille à ce que les passagers et leurs bagages soient contrôlés de manière à ce qu'aucun passager avec une mauvaise intention ou un objet de menace ne réussisse à prendre l'avion.

4.3.3.2 Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)

L'OACI est une organisation internationale qui dépend des Nations-Unis. Son rôle est de participer à l'élaboration des normes qui permettent la standardisation du transport aéronautique international (les vols à l'intérieur d'un même pays ne sont pas concernés par l'OACI). Elle élabore des politiques et des normes, réalise des audits de conformité, des études et des analyses, fournit une assistance et renforce la capacité de l'aviation grâce à la coopération de 192 États membres et de parties prenantes⁷². Lorsque l'OACI élabore de nouvelles normes, les pays membres doivent s'y conformer.

4.3.3.3 Transporteurs aériens

Un transporteur aérien est une compagnie aérienne de transport qui a reçu un certificat d'exploitation aérienne de Transports Canada lui permettant de transporter des voyageurs ou tout autre type de marchandise d'un aéroport à un autre. Comme nous l'avons vu ci-haut, depuis 1988 tous les transporteurs aériens au Canada sont maintenant privés. Le Canada possède plusieurs grands transporteurs internationaux comme Air Canada, WestJet, Porter, Air Transat et Sunwing ainsi qu'un certain nombre de plus petits transporteurs régionaux et de transporteurs de fret⁷³.

⁷¹ Whitaker et al., (2006). *Plan de vol : Gérer les risques de la sûreté du transport aérien*, Secrétariat sur l'examen de la *Loi sur l'ACSTA*, Rapport du Comité consultatif, Ottawa. p.12.

⁷² Site de l'OACI, www.icao.int consulté le 16 mars, 2019.

⁷³ Site de Transports Canada- transport aérien, www.tc.gc.ca consulté le 3 mars 2019.

Par exemple, Air Canada est un transporteur aérien du Canada qui transporte des voyageurs à l'intérieur du pays (fournit des services passagers réguliers directs sur 64 aéroports au Canada) et à l'international. Il s'arrête dans plus de 200 aéroports répartis sur six continents. Il transporte plus de 41 millions de passagers chaque année et emploie plus de 30 000 personnes⁷⁴. Les transporteurs aériens ont comme objectifs de transporter des passagers et du fret de manière sécuritaire et compétitive. Un retard du départ d'un transporteur aérien peut avoir des répercussions économiques et commerciales importantes. Il est dans leur intérêt de s'assurer que les délais pour le contrôle de sûreté de leurs passagers soient respectés.

4.3.3.4 Administrations aéroportuaires

Comme nous avons vu précédemment, jusqu'aux années 1990, les aéroports du Canada étaient détenus, exploités ou subventionnés par le gouvernement fédéral, par l'intermédiaire de Transports Canada. Le gouvernement canadien a approuvé en 1987 une série de principes directeurs visant à orienter la mise sur pied d'administration aéroportuaires ainsi que les négociations liées aux cessions (p. ex., il n'y a aucune augmentation de financement par le gouvernement, les administrations sont assujetties à la *Loi sur la concurrence du Canada*, elles sont des sociétés sans but lucratif, etc.). À l'adoption de ces principes directeurs a succédé, en 1989, l'adoption de 36 principes supplémentaires visant à donner à Transports Canada davantage de directives sur les négociations pour la première série de cessions. Les principes directeurs et supplémentaires expriment un certain nombre d'attentes, par exemple :

- Les exigences pour le gouvernement en matière de financement global des aéroports n'augmenteraient pas à long terme par suite de cession;
- L'évaluation des aéroports à céder se ferait en fonction de leur juste valeur marchande, avec examen approprié de leur potentiel de gains;
- Les administrations aéroportuaires seraient viables sur le plan financier;

⁷⁴ Site d'Air Canada, www.aircanada.com consulté le 3 mars 2019.

- Les administrations aéroportuaires fonctionneraient sans lien de dépendance avec le gouvernement et sans recourir à lui à des fins financières;
- Les aéroports seraient cédés à des entités sans but lucratif;
- Il y aurait une garantie minimale d'emploi de deux ans pour les employés de Transports Canada nommés pour une période déterminée et touchés par la cession; et,
- Il y aurait obligation de se conformer aux normes et règlements de Transports Canada sur la sécurité et la sûreté.

La Politique nationale des aéroports de 1994⁷⁵ exige que Transports Canada demeure le propriétaire des aéroports cédés du Réseau national d'aéroports (RNA) et continue de garantir l'intégrité et la viabilité à long terme du réseau. Avec cette politique, le gouvernement introduit d'autres principes – soit des principes de responsabilité envers le public – à respecter au cours de la deuxième série de cessions. Ces principes visent à élargir l'obligation de reddition de comptes des administrations aéroportuaires. Entre autres, ces principes prévoient que le gouvernement fédéral ne nommera pas le conseil d'administration, mais qu'il proposera la candidature de deux ou trois membres au conseil de chaque administration aéroportuaire. Ces principes stipulent également des obligations en ce qui a trait aux exigences en matière de conflit d'intérêts, de consultations auprès de la collectivité et d'appels d'offres ouverts.

Une administration aéroportuaire se veut une société sans but lucratif créée aux termes d'une loi fédérale (*Loi sur les corporations canadiennes*, maintenant la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*) ou provinciale, selon le cas, pour gérer et exploiter un réseau aéroportuaire local et des entreprises commerciales connexes. Elle est responsable de toutes les activités aéroportuaires et des projets d'immobilisations comme l'agrandissement des aéroports et l'amélioration des pistes. Elle est également chargée de fournir des services d'urgence, d'aménager les terrains aéroportuaires à diverses fins, comme l'installation d'hôtels et autres

⁷⁵ Site de Transports Canada : www.tc.gc.ca, consulté le 3 mars 2016.

activités commerciales et de louer de l'espace pour les boutiques, les restaurants et les nombreuses autres entreprises de services aux voyageurs. Elle doit également fournir de l'espace pour le service de contrôle de sûreté de l'ACSTA. Le gouvernement canadien conclut des baux à long terme avec chaque administration aéroportuaire, mais conserve la propriété de l'aéroport. Les baux, d'une durée de 60 ans, sont assortis d'une option de renouvellement pour 20 années supplémentaires.

Selon le rapport du Vérificateur général (2000 :13) :

Les administrations aéroportuaires – les AAL et les AAC – sont en grande partie des monopoles et jouissent d'un marché captif. Elles peuvent, sans être réglementées, établir des frais (p. ex., frais d'atterrissage) pour financer des travaux d'immobilisation et les activités aux aéroports, faire n'importe quel type de placement et accumuler de grandes réserves – en franchise d'impôt.

Les aéroports du RNA représentent des milliards de dollars en revenus aéroportuaires et autres possibilités d'affaires, p. ex., hôtels, restaurants et concessions de vente au détail. Les administrations aéroportuaires peuvent créer des filiales capables de générer encore plus de revenus provenant d'activités d'affaires « hors de l'aéroport ». Elles ne versent aucun paiement au moment de la cession. Toutefois, le gouvernement touche une allocation sous forme de paiement de loyer au cours des 60 années de la durée de chaque bail.

Par exemple, l'administration aéroportuaire qui administre l'aéroport Pierre-Elliott Trudeau de Montréal a été créée en 1992. Elle est une Société sans but lucratif et sans capital-actions responsable de la gestion, de l'exploitation et du développement en vertu d'un bail conclu avec Transports Canada qui arrive à échéance en 2072. Elle est gérée par un conseil d'administration d'un maximum de quinze administrateurs, dont deux sont nommés par le Gouvernement du Canada⁷⁶.

Ces administrations aéroportuaires ont comme principale responsabilité la gestion de l'exploitation et du développement de l'aéroport ou des aéroports (national ou international), selon le cas. Comme nous avons vu ci-haut, la gestion et l'exploitation

⁷⁶ Site web de l'Administration aéroportuaire de Montréal, ADM, www.admtl.com/fr/adm consulté le 24 février 2019.

incluent les activités telles que la gestion et l'exploitation des services immobiliers et commerciaux, les services de transports et de stationnement, l'ingénierie et la construction, les communications et affaires publiques, etc. Par exemple, en 2017, l'Aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal comptait 250 établissements actifs sur les sites aéroportuaires qui généraient un total de 60 000 emplois, dont quelques 27 000 sur le site même de l'aéroport. Toutefois, l'Aéroport n'emploie directement que 573 de ces 27 000 travailleurs⁷⁷.

Le tableau 13 offre un exemple d'intervenants dans un aéroport⁷⁸. Tous ces intervenants ont des employés qui travaillent à l'aéroport. Le tableau ne présente pas une liste complète des ces différentes organisations mais permet d'illustrer la complexité et le nombre important de ces travailleurs dont l'employeur n'est pas l'administration aéroportuaire.

Tableau 13 : Exemple d'intervenants dans un aéroport canadien

Transports Canada (régulateur)						
Aéroports canadiens (AAL et AAC)						
Types d'organisations	Lignes aériennes	ACSTA	ASFC⁷⁹	Aéroport	Détaillants/ Commerçants	Autres services ex. : pompiers, déneigement, police⁸⁰
Types d'entreprises (privée ou publique)	Secteur privé	Agence – Secteur parapublic (se rapporte à un conseil d'administration)	Agence - Secteur public (se rapporte directement au Ministre de	Gestion Secteur privé OSBL ⁸¹	Secteur privé	Secteur public et privé

⁷⁷ Rapport annuel de l'Administration aéroportuaire de Montréal, 2017, p. 4.

⁷⁸ Dans l'étude des auteurs Rubery, Cooke et al., (2003 :272), ces derniers avancent qu'il pourrait y avoir jusqu'à 270 employeurs différents dans un même aéroport.

⁷⁹ L'ASFC est l'Agence des services frontaliers du Canada

⁸⁰ Les aéroports sous-contractent différents services tels le déneigement, les services d'électricité, la plomberie, les services de pompiers et d'intervention policière. Selon la taille de l'aéroport, ces services peuvent relever de différentes juridictions et même certains de ces services peuvent être privés. Par exemple, certains aéroports ont leur propre service d'incendie ou de déneigement.

⁸¹ OSBL signifie : Organisme sans but lucratif

Transports Canada (régulateur)						
Aéroports canadiens (AAL et AAC)						
Types d'organisations	Lignes aériennes	ACSTA	ASFC⁷⁹	Aéroport	Détaillants/ Commerçants	Autres services ex. : pompiers, déneigement, police⁸⁰
		Sous-traitance : Secteur privé	Sécurité publique Canada			
Relations de travail	Syndiqués	Non syndiqués Employés sous-traités : syndiqués	Syndiqués	Syndiqués (Cols bleus) et Non syndiqués (gestion et employés de bureau)	Non syndiqués	Dépendamment de l'organisation Ex. : services de pompiers syndiqués
Juridiction	Fédérale	Fédérale	Fédérale	Fédérale	Provinciale	Provinciale/ Municipale

Ce tableau brosse un aperçu des quelques 27 000 travailleurs qui œuvrent à l'Aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal de manière quotidienne. L'objectif d'une administration aéroportuaire est de s'assurer que l'ensemble de ces travailleurs, qu'ils soient ses employés directs ou non, répondent à une éthique de travail professionnelle et performante afin de préserver sa réputation et d'attirer les grands transporteurs et voyageurs aériens pour une plus grande part du marché.

Nous avons vu dans cette section qu'il existe plusieurs intervenants dans le secteur aéroportuaire canadien. Ces intervenants proviennent autant d'organisations privées que publiques qui se côtoient de façon quotidienne et dont les objectifs d'affaires variés influencent les rapports de production et d'organisation de leurs travailleurs respectifs.

4.4 Description de notre étude de cas : l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

La *Loi* établissant l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) est promulguée par le Parlement canadien à la fin mars 2002. Le budget fédéral de décembre 2002 annonce la création de l'ACSTA avec un financement de 2,2 milliards de dollars pour améliorer la sûreté du transport aérien. Afin de faciliter la présentation de notre étude de cas, voici un tableau sommaire (tableau 14) qui décrit les thèmes qui seront abordés et la situation avant et après l'entrée en scène de l'ACSTA.

Tableau 14 : Rôles et responsabilités dans le contrôle de sûreté dans le secteur de l'aviation au Canada

	Avant 11 septembre 2001	Après 2001
Mandat	Relève de chaque transporteur aérien pour ses propres passagers	Responsabilité envers le Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports.
Objectif	Les transporteurs aériens doivent se conformer aux normes en matière de sûreté qui entraînent les coûts les moins élevés et la plus faible incidence sur les mouvements des passagers.	La sûreté constitue la priorité absolue de l'ACSTA. Les normes de sécurité sont constamment en hausse.
Uniformité des services de contrôle	Différents contrats en matière de services de contrôle sont conclus avec des fournisseurs de services de contrôle différents. Manque d'uniformité dans les contrats de services de contrôle avec différents fournisseurs de services de contrôle.	L'ACSTA met en œuvre des procédures normalisées d'exploitation dans l'ensemble des 89 aéroports Des mesures sont prises pour améliorer les contrats. Un processus concurrentiel de demande de propositions anticipé visant à octroyer des contrats de services de contrôle. Un programme de surveillance du rendement des fournisseurs

	Avant 11 septembre 2001	Après 2001
		<p>de services de contrôle est mis en place.</p> <p>Des programmes de formation nationaux visent à générer une offre de service uniforme.</p>
Formation des agents de contrôle	Un cours unique comportant un nombre restreint d'heures de formation pratique	<p>Le personnel de contrôle doit suivre un programme multi-niveaux de formation qui comporte de la formation accrue en cours d'emploi.</p> <p>Formation améliorée et supplémentaire pour les agents de contrôle : centre de formation, formation sur ordinateur et en cours d'emploi et outils d'apprentissage à distance.</p>
Conditions de travail des agents de contrôle	Des emplois généralement mal rémunérés et un taux de roulement élevé.	<p>L'ACSTA définit des normes visant des objectifs de qualité, dont un meilleur programme de formation, de meilleurs salaires et des possibilités de développement professionnel.</p> <p>Uniformisation continue des salaires et des avantages sociaux partout au Canada</p>
Contrôle des bagages enregistrés (CBE)	Un contrôle sélectif et limité est en place.	<p>Augmentation importante de la capacité de contrôle. Contrôle de 100 % des bagages enregistrés</p> <p>La mise à l'essai et l'évaluation de différents équipements et de nouvelles technologies de CBE</p>
Mesures de sûreté des zones réglementées d'aéroports	Les non-passagers ne sont pas contrôlés, mais ils doivent posséder un laissez-passer donnant accès aux zones réglementées	<p>Contrôle des non-passagers</p> <p>Carte d'identité pour les zones réglementées (par ex. biométrie et base de données centrale)</p>

	Avant 11 septembre 2001	Après 2001
		715 000 non passagers font l'objet d'un contrôle annuel
Systèmes de détection d'explosifs	Aucun système national en place	De l'équipement de détection d'explosifs est déployé dans tous les aéroports désignés. Des appareils de radioscopie à vues multiples et des scanners corporels sont en cours de déploiement
Rapport sur les incidents /Surveillance du système	Les incidents de sûreté et les objets confisqués gérés au niveau local	L'ACSTA met sur pied un centre de communication sur la sûreté pour saisir et analyser tous les incidents au niveau national (24 heures et 7 jours semaine). Le partage d'information entre l'administration centrale et les aéroports est amélioré.
Partenariat	Chaque aéroport est individuellement responsable de la coordination du contrôle de sûreté.	Le profil national et international est amélioré grâce à la collaboration avec les intervenants. Travail avec les partenaires pour minimiser l'incidence des événements imprévus sur les opérations Renforcement de la relation avec l'organisme réglementaire.

Source : Rapports annuels de l'ACSTA de 2004 et 2010, p. 36 et 16-17.

Dans les prochaines sections, nous reviendrons sur plusieurs de ces thèmes afin d'expliquer le mandat de l'ACSTA, ses responsabilités et son fonctionnement.

4.4.1. Mandat et responsabilités

En vertu de la *Loi sur l'ACSTA* de 2002, l'ACSTA est chargée d'assurer le contrôle des personnes qui montent à bord d'un aéronef ou qui accèdent aux zones

réglementées, la vérification des biens en leur possession ou contrôle ainsi que des articles ou des bagages personnels qu'elles confient aux transporteurs aériens. Sa compétence s'étend aux 89 aéroports à travers le pays désignés par son régulateur, Transports Canada⁸². L'ACSTA s'acquitte des responsabilités administratives et opérationnelles. Sur le plan opérationnel, l'ACSTA est responsable des fonctions suivantes :

Contrôle préembarquement (CPE)

Les passagers et leurs effets personnels sont contrôlés aux points de CPE avant leur entrée dans la zone sécurisée d'une aérogare. Pour le contrôle préembarquement, les agents de contrôle utilisent différentes technologies et procédures de contrôle pour examiner les passagers et leurs effets personnels, afin de s'assurer qu'ils ne transportent pas de substances ou d'objets mentionnés sur la liste d'articles interdits de Transports Canada⁸³. Les passagers et leurs bagages de cabines font l'objet d'un examen pour empêcher un passager de transporter un article interdit⁸⁴.

Contrôle des bagages enregistrés (CBE)

L'ACSTA est également responsable du contrôle des bagages enregistrés. Sa responsabilité est l'achat et l'intégration de l'équipement dans le système de manutention des bagages d'un aéroport, l'exploitation et l'entretien de l'équipement et la gestion de la formation des agents de contrôle sur l'équipement de détection. En 2010, l'ACSTA contrôle plus de 62 millions de bagages enregistrés.⁸⁵

Contrôle des non-passagers (CNP)

⁸² Whitaker et al., (2006). *Plan de vol : Gérer les risques de la sûreté du transport aérien*, Secrétariat sur l'examen de la *Loi sur l'ACSTA*, Rapport du Comité consultatif, Ottawa. p. 13.

⁸³ Rapport annuel 2011 de l'ACSTA, p. 6.

⁸⁴ La liste des articles interdits est établie par Transports Canada. Des exemples d'articles interdits sont couteaux, armes à feu et dispositifs incendiaires. Rapport annuel de l'ACSTA, 2003, p. 9.

⁸⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p.7.

L'ACSTA est responsable du contrôle des non-passagers dans les zones réglementées. Les non-passagers peuvent être les membres d'équipage ou du personnel de cabine, les employés affectés au service à la clientèle des transporteurs aériens, les traiteurs, les préposés à l'entretien, les bagagistes, les fournisseurs et le personnel des concessions et des services aéroportuaires. En 2010-2011, l'ACSTA effectue de façon aléatoire le contrôle de sûreté de plus de 1 200 000 non-passagers, conformément aux directives de Transports Canada⁸⁶. À compter de 2014, l'ACSTA améliore son programme pour y intégrer le contrôle des véhicules qui pénètrent les zones réglementées de l'aérodrome à certains aéroports⁸⁷.

Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR)

L'ACSTA est également responsable du programme des cartes d'identité pour les zones réglementées. Ce programme est un système d'identification à double lecture biométrique pour les non-passagers qui doivent accéder aux zones réglementées des aéroports. Le système de CIZR comprend les cartes, des lecteurs d'empreintes digitales et d'iris installés dans les aéroports et une infrastructure de réseau reliant les aéroports à une base de données centrale sécurisée⁸⁸. L'administration aéroportuaire est l'autorité de dernière instance habilitée à accorder ou à refuser l'accès aux zones réglementées de l'aéroport.

De 2002 à 2006, l'ACSTA est également responsable de deux programmes d'administration additionnels⁸⁹ :

⁸⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p.7.

⁸⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, p.10.

⁸⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p.7

⁸⁹ A ses tout débuts, l'ACSTA était également responsable de deux programmes de services de polices qui lui ont été retirés à la suite de l'examen quinquennal de 2006 de la *Loi de l'ACSTA*. Ces deux programmes étaient la supervision du programme d'agents de la GRC à bord des aéronefs et le programme des fonds pour les services de police des aéroports. Rapport annuel de l'ACSTA, 2003, p. 10. et Résumé du Plan d'entreprise 2004/05-2009/10, p. 11.

Administration du financement pour le Programme canadien de protection des transporteurs aériens (PCPTA) qui fournissait un financement à la GRC pour mettre des agents de police formés à bord d'avions commerciaux canadiens sélectionnés.

Administration des ententes de financement des services de police dans les aéroports qui demandait à l'ACSTA de signer des ententes avec certaines autorités aéroportuaires afin de compenser une partie des coûts associés aux services de police liés à la sûreté de l'aviation.

Plus récemment, en 2015-2016, l'ACSTA a conclu une entente avec TC qui l'autorise à effectuer le contrôle du fret dans les petits aéroports, lorsque la capacité existe⁹⁰. Ce programme vise à assurer le contrôle de quantités limitées de fret durant les périodes creuses en utilisant la technologie et les ressources existantes⁹¹.

Comme nous pouvons le constater, le mandat et la responsabilité du contrôle de sûreté du secteur de l'aviation ont changé considérablement. Avant 2001, cette fonction est complètement privatisée, et suite aux attentats terroristes de 2001, le Canada décide de créer une société d'État responsable d'uniformiser ce service à travers 89 aéroports de différents grosseurs.

4.4.2 Programmes de formation et de certification

En plus du mandat et des responsabilités présentés ci-haut, l'ACSTA est également responsable de la formation et de la certification des agents de contrôle, un mandat qui était la responsabilité du régulateur avant la mise en place de l'ACSTA.

Dès ses débuts, l'ACSTA développe un programme national de formation qui permet aux agents de contrôle d'avoir les compétences appropriées pour faire face aux nouvelles menaces. Jusqu'en 2005, le développement et la prestation du programme de formation et de certification de l'ACSTA sont réalisés par un tiers. C'est en 2005 que l'ACSTA décide d'internaliser ses activités de formation afin de

⁹⁰ Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA 2014/15 – 2018/19, p. 3

⁹¹ Rapport financier trimestriel de l'ACSTA, 31 décembre 2015, p. 2.

réduire les coûts⁹². Elle met en place des centres de formation à travers le pays afin de former et certifier les agents de contrôle. En 2009, l'ACSTA compte neuf centres de formation dans les villes suivantes : Vancouver, Calgary, Edmonton, Winnipeg, Ottawa, Toronto, Montréal, Halifax et St-John's.

L'ACSTA fournit à ses frais la formation au personnel de contrôle de ses fournisseurs de services et paie pour le temps passé par le personnel de contrôle à suivre cette formation. Toutefois, il incombe aux fournisseurs de services de veiller à ce que tout le personnel de contrôle participe à la formation donnée par l'ACSTA selon ses exigences. Depuis l'appel d'offres de 2011, les fournisseurs de services sont tenus de participer à la formation. Ces derniers doivent voir à la participation du personnel de contrôle; cela inclut superviser la formation en ligne qui doit être suivie avant toute formation en salle de classe avec les formateurs de l'ACSTA. Les fournisseurs de services doivent également superviser toute formation en cours d'emploi de même que fournir toute autre formation⁹³ qu'ils jugent adéquate, à leur frais.

Le tableau 15 donne le sommaire des différents cours de formation que l'ACSTA offre depuis sa création aux agents de contrôle ainsi qu'aux autres membres du personnel de contrôle certifiés, y compris les superviseurs et les représentants de la formation⁹⁴.

Tableau 15 : Évolution du Programme de formation et de certification

	Description des programmes de formation et de certification	Organisation responsable de la formation
2002	Nouveau programme national de formation et de certification <ul style="list-style-type: none"> - Cours de perfectionnement de 2 jours pour les agents de contrôle existants - Formation en milieu de travail - 740 pages de politiques et de procédures⁹⁵ 	Fournisseur de services externe

⁹² Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA 2006/07- 2010/11, p. 16 et 21.

⁹³ ACSTA, « Demande de propositions – Services de contrôle aux aéroports, annexe F », 2011, p. 20 et 21.

⁹⁴ Rapport annuel de l'ACSTA de 2018, p. 47.

⁹⁵ Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 31.

	Description des programmes de formation et de certification	Organisation responsable de la formation
	- Recertification à tous les 2 ans	
2003	Mise sur pied des Centres de formation permanents	
2004	Une journée de formation dans le cadre d'un programme national de perfectionnement ⁹⁶	ACSTA
2004-05	Rapatriement du développement et de la prestation des programmes de formation et de certification <ul style="list-style-type: none"> - Conseillers en apprentissage et en rendement de l'ACSTA 	ACSTA Internalisation des programmes de formation et certification
	Programme informatique individuel conçu pour améliorer l'aptitude de l'agent de contrôle à reconnaître les articles interdits <ul style="list-style-type: none"> - X-Ray Tutor (XRT), programme de formation utilisé sur les ordinateurs situés dans une aire de formation spéciale, où les agents de contrôle s'emploient à reconnaître dans des bagages de cabine des objets menaçant de plus en plus difficiles à discerner – 20 minutes par semaine⁹⁷ - Système de projection d'Images de menaces (TIPS). Utilisé sur les appareils de radioscopie de chaque ligne de contrôle. 	ACSTA
2006	Renouvellement du programme de formation et certification Fondement I et II <u>Fondement I</u> : Certification pour contrôle préembarquement <ul style="list-style-type: none"> - Formation sur ordinateur et programme intensif de 5 jours en salle de classe et en cours d'emploi <u>Fondement II</u> : certification en équipement radioscopique et de détection d'explosif <ul style="list-style-type: none"> - Formation de 5 jours en salle de classe et en cours d'emploi 	ACSTA
2006	Programme de formation améliorée pour les chefs de point de contrôle <ul style="list-style-type: none"> - technique de rétroaction efficace et de gestion des conflits⁹⁸ - séminaire en ligne qui explique les procédures de l'un des derniers bulletins 	ACSTA
2007	Programme de formation en gestion de la sûreté des opérations régionales <ul style="list-style-type: none"> - enseignement sur le cadre réglementaire, la gestion des contrats, les relations avec les 	ACSTA

⁹⁶ *Ibid.* p. 32.

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 32.

	Description des programmes de formation et de certification	Organisation responsable de la formation
	intervenants, la connaissance de l'équipement et la gestion des incidents ⁹⁹ .	
	Formation pour le contrôle des véhicules des non-passagers dans les zones restreintes	ACSTA
	Certification des instructeurs des fournisseurs de services - programme de 2 jours avec formation supervisée en milieu de travail	ACSTA
	Fermeture de certains laboratoires Formation en milieu de travail sur les points de contrôle	ACSTA
2011	Renouvellement du Programme de Fondements 2 types de formation : - Formation théorique (apprentissage en ligne – 2 jours) - Formation pratique et certification (Laboratoire et scénario 4 jours)	ACSTA
2011	Formation initiale (programme de Fondements des agents de contrôle) ¹⁰⁰ • Cours de formation de base sur le contrôle préembarquement que toutes les nouvelles recrues doivent réussir. Ce cours se divise en 3 volets, dont deux sont donnés par les fournisseurs de services (cours d'initiation et formation en cours d'emploi)	Fournisseur de services pour deux volets de la formation Responsable principalement de la formation en ligne
2011	Cours de formation complémentaires ¹⁰¹ • Cours de formation complémentaires qui sont nécessaires pour s'acquitter des diverses fonctions de contrôle, notamment une formation en cours d'emploi	La formation en cours d'emploi est offerte par les fournisseurs de services
2011	Programme d'apprentissage continu ¹⁰² • Programme annuel de formation continue que doivent suivre les agents de contrôle pour conserver leurs certifications	ACSTA
2011	Formation d'appoint ¹⁰³ • Formation donnée aux agents de contrôle pour combler les lacunes recensées dans leurs compétences ou connaissances	Fournisseurs de services avec un plan de redressement développé par l'ACSTA
2014-15	Nouveau programme de contrôle des bagages enregistrés (CBE) divisé en modules ¹⁰⁴ . En 2014, l'ACSTA a procédé à une évaluation générale de	ACSTA

⁹⁹ Rapport annuel de l'ACSTA de 2008, p. 17.

¹⁰⁰ Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2015, p.10.

¹⁰¹ *Ibid.*

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2015, p. 36

	Description des programmes de formation et de certification	Organisation responsable de la formation
	ses cours sur le CBE et conçu un nouveau programme de formation sur le CBE divisé en modules ¹⁰⁵ .	
2015	Module d'orientation préliminaire - ACSTA Plus Ce module d'orientation est une condition préalable à toute formation ACSTA Plus supplémentaire (par exemple, sur l'aide aux passagers, la radioscopie à distance, la fouille des bagages) ¹⁰⁶	ACSTA
2017	Examen national des compétences en radioscopie dans tous les aéroports de classe I ¹⁰⁷ . Ce programme a été conçu pour évaluer la capacité des agents de contrôle à respecter la norme opérationnelle de l'ACSTA en matière de détection de menace par radioscopie.	ACSTA
2017	Module d'orientation ACSTA Plus L'aide aux passagers, la radioscopie à distance et la fouille des bagages	ACSTA
2017	Divers modules de formation destinés au personnel de contrôle Ces modules de formation aident le personnel de contrôle à mettre l'accent sur l'amélioration de l'expérience du passager grâce à un engagement exemplaire en matière de service à la clientèle ¹⁰⁸ .	ACSTA

Selon un organigramme qui nous a été remis¹⁰⁹, le groupe de l'ACSTA responsable de la formation est composé de huit employés de l'administration centrale qui sont principalement responsables du développement des curriculums de formation et de la surveillance de l'efficacité de ces outils de formation. Ce groupe est appuyé par 20 employés régionaux responsables de la prestation de ces curriculums de formation, de même que de la coordination des tests de certification dans quatre régions distinctes.

¹⁰⁵ *Ibid.* p. 8

¹⁰⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, p. 47.

¹⁰⁷ *Ibid.*

¹⁰⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, p. 47.

¹⁰⁹ Durant nos entrevues, nous avons reçu un organigramme de l'ensemble des employés de l'ACSTA. Cet organigramme est daté du 24 avril 2012.

4.4.3 Gouvernance

L'ACSTA est une société d'État mandataire assujettie aux dispositions de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cette Loi indique que l'ACSTA est redevable au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports.

Elle est dirigée par un conseil d'administration de 11 membres, y compris son président, nommés par le gouverneur en conseil, sur recommandation du ministre des Transports. Deux des 11 membres sont nommés par des représentants des aéroports, et deux autres par des représentants des entreprises de transport aérien. Chaque administrateur exerce ses fonctions pour une durée maximale de cinq ans. Le gouverneur en conseil peut renouveler une seule fois le mandat d'un administrateur, pour une durée maximale de cinq ans¹¹⁰.

Le Conseil d'administration compte plusieurs responsabilités permanentes, dont les suivantes¹¹¹ :

- Rédiger, modifier ou abroger les règlements administratifs (*Loi sur la gestion des finances publiques, art. 114*);
- Approuver le plan d'entreprise de l'ACSTA pour recommandation au ministre;
- Surveiller le rendement organisationnel;
- Approuver les objectifs du président et chef de la direction pour l'année et évaluer son rendement (*Loi sur l'ACSTA, art. 17*);
- S'assurer que les principaux risques associés aux activités de l'ACSTA ont été définis et que les systèmes appropriés de gestion de ces risques sont en place;
- Examiner et approuver le plan de relève de la haute direction;
- Veiller à la concrétisation du mandat de la société;
- Établir l'orientation stratégique de la société dans son plan d'entreprise annuel et protéger ses ressources en approuvant les rapports annuels, les

¹¹⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2016, p.4.

¹¹¹ Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA 2015/16- 2019/20, p. 10 et ¹¹¹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, p. 57.

budgets d'investissement et de fonctionnement et les nouvelles propositions importantes de projet.

Le Conseil d'administration délègue bon nombre de ses responsabilités à divers comités permanents. En 2017-2018, le conseil d'administration de l'ACSTA compte trois de ces comités : le Comité d'audit, le Comité de gouvernance des ressources humaines et du régime de retraite et le Comité de stratégie. Les comités sont régis par un mandat approuvé par le Conseil et sont indépendants de la direction; chaque administrateur siège à au moins deux comités¹¹².

Le conseil d'administration est appuyé par une équipe de haute direction. En 2018, l'équipe de haute direction est formée d'un président et chef de la direction et de quatre vice-présidents¹¹³. Jusqu'en 2012, le président et chef de la direction était nommé par le Conseil d'administration de l'ACSTA¹¹⁴. La *Loi sur l'ACSTA* a été modifiée en 2012 afin que tous les futurs chefs de la direction soient nommés par le Gouverneur en conseil¹¹⁵.

4.4.4 Cadre législatif et réglementaire

Au Canada, il incombe au gouvernement fédéral d'assurer la sûreté du transport aérien. Comme nous avons mentionné ci-haut, c'est Transports Canada (TC) qui est le principal ministère responsable du programme de sûreté de l'aviation du Canada. En tant qu'organisme de réglementation de l'ACSTA, TC est chargé d'élaborer, d'appliquer et de surveiller les politiques, les lois, les programmes et les procédures ayant trait à la sûreté aérienne. L'ACSTA est assujettie aux lois et règlements du Canada quant à la façon de mener ses activités administratives et

¹¹² Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA 2010/11 – 2014/15, p. 4 et Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, p. 58.

¹¹³ En 2018, quatre vice-présidents appuient le président et chef de la direction. Ces vice-présidents sont responsables des fonctions suivantes : affaires organisationnelles et chef des services financiers, prestation de services, technologie et services généraux et secrétaire de la société. Rapport annuel de l'ACSTA de 2018, p. 61.

¹¹⁴ La *Loi sur l'ACSTA* est modifiée afin d'exiger que tout chef de la direction futur de l'ACSTA soit nommé par le gouverneur en conseil et qu'un employé de l'ACSTA ne puisse remplacer le chef de la direction pendant plus de 90 jours sans l'approbation du gouverneur en conseil.

¹¹⁵ Rapport annuel de l'ACSTA de 2013, p. 13.

ses activités de contrôle. Le tableau 16 présente la liste des lois, règlements et procédures qui régissent l'ACSTA.

Tableau 16 : Lois, règlements et procédures qui régissent l'ACSTA¹¹⁶

Lois, règlements et procédures qui régissent l'ACSTA	
Lois/règlements /procédures	Application à l'ACSTA
<i>Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (Loi de l'ACSTA)</i>	Établit la responsabilité de l'ACSTA d'exécuter le contrôle des personnes, de même que de leurs effets personnels, qui montent à bord d'un aéronef ou qui pénètrent dans les zones réglementées. Précise que l'ACSTA est tenue d'assurer la prestation uniforme de services partout au Canada, et d'agir dans l'intérêt du grand public et des voyageurs.
<i>Loi sur la gestion des finances publiques, partie X</i>	Fournit le cadre de contrôle et de responsabilité des sociétés d'État et de leurs filiales.
<i>Loi sur l'aéronautique</i>	Définit tous les aspects du système aéronautique canadien Définit le pouvoir de créer des règlements de sûreté et le pouvoir du ministre de créer des mesures de sûreté Autorise la désignation d'agents de contrôle Stipule qu'aucune personne n'a le droit de monter à bord d'un aéronef sans se soumettre à une fouille de sa personne et de ses effets personnels.

¹¹⁶ Résumé du Plan d'entreprise 2010-2011-2014-2015, p. 4

Lois, règlements et procédures qui régissent l'ACSTA	
Lois/règlements /procédures	Application à l'ACSTA
<i>Règlement sur la désignation des aérodromes de l'ACSTA</i>	Comprend une liste des exploitants d'aérodromes canadiens qui sont désignés
<i>Règlement canadien sur la sûreté aérienne</i> ¹¹⁷	Contient des exigences d'application générale pour l'ACSTA, les exploitants d'aérodromes, les transporteurs aériens et le grand public. Définit des aspects comme : le contrôle des personnes, des marchandises, des choses et des véhicules; le contrôle de l'accès aux zones réglementées; et la réponse aux menaces contre un aéronef ou un vol.
<i>Arrêté sur le contrôle de sûreté (ACS)</i>	Définit les mesures pour le contrôle des personnes, de leurs effets personnels et de leurs bagages.
Mesures de contrôle de sûreté ¹¹⁸	Renferme les exigences confidentielles pour le contrôle des personnes, de leurs effets personnels et de leurs bagages.
Procédures normalisées d'exploitation (PNE)	Guide les agents de contrôle dans l'exécution de leurs tâches

Les modifications réglementaires apportées par les principaux partenaires internationaux, comme les États-Unis et l'Union européenne, ont également des répercussions sur l'ACSTA. Lorsque d'autres administrations comme la Transport Security Agency (TSA) ou l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) font des modifications aux réglementations, TC doit tenir compte de ces modifications et faire les changements nécessaires. Il incombe à TC de surveiller

¹¹⁷ Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA 2015/16- 2019/20, p. 7.

¹¹⁸ *Ibid.*

les modifications réglementaires de ses partenaires internationaux, ainsi que d'évaluer les répercussions opérationnelles et financières que toute future réglementation pourrait avoir sur le système de sûreté aérienne du Canada, y compris sur le mandat de contrôle de sûreté de l'ACSTA. « Les modifications apportées par les principaux partenaires internationaux, comme les États-Unis et l'Union européenne, ont également des répercussions sur l'ACSTA » (Rapport annuel de l'ACSTA, 2015 : 14).

Par exemple, le 28 juillet 2015, le gouvernement du Canada a annoncé l'entrée en vigueur d'un nouveau règlement permettant aux aéroports qui n'ont alors pas accès aux services de contrôle de sûreté de l'ACSTA, d'y accéder selon le principe de recouvrement des coûts. Le nouveau règlement permet aux petits aéroports non désignés d'investir dans les services de contrôle afin d'offrir aux passagers des vols de correspondance à destination des grands aéroports tout en améliorant la sûreté du système de transport aérien au Canada¹¹⁹. Il reste à déterminer ce que ce nouveau règlement pourra signifier pour l'ACSTA, mais il y aurait une décentralisation des services de contrôle de l'ACSTA.

4.4.5 Son financement

L'ACSTA est entièrement financée par des crédits parlementaires provenant du Trésor fédéral. Elle rend compte au Parlement du Canada par l'entremise du ministre des Transports¹²⁰. Par conséquent, son plan financier est préparé selon les ressources que lui accorde le gouvernement du Canada et que le Parlement approuve.

4.4.5.1 Le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien

Le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien (DPSTA) a été mis en place dans le budget fédéral de décembre 2001 pour financer les dépenses supplémentaires découlant des événements terroristes de septembre 2001. Le DPSTA est géré par le ministère des Finances et les revenus qu'il génère sont

¹¹⁹ Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA 2015/16- 2019/20, p. 4.

¹²⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 5.

directement versés au Trésor. Les charges au titre de la sûreté aérienne, notamment les crédits octroyés à l'ACSTA, sont déterminées par voie de crédits parlementaires¹²¹. Ce droit a fait l'objet de plusieurs changements dès son insertion. Le tableau 17 en témoigne. Il y a eu plusieurs réductions du DPSTA.

Tableau 17 : Taux du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien (DPSTA)

Taux du DPSTA (\$ par passager transporté)					
Date d'entrée en vigueur	1 ^{er} avril 2002	1 ^{er} mars 2003	1 ^{er} avril 2004	1 ^{er} mars 2005	1 ^{er} juillet 2006
Vols intérieurs (Aller simple)	12,00 \$	7,00 \$	6,00 \$	5,00 \$	4,95 \$
Vols intérieurs (aller-retour)	24,00 \$	14,00 \$	12,00 \$	10,00 \$	9,90 \$
Vols transfrontaliers	12,00 \$	12,00 \$	10,00 \$	8,50 \$	8,42 \$
Autres vols internationaux	24,00 \$	24,00 \$	20,00 \$	17,00 \$	17,00 \$

Source : Whitaker et al., (2006). *Gérer les risques de la sûreté du transport aérien*, Secrétariat sur l'examen de la *Loi sur l'ACSTA*, Rapport du Comité consultatif, Ottawa, p. 165.

Ce principe de l'utilisateur-payeur reste encore aujourd'hui très contesté par les partenaires, principalement les administrations aéroportuaires et les transporteurs aériens. Ces derniers demandent au gouvernement fédéral de diminuer ou de restructurer voire même d'éliminer ce droit, afin d'aider la compétitivité pour le secteur aérien ainsi que pour les voyageurs et les expéditeurs. Ces demandes ont été déposées lors des consultations de l'Examen de la Loi sur les transports au Canada qui a eu lieu en 2015. Pour les partenaires, les coûts associés à la protection de la sûreté nationale doivent être assumés par le gouvernement fédéral et non par l'industrie de l'aviation civile et par les passagers aériens¹²².

¹²¹ Whitaker et al., (2006). *Plan de vol : Gérer les risques de la sûreté du transport aérien*, Secrétariat sur l'examen de la *Loi sur l'ACSTA*, Rapport du Comité consultatif, Ottawa, p. 164.

¹²² Examen de la Loi sur les transports au Canada, 2015, Tome 1, p. 201.

4.4.5.2 Le budget de l'ACSTA

En 2002, dès sa création, l'ACSTA reçoit un financement de 340 million de dollars annuellement pour ses cinq premières années d'activité, soit jusqu'à la fin de l'année financière 2006-2007. De 2007 à 2010, l'ACSTA a de la difficulté à recevoir un financement à long terme. Ce n'est que lors du son budget de 2010 que le gouvernement canadien annonce un financement à long terme¹²³ totalisant 1,5 milliard de dollars sur une période de planification financière quinquennale se terminant en 2014-15.

Toutefois, depuis le budget de 2010, l'ACSTA n'a pas reçu le financement nécessaire pour couvrir entièrement l'augmentation des taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle et la hausse du volume de passagers¹²⁴. L'ACSTA continue de travailler avec TC à l'élaboration de stratégies de réduction de coûts. En 2011-12, dans le cadre de l'examen des dépenses du Plan d'action économique du gouvernement du Canada, l'ACSTA a soumis des propositions d'économies allant de 10 pour cent à 12 pour cent de son budget annuel¹²⁵.

Comme le démontre le tableau 18, dans la plupart des cas le financement de l'ACSTA augmente annuellement, sauf pour quelques années. De plus, ses paiements aux fournisseurs de services ne cessent d'augmenter, et ce, à un rythme encore plus important, représentant un pourcentage croissant du budget annuel de l'ACSTA. En 2017, les paiements versés aux fournisseurs de services de l'ACSTA représentent plus de 80 pour cent de son budget annuel.

Tableau 18 : Données budgétaires annuelles

Années budgétaires	Budget annuel	Pourcentage des paiements versés aux fournisseurs de services sur le budget de fonctionnement
2002	340 M \$	--

¹²³ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p.12.

¹²⁴ Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA 2015/16- 2019/20, p. 20.

¹²⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2015, p. 50.

Années budgétaires	Budget annuel	Pourcentage des paiements versés aux fournisseurs de services sur le budget de fonctionnement
2003	340 M \$	--
2004	340 M \$	--
2006	340 M \$	--
2007	437 M \$	66 %
2008	427 M \$	55,5 %
2009	588 M \$	57 %
2010	567 M \$	64,4 %
2011	573 M \$	69,8 %
2012	570 M \$	72,4 %
2013	528 M \$	72 %
2014	621 M \$	75 %
2015	654 M \$	76,8 %
2016	771 M \$	79,1 %
2017	763M \$	80,3 %

Source : Rapports annuels de l'ACSTA et Résumés des Plans d'entreprise.

Une variation du nombre de passagers peut se traduire par une demande accrue ou immédiate du nombre d'heures de contrôle et une augmentation des charges d'exploitation de l'ACSTA¹²⁶. En plus de l'augmentation du nombre de passagers, les taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle augmentent à chaque année pendant toute la période du contrat, principalement dû aux augmentations salariales annuelles négociées avec les syndicats.

En 2014-15, le gouvernement du Canada approuve un financement d'un an au montant de 26,8 millions de dollars¹²⁷. Ce financement est uniquement accordé pour l'année 2015-2016 afin de répondre à un niveau de service qui veut qu'environ 85 pour cent des passagers soient contrôlés en 15 minutes ou moins dans les

¹²⁶ Rapport annuel de l'ACSTA de 2018, p. 68.

¹²⁷ Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA 2015/16- 2019/20, p. 3.

aéroports de classe I¹²⁸. L'ACSTA reçoit également, pour la période de 2014-2015 à 2015-2016, des fonds additionnels de \$282,4 millions de dollars pour la mise en application de la norme renforcée de l'OACI pour le contrôle des non-passagers et les contrôles de sûreté¹²⁹. Il en va de même en 2017 et 2018, alors que l'ACSTA reçoit des fonds supplémentaires afin d'atténuer les pressions financières pour maintenir son niveau de service relatif au temps d'attente et pour la mise en œuvre de son programme de contrôle des non-passagers (CNP), en attendant une solution de financement à long terme¹³⁰.

Dans l'Examen de 2015 de la *Loi sur les Transports au Canada*, l'ACSTA est critiquée pour ne pas avoir réussi à « relever le défi d'augmenter la demande avec des ressources limitées et cela cause un préjudice à l'efficacité et à la compétitivité des services de transport » (p. 201). L'examen permet d'observer une condamnation quasi unanime de l'état actuel des services de contrôle de sûreté dans les aéroports canadiens. Selon cet examen, trois problèmes en seraient la cause :

- L'écart important et croissant entre les revenus du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien et l'affectation budgétaire de l'ACSTA cause une pénurie de ressources pour gérer le trafic croissant;
- Le contrôle de Transports Canada sur la réglementation et les politiques n'offre pas assez de marge de manœuvre à l'ACSTA pour ajuster ses activités et ses procédures;
- La culture de l'ACSTA s'est fermée aux critiques externes et aux nouvelles idées qui pourraient l'aider à trouver des façons novatrices de maintenir des niveaux de services plus élevés malgré les ressources limitées et les volumes de trafic croissants¹³¹.

¹²⁸ *Ibid.* p. 3.

¹²⁹ Rapport annuel de l'ACSTA de 2015, p. 50.

¹³⁰ Rapport annuel de l'ACSTA de 2018, p. 69.

¹³¹ Rapport Emerson, « Brancher le système de transport au Canada au reste du monde », *Examen de la Loi sur les transports au Canada*, 2015, Tome 1, p. 201.

Selon le Conseil des aéroports du Canada, « le gouvernement n'a pas établi une norme de niveau de service claire et efficace pour le contrôle de sûreté lorsque l'ACSTA a été créée. Par conséquent, il n'y a pas de mécanisme de responsabilité pour la détérioration du niveau de services et les temps d'attente inacceptable des voyageurs qui ont payé pour ce service »¹³².

Chaque année depuis 2015-2016, le gouvernement du Canada accorde un financement supplémentaire d'un an à l'ACSTA afin qu'elle puisse atteindre un niveau de service relatif au temps d'attente selon lequel environ 85 pour cent de tous les passagers attendent, en moyenne, 15 minutes ou moins pour être contrôlés dans les grands aéroports du pays¹³³.

4.4.6 Structure

La section qui suit présente comment l'entreprise réseau de contrôle de sûreté est structurée en termes des rapports sociaux de travail des employés directs de l'ACSTA, de même que des agents de contrôle qui sont les employés des fournisseurs de services.

4.4.6.1 Les employés directs de l'ACSTA

Depuis sa création, l'ACSTA externalise ses services de contrôle aux aéroports avec un modèle de sous-traitance à des fournisseurs de services responsables du recrutement et de la gestion des agents de contrôle. Toutefois, l'ACSTA est dotée d'une structure d'employés directs qui sont responsables de la supervision des activités de l'ACSTA aux niveaux opérationnel et administratif.

À sa création en 2002, l'ACSTA compte 112 employés équivalent temps plein, dont 13 gestionnaires régionaux chargés de superviser les activités régionales¹³⁴ et

¹³² Rapport Emerson, « Brancher le système de transport au Canada au reste du monde », *Examen de la Loi sur les transports au Canada*, 2015, Tome 1, p. 202.

¹³³ Plan d'entreprise de l'ACSTA, 2017-2018 à 2021-2022, p. 4.

¹³⁴ Étant donné que l'ACSTA est responsable de la sûreté des passagers et de leurs bagages dans 89 aéroports canadiens, cette dernière crée en 2003 13 bureaux régionaux gérés par des gestionnaires régionaux qui surveillent les activités de sûreté.

d'offrir un soutien opérationnel¹³⁵ aux 15 fournisseurs de services responsables de la prestation de services de sûreté dans les 89 aéroports canadiens désignés. En 2016, l'ACSTA compte 439 employés équivalents à temps plein (ETP) et est responsable de plus de 7 000 agents de contrôle embauchés par trois fournisseurs de service divisés en quatre zones géographiques.

L'administration centrale de l'ACSTA est située dans la région de la capitale nationale et son personnel est réparti à la grandeur du Canada en quatre zones géographiques : Pacifique (Colombie-Britannique et Yukon), Prairie (Prairies et Territoires du Nord-Ouest), Centre (Ontario) et Est (Québec, Canada atlantique, Nunavut).¹³⁶ En 2016, le tiers des employés de l'ACSTA travaillent en région, soit 145 employés répartis dans ces quatre zones.

La régulation des rapports de travail des employés de l'ACSTA, quoiqu'elle soit indépendante et complètement à l'extérieure de la fonction publique fédérale, est très similaire à celle de cette dernière. Par exemple, les employés de l'ACSTA bénéficient jusqu'en 2013 d'un régime de retraite à prestations déterminées similaire à celui des employés de la fonction publique fédérale¹³⁷. De plus, ils sont éligibles à d'autres avantages sociaux, tels que des indemnités de vacances, une assurance-vie, des prestations d'invalidité à court et à long terme, des soins de santé et dentaires, etc.

Les employés de l'ACSTA ne sont pas syndiqués et reçoivent un salaire de base ainsi qu'une rémunération variable selon leur grade dans l'organisation. Ils sont soumis au *Code canadien du travail*. Le ratio d'employés de l'ACSTA par rapport aux agents de contrôle a augmenté constamment depuis sa création jusqu'en 2011,

¹³⁵ Le soutien opérationnel fait référence aux personnels de soutien par zone géographique qui sont des employés de l'ACSTA dans des bureaux régionaux afin de faire la surveillance des fournisseurs de services responsables de la prestation de services dans les aéroports.

¹³⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 5.

¹³⁷ Afin de rencontrer les exigences du gouvernement fédéral, à compter de juillet 2013, les nouveaux employés de l'ACSTA ne peuvent plus bénéficier, comme leurs collègues, d'un régime de retraite à prestations définies mais participent à un régime de retraite à cotisations définies.

passant de 3,4 pour cent à 9,5 pour cent. Il est aujourd'hui de 6,3 pour cent, soit le double que lors de la création de l'ACSTA en 2002 (tableau 19).

Tableau 19 : Nombre d'employés de l'ACSTA et d'agents de contrôle

Années	Employés de l'ACSTA (Équivalent temps plein)	Agents de contrôle ¹³⁸	Ratio ACSTA/ agents de contrôle ¹³⁹	Nombre de passagers (M= million)	Nombre de non-passagers contrôlés ¹⁴⁰	Ratio Agents de contrôle/ passagers
2002	--	3 300 ¹⁴¹	3,4 %	36 M	--	0,01 %
2003	112 ¹⁴²	4 920 ¹⁴³	2,3%	--	--	--
2004	183 ¹⁴⁴	4 300	4,3 %	40 M ¹⁴⁵	--	0,01 %
2005	--	4 400 ¹⁴⁶	--	39 M ¹⁴⁷	700 000 ¹⁴⁸	0,01 %
2006	249	5 200 ¹⁴⁹	4,8 %	40 M ¹⁵⁰	430 000 ¹⁵¹	0,01 %
2007	300 ¹⁵²	5 600 ¹⁵³	5,4 %	42 M ¹⁵⁴	600,000	0,01 %

¹³⁸ Agents de contrôle représentent strictement le nombre d'agents de contrôle qui sont certifiés et actifs. Le nombre inclut des agents à temps plein et à temps partiel. Il exclut toutefois le personnel de gestion de l'entreprise qui est affecté à la gestion des opérations de contrôle de fouille dans les aéroports.

¹³⁹ Dans les cas où nous n'avons pas pu confirmer le nombre, nous utilisons le nombre de l'année précédente qui a été confirmé.

¹⁴⁰ Les non-passagers sont l'ensemble des personnes qui travaillent dans un aéroport pour fournir un service ou livrer des marchandises, ou qui circulent dans un aéroport et qui doivent avoir accès aux zones réglementées de l'aéroport. Rapport annuel 2004, p. 17

¹⁴¹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2003, p. 6

¹⁴² *Ibid.* p. 1

¹⁴³ Rapport annuel de l'ACSTA, 2004, p. 53

¹⁴⁴ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA, 2005/06 – 2009/10, p. 27

¹⁴⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2005, p. 6

¹⁴⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2006, p. 5

¹⁴⁷ *Ibid.*

¹⁴⁸ *Ibid.*

¹⁴⁹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2007, p. 5

¹⁵⁰ *Ibid.*

¹⁵¹ *Ibid.* dans les 8 plus gros aéroports

¹⁵² Rapport annuel de l'ACSTA, 2008, p. 5

¹⁵³ *Ibid.*

¹⁵⁴ *Ibid.*

Années	Employés de l'ACSTA (Équivalent temps plein)	Agents de contrôle ¹³⁸	Ratio ACSTA/ agents de contrôle ¹³⁹	Nombre de passagers (M= million)	Nombre de non-passagers contrôlés ¹⁴⁰	Ratio Agents de contrôle/ passagers
2008	392 ¹⁵⁵	6 000 ¹⁵⁶	6,5 %	48 M	--	0,01 %
2009	538 ¹⁵⁷	6790 ¹⁵⁸	7,9 %	48 M	715 000	0,01 %
2010 ¹⁵⁹	538 ¹⁶⁰	6 800	7,9 %	47.7 M ¹⁶¹	--	0,01 %
2011	513 ¹⁶²	5 400 ¹⁶³	9,5 %	49 M ¹⁶⁴	--	0,01 %
2012 ¹⁶⁵	458 ¹⁶⁶	5 400 ¹⁶⁷	8,5 %	51 M	--	0,01 %
2013	460 ¹⁶⁸	5 570 ¹⁶⁹	8,3 %	53,9 M	--	0,01 %
2014	439 ¹⁷⁰	6 000+ ¹⁷¹	7,3 %	57,3 M	--	0,01 %
2015	439	6 000+	--	60 M	--	0,01 %
2016 ¹⁷²	439 ¹⁷³	7 000	6,3 %	61,8 M	--	0,01 %

¹⁵⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2009, p. 5

¹⁵⁶ *Ibid.*

¹⁵⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 50.

¹⁵⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p. 12.

¹⁵⁹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 33

¹⁶⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 50

¹⁶¹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2014, p. 6

¹⁶² Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 33

¹⁶³ *Ibid.* p. 3

¹⁶⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2014, p. 6

¹⁶⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2013, p. 4

¹⁶⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 33.

¹⁶⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2013, p. 4.

¹⁶⁸ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2014-15/2018-19, p. 29.

¹⁶⁹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2014, p. 4.

¹⁷⁰ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2015-16/2019-2020, p. 11 et 43.

¹⁷¹ A partir de 2014, l'ACSTA ne donne plus le nombre exacte d'agents de contrôle, cette dernière écrit dans ses rapports annuels 6000 et plus. Rapport annuel de l'ACSTA de 2015, p. 4.

¹⁷² Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 11.

¹⁷³ La réduction importante des effectifs de l'ACSTA aurait miné leur capacité de recruter de nouveaux talents, à conserver ses talents existants et maintenir l'engagement des employés. Suite aux différentes pressions budgétaires, l'ACSTA a également ordonné un gel d'embauche de ses employés en 2015. Rapports annuels de l'ACSTA de 2016 et 2017, pp. 30 et 29.

Années	Employés de l'ACSTA (Équivalent temps plein)	Agents de contrôle ¹³⁸	Ratio ACSTA/ agents de contrôle ¹³⁹	Nombre de passagers (M= million)	Nombre de non-passagers contrôlés ¹⁴⁰	Ratio Agents de contrôle/ passagers
2017 ¹⁷⁴	--	7 700	--	66,3 M	--	0,01 %

4.4.6.2 Les agents de contrôle

Les agents de contrôle sont des employés des fournisseurs de services qui sont régis par des contrats commerciaux signés par l'ACSTA. Le principal rôle de l'ACSTA auprès de ces agents de contrôle est d'assurer leur formation et leur certification. Comme nous l'avons vu précédemment (section 4.4.2), dès sa création, l'ACSTA développe un programme de formation, d'apprentissage et de certification¹⁷⁵. Elle adopte aussi un programme d'uniforme unique pour tous les agents de contrôle à l'emploi des fournisseurs de services¹⁷⁶. De plus, dans les premières années de sa création, elle établit des échelles de rémunération minimale pour attirer et maintenir un effectif stable d'agents de contrôle.

Les agents de contrôle sont fortement syndiqués¹⁷⁷. À la création de l'ACSTA en 2002, 49 conventions collectives différentes couvraient les 3 300 agents de contrôle à travers le pays. L'ACSTA n'a pas de rôle direct à jouer dans les relations de travail et dépend de ses fournisseurs de services pour négocier les conventions collectives

¹⁷⁴ Rapport annuel de l'ACSTA de 2018, p. 3.

¹⁷⁵ En 2003, l'ACSTA crée un programme national de formation et de certification afin de permettre aux agents d'acquiescer les compétences requises et de bien s'acquiescer de leurs tâches dans leur milieu de travail. Pour être certifié, l'agent de contrôle préembarquement doit suivre les cours de formation de niveaux I et II. Après avoir réussi le cours de formation de niveau II, le nouvel agent de contrôle préembarquement sera certifié par l'ACSTA. Rapport annuel 2003, p. 23. L'ACSTA met sur pied des centres de formation permanents dans tout le Canada pour former et certifier les agents de contrôle, Rapport annuel de l'ACSTA, 2004, p. 31.

¹⁷⁶ Pour plus d'information sur le programme d'uniforme unique, consulter le chapitre 5, section 5.3.1.

¹⁷⁷ Il nous est impossible d'avoir le pourcentage de syndicalisation des agents de contrôle, mais nous croyons qu'il est au-dessus de 95 %, car nous n'avons trouvé aucune référence d'agents de contrôle non-syndiqués.

et gérer les relations de travail¹⁷⁸. Toutefois, selon ses différents rapports annuels, dont celui de 2018 (2018 :25), L'ACSTA déclare qu'elle:

surveille constamment les litiges de travail entre les fournisseurs de service de contrôle et les syndicats représentant les agents de contrôle, et tient TC au courant des progrès. Dans le cas d'une interruption légale ou illégale de travail, l'ACSTA a préparé des plans d'urgence relatifs au personnel comprenant des volets opérationnels, juridiques et de communications. Toutefois, la capacité de l'organisation d'influer directement sur un retour à des services normaux est limitée.

Ce sont les fournisseurs de services, à titre d'employeurs des agents de contrôle, qui négocient les conventions collectives. Ces derniers, selon nos entrevues, informent l'ACSTA du déroulement des négociations afin qu'elle soit au fait de tous conflits de travail potentiels. Les principaux syndicats qui représentent les agents de contrôle sont les suivants :

Tableau 20 : Syndicats et leur affiliation syndicale

Syndicat	Affiliation syndicale
Les Teamsters Canada	La Fraternité internationale des Teamsters
L'Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et Congrès du travail du Canada
Les Métallurgistes unis d'Amérique	Congrès du travail du Canada
L'Alliance de la fonction publique du Canada	Congrès du travail du Canada
Le Syndicat canadien des travailleurs des aéroports ¹⁷⁹	
Le Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce	Congrès du travail du Canada

Puisque tous les travailleurs des aéroports canadiens, incluant ceux du service de sûreté des transports, sont assujettis à l'article du *Code canadien du travail* sur la définition des services essentiels, chaque fournisseur de services doit, au plus tard

¹⁷⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2013, p. 50.

¹⁷⁹ Le syndicat canadien des travailleurs des aéroports est un syndicat indépendant qui a été créé par des anciens agents de contrôle à l'aéroport de Toronto.

15 jours suivant la remise de l'avis de négociation collective, transmette au Syndicat un avis pour l'informer des activités qu'il estime essentielles pour le maintien des fonctions de sûreté en cas de grève. La position des fournisseurs de services est que le service doit être maintenu à 100 pour cent advenant une grève, position que l'ACSTA soutient en tant que donneur d'ordres. Par ailleurs, elle est prête, si nécessaire, à intervenir comme partie prenante du processus de la définition des services essentiels dans le contrôle de sûreté du transport aérien au Canada.

Cependant, une intervention trop directe de la part de l'ACSTA auprès des agents de contrôle pourrait amener un ou des syndicat (s) à faire une demande auprès du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) afin de désigner le fournisseur de services et l'ACSTA comme l'employeur unique.

Selon l'article 35 du *Code canadien du travail* :

35. (1) Sur demande d'un syndicat ou d'un employeur concerné, le Conseil peut, par ordonnance, déclarer que, pour l'application de la présente partie, les entreprises fédérales associées ou connexes qui, selon lui, sont exploitées par plusieurs employeurs en assurant en commun le contrôle ou la direction constituent une entreprise unique et que ces employeurs constituent eux-mêmes un employeur unique. Il est tenu, avant de rendre l'ordonnance, de donner aux employeurs et aux syndicats concernés la possibilité de présenter des arguments.

Un syndicat ou un employeur concerné peut demander au Conseil de déclarer que les entreprises fédérales associées ou connexes qui, selon lui, sont exploitées par plusieurs employeurs en assurant en commun le contrôle ou la direction constituent une entreprise unique et que ces employeurs constituent eux-mêmes un employeur unique.

Un syndicat cherchera la déclaration d'employeur unique pour s'assurer de l'accomplissement d'une condition de travail – par exemple, le paiement de salaire légal – découlant de la loi établissant un régime de travail d'ordre public ; un employeur pourrait, plutôt exceptionnellement avoir également intérêt à la présenter pour s'assurer d'une représentativité syndicale qui tienne compte de l'envergure de l'ensemble de l'entreprise (Verge et Dufour, 2003 :44).

Nous savons que l'ACSTA a reçu une telle requête à ses tout débuts et que la requête a probablement été rejetée ou abandonnée puisque nous n'avons trouvé aucun document sur la question.

4.4.6.3 Les fournisseurs de services de l'ACSTA

L'ACSTA externalise ses services de contrôle aux aéroports avec un modèle de sous-traitance à des fournisseurs de services de sécurité responsables du recrutement et de la gestion des agents de contrôle. Ces fournisseurs ont la responsabilité d'embaucher le personnel de contrôle et d'effectuer les activités de contrôle de sûreté dans les aéroports désignés du Canada¹⁸⁰. Dès les débuts de ses opérations, l'ACSTA contracte avec les 15 entreprises de sécurité du secteur privé qui avaient auparavant les contrats avec les principaux transporteurs aériens.

Toutefois, depuis le 1^{er} novembre 2011, l'ACSTA a trois fournisseurs de services qui assurent la prestation des services de contrôle de sûreté aux aéroports désignés du Canada¹⁸¹. Ces trois fournisseurs de services sont décrits dans le tableau 21 ci-dessous.

Tableau 21 : Liste des fournisseurs de services de l'ACSTA depuis 2011

Zones	Fournisseur de service
Zone du Pacifique	G4S Secure Solutions (Canada) Ltd.
Zone des Prairies	Garda Security Screening Inc.
Zone du Centre	Garda Security Screening Inc.
Zone de l'Est	Sûreté du Transport Aérien Securitas Ltd. (STAS)

G4S Secure Solutions (Canada) Ltd.

G4S Secure Solutions est un fournisseur de solutions de sécurité au Canada et à l'international. G4S est une entreprise multinationale qui opère sur six continents et emploie plus de 610 000 personnes. Le Canada représente 3 pour cent des activités de G4S Solutions. L'entreprise offre une combinaison de services de sécurité, notamment les évaluations de risque, les produits de sécurité, l'intégration de systèmes, les services de contrôle de sûreté et un personnel de sécurité. Au Canada, G4S emploie plus de 9 000 personnes et opère dans huit provinces et territoires d'un océan à l'autre. Ses services de contrôle de sûreté ont débuté au

¹⁸⁰ Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA 2015/16- 2019/20, p. 11.

¹⁸¹ Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA 2015/16- 2019/20, p. 11.

Canada avec l'appel d'offres de l'ACSTA de 2011. Avant 2011, G4 Secure Solution offrait des services de gardiennage et non de contrôle de sûreté¹⁸².

Garda Security Screening

Garda Security Screening Inc. est une entreprise canadienne affiliée de Garda World et fournit des services de préembarquement pour les passagers, les non-passagers et leurs bagages. Il était anciennement connu sous le nom de Riscon Services Limited et a changé sa raison sociale en septembre 2007. La société a été constituée en 1997 et est basée à Toronto.

Elle fournit une gamme complète de services de contrôle préembarquement, y compris :

- Contrôle de passagers par des agents de contrôle certifiés et des responsables de première ligne;
- Contrôle des non-passagers : équipages de vol et de cabine, personnel du service à la clientèle de la compagnie aérienne, personnel d'entretien, manutentionnaires de bagages et autres membres du personnel de l'aéroport;
- Inspection des véhicules entrant dans les zones sécurisées de l'aéroport – les conducteurs, les passagers et leurs effets personnels sont contrôlés à l'aide d'un portique de détection des métaux ou d'un détecteur de métal portatif;
- Vérification du contenu, des dimensions, des formes et des sceaux du fret aérien avant qu'il ne soit chargé à bord d'un avion-cargo ou d'un avion de ligne. Cela inclut les inspections physiques, les chiens renifleurs, la détection de traces d'explosifs et le contrôle aux rayons x.

Selon le site web de Garda¹⁸³, GardaWorld, qui inclut Garda Security Screening, est l'une des plus grandes entreprises de services de sécurité à capital fermé au monde. Elle offre des services de transport et de traitement de valeurs ainsi que des services de protection et du contrôle préembarquement dans les aéroports canadiens.

¹⁸² Information recueillie durant nos entrevues auprès du personnel de l'ACSTA.

¹⁸³ Site web : www.garda.com consulté le 20 janvier 2019.

Sûreté du Transport Aérien Securitas Ltd. (STAS)

L'entreprise Sûreté du Transport Aérien Securitas (STAS) est une entreprise affiliée de Securitas Canada Ltée. STAS fournit des services de sécurité spécialisés dans 32 aéroports situés dans cinq provinces et deux territoires au Canada, y compris :

- Le contrôle de sécurité à l'embarquement (PBS);
- Le contrôle des bagages enregistrés (HBS);
- Le contrôle des non-passagers (NPS).

De plus, selon le site web consulté¹⁸⁴, STAS offre des solutions intégrées dans trois secteurs d'activité de sécurité pour l'industrie aéronautique canadienne : la sécurité aéroportuaire (contrôle des passagers et patrouilles de sécurité aux services de radiographies de fret), la sécurité aérienne (recherches d'aéronefs par vérifications de documents) et les services liés à la sécurité aéroportuaire (services d'incendie et de sécurité, sécurité des stationnements et des aires de restauration).

Securitas, la compagnie mère de STAS, est une multinationale de l'industrie de la sécurité qui offre des services de sécurité dans plusieurs pays depuis 1934. Elle emploie 320 000 employés à travers le monde, dont plus de 7 000 professionnels de la sécurité au Canada, dans plusieurs segments-clé du marché incluant celui du contrôle de la sûreté aérienne. En plus des contrats de l'ACSTA, Securitas propose, à travers le Canada, une gamme complète de services de sécurité, y compris le gardiennage sur le site, à distance et mobile.

Comme nous pouvons le constater, ces trois compagnies de sécurité peuvent également être des fournisseurs de services de gardiennage en sécurité périphérique pour les administrations aéroportuaires. Les exigences et prérequis pour ces fonctions, en comparaison avec ceux des contrats de l'ACSTA, sont différents et requièrent des travailleurs aux compétences différentes. Il n'est toutefois pas rare de voir les employés d'une même compagnie de sécurité travailler dans un aéroport pour des entreprises ou entreprises réseaux différentes.

¹⁸⁴ Site web : www.securitas.ca consulté le 20 janvier 2019.

4.4.7 Processus d'appels d'offres

Nous verrons dans les prochains chapitres que l'ACSTA n'a connu que deux appels d'offres pancanadiens pour ses services de contrôle de sûreté aérienne. Le premier appel d'offres pour ses services de contrôle de sûreté aérienne a eu lieu en 2003. Ces contrats, d'une durée de 3 ans avec possibilité de renouvellement pour deux années supplémentaires, sont entrés en vigueur le 1^{er} avril 2004. En 2005-06, l'ACSTA a dû lancer des appels d'offres régionaux afin de remplacer quelques fournisseurs de services qui n'ont pas pu rencontrer les exigences des contrats en place¹⁸⁵.

En 2010, après avoir reçu l'annonce du financement à long terme dans le budget fédéral de 2010, l'ACSTA lance son deuxième appel d'offres pancanadien pour les fournisseurs de services de contrôle de sûreté pour les 89 aéroports désignés. Le but de ce processus d'appel d'offres est d'améliorer le rendement et de mieux allier la sûreté aérienne et l'aide aux passagers durant le processus de contrôle¹⁸⁶. Cet appel d'offres a pour objectif de redéfinir les relations de l'ACSTA avec les fournisseurs de services de contrôle et de mettre en place un processus de contrôle qui assure une meilleure équivalence entre la sûreté et le service à la clientèle¹⁸⁷. Ces contrats de cinq ans, avec cinq options de renouvellement d'un an qui peuvent être exercées ensemble ou séparément, sont entrés en vigueur en novembre 2011¹⁸⁸.

Les prochains chapitres présentent en détail les ententes contractuelles et leurs composantes. La section qui suit présente ces chapitres et leur organisation.

¹⁸⁵ Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA 2006/07- 2010/11, p. 21.

¹⁸⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 8.

¹⁸⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 15.

¹⁸⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2015, p. 39.

4.5 L'évolution de l'ACSTA – Trois périodes

L'ACSTA a maintenant 17 ans d'existence. Depuis sa création, elle a fait face à différents défis. Que ce soit ceux des menaces terroristes, de la confiance du public voyageur, du manque de financement à long terme, des recommandations des différents examens d'efficience et d'efficacité, ou du besoin d'être équitable auprès des agents de contrôle pour la prestation de services et des fournisseurs de services pour établir des contrats justes et attrayants, tous ces enjeux l'ont amenée à s'organiser différemment et à s'adapter aux différentes situations.

Nous avons identifié trois périodes dans lesquelles l'ACSTA se démarque par des initiatives spécifiques qui viennent dicter ses comportements à différents niveaux, soient celui des ententes contractuelles avec ses fournisseurs de services, sa structure régionale, ses relations de travail avec les agents de contrôle, ses programmes de formation et de certification, et ses programmes de rendement et de surveillance des activités de contrôle de sûreté dans les aéroports. Dans les prochains chapitres, nous présenterons ces trois périodes et ce qui les caractérise.

La première période retenue pour l'analyse est celles des années 2002 à 2006 (chapitre 5). Cette période que nous avons nommé « la naissance de l'ACSTA » décrit le contexte dans lequel l'ACSTA a démarré ses opérations. Elle devait agir rapidement et rebâtir la confiance du public voyageur afin que l'économie canadienne se replace et qu'aucun terroriste ne puisse penser que le Canada est un maillon faible de la chaîne du transport aérien mondial.

La deuxième période retenue couvre les années 2007 à 2010 (chapitre 6). Nous avons nommé cette période « l'évaluation de l'ACSTA » car elle est marquée par des examens qui ont provoqué chez cette dernière des incertitudes sur son modèle de prestation, sa gouvernance, l'efficacité de ses opérations et, jusqu'à un certain point, sa raison d'être et sa relation avec son régulateur.

La troisième période présente l'ACSTA de 2011 à aujourd'hui (chapitre 7). Cette période que nous avons nommée « la redéfinition de l'ACSTA » est en quelque sorte l'aboutissement de 10 ans d'expérience qui sont reflétés dans un appel d'offres qui redéfinit la relation d'affaires entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services.

4.6 Conclusion

Ce chapitre a présenté notre étude de cas, c'est-à-dire l'ACSTA, son fonctionnement, ses partenaires, ses fournisseurs et les intervenants avec lesquels elle doit collaborer pour remplir son mandat. Nous avons présenté l'évolution et les transformations du secteur de l'aviation et les décisions du gouvernement fédéral d'externaliser et même de privatiser certaines de ses organisations, telles qu'Air Canada et Nav Can. Nous avons démontré que les contextes économique et politique viennent influencer les décisions des différents intervenants. Nous avons vu que la décision du Canada de créer une société d'État responsable de la prestation de contrôle de sûreté dans les aéroports a un objectif clair, celui de transférer le niveau de responsabilité et d'imputabilité du contrôle des personnes et de leurs bagages des principaux transporteurs aériens à une société d'État.

Nous verrons dans les prochains chapitres que notre étude de cas illustre bien les transformations du marché du travail ainsi que l'impact de ces transformations sur les pratiques de gestion et de coordination du donneur d'ordres sur ses fournisseurs de services et leurs travailleurs. Nous tenterons d'élucider l'influence des différents acteurs, mais principalement comment l'ACSTA s'organise pour surveiller les activités de contrôle de sûreté de ses tiers. Nous ferons la démonstration d'exemples de cogestion et de coordination du personnel de contrôle durant les trois périodes à l'étude.

CHAPITRE 5 : LES ANNÉES 2002 à 2006 – LA NAISSANCE DE L'ACSTA

5.1 Introduction

Ce chapitre décrit la première période d'une série de trois, soit les quatre premières années de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA), une société d'État responsable de l'administration des services de contrôles de sûreté dans le secteur de l'aviation canadienne.

La première section de ce chapitre décrit son fonctionnement, incluant ses ententes contractuelles, sa structure régionale et sa gouvernance ainsi que les examens qu'elle a subis durant cette période. Nous expliquons l'évolution de cette entreprise réseau depuis sa conception en 2002 jusqu'à 2006.

La deuxième section de ce chapitre décrit les modes de gestion et de cogestion patronale, plus particulièrement la participation active de l'ACSTA dans des activités de gestion quelquefois conjointes avec ses fournisseurs de services de contrôle, telles que son implication dans les relations de travail et au niveau de la formation et de la certification des agents de contrôle. De plus, nous présentons des exemples de coordination quotidienne des activités opérationnelles de contrôle.

5.2 Fonctionnement de l'ACSTA

Cette section décrit le fonctionnement de son modèle de prestation de services de contrôle de sûreté aérienne dans les aéroports canadiens durant ces quatre premières années. De plus, nous décrivons comment l'ACSTA s'est organisée pour appuyer ses fournisseurs de services et rencontrer les exigences de sa *Loi* et son régulateur.

5.2.1 Ententes contractuelles

Dès sa création, l'ACSTA doit devenir opérationnelle rapidement afin de soutenir le secteur de l'aviation, de renforcer la confiance du public voyageur et d'assumer le contrôle de la sûreté aérienne. À cette fin, l'ACSTA décide de verser un financement aux transporteurs aériens principaux, à qui incombaient la responsabilité de contrôle avant le 1 avril 2002, afin de couvrir les coûts de prestation de contrôle de sûreté jusqu'à la fin décembre 2002.

En 2003, pour assurer les services de contrôle préembarquement des passagers et de leurs bagages dans les 89 aéroports désignés du pays, l'ACSTA, comme le prévoit sa Loi et tel que prescrit par son conseil d'administration¹⁸⁹, négocie des contrats avec les 15 entreprises du secteur privé qui étaient auparavant les fournisseurs de services des principaux transporteurs aériens. L'ACSTA procède à la mise en opération des contrats conclus entre les principaux transporteurs aériens et les divers fournisseurs de services de contrôle, mais elle y apporte des modifications telles que l'exigence d'échelles de rémunération minimales pour attirer et retenir des agents de contrôle, de même que la nécessité d'inclure et d'appliquer les révisions des procédures d'utilisation normalisées pour offrir un service de contrôle des passagers uniforme à travers le Canada. Ces nouveaux contrats incluaient des augmentations annuelles de 3,5 pour cent du taux horaire, ce qui correspond plus ou moins au taux d'inflation et aux augmentations de salaire obtenues par les syndicats représentant les agents de contrôle¹⁹⁰.

L'ACSTA se devait de renégocier les contrats de fournisseur de services avec Air Canada, et c'est ce qu'on a fait. On a mis en place des taux de facturation variables, parce qu'on avait offert aux fournisseurs de services de contrôle une augmentation importante dès le départ... une augmentation de salaire pour les agents de contrôle quasiment en partant, dans les six premiers mois. EDOARR11 (*traduction libre*)

Cette décision d'intervenir dans les conditions de travail des employés de ses fournisseurs de services aurait été motivée par l'obligation qu'a l'ACSTA de stabiliser

¹⁸⁹ ACSTA, « Modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA », *Exposé de proposition*, Mai 2006, p. 2.

¹⁹⁰ ACSTA, « Modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA », *Exposé de proposition*, Mai 2006, p. 9.

sa force de travail contractuelle et par l'augmentation des exigences de la formation requise pour effectuer le travail. Selon un ancien haut dirigeant : « *Les contrats de contrôle de sûreté étaient difficiles à gérer en raison d'un taux de roulement élevé principalement lié aux salaires minimums et d'une formation quasi absente et inconsistante offerte aux agents de contrôle.* » EDOAQG13 (*traduction libre*)

Pour l'ACSTA, ces contrats auprès des fournisseurs de services des principaux transporteurs aériens lui permettent d'agir rapidement et d'exercer un contrôle opérationnel des services de contrôle de sûreté aérienne. Selon un rapport interne, en s'appuyant sur l'expertise des fournisseurs de services du secteur privé dans l'industrie de la sûreté, l'ACSTA peut concentrer ses ressources sur l'exercice de fonctions de surveillance, de gestion de contrats, de formation, de communication et d'assurance de la qualité dans le but de maximiser l'investissement du gouvernement du Canada et d'assurer la sûreté et l'intégrité permanentes du processus de contrôle de sûreté¹⁹¹. Cette décision de continuer à sous-contracter à des tiers la prestation de services de contrôle de sûreté est principalement motivée par deux raisons : la continuité des opérations et le coût. Malgré une hausse importante de la rémunération des agents de contrôle au printemps 2003, l'ACSTA démontre à son Conseil d'administration, à la suite d'une étude pour examiner ses options, que ce modèle était le moins coûteux en termes de mise en œuvre et de prestation¹⁹².

5.2.1.1 Premier appel d'offres de l'ACSTA

C'est à l'automne 2003 que l'ACSTA lance son premier appel d'offres pour les services de contrôle de sûreté aérienne. Ces contrats, d'une durée de trois années avec la possibilité de renouvellement pour deux années supplémentaires, entrent en vigueur le 1^{er} avril 2004. Les contrats définissent 10 priorités auxquelles tous les

¹⁹¹ ACSTA, « Modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA », *Exposé de proposition*, Mai 2006, p.2.

¹⁹² Ibid. p. 4. A l'annexe A de ce rapport, une comparaison des salaires horaires des agents de contrôle de l'ACSTA avec ceux des É-U et des agents de douane canadiens démontre une différence de 3 \$ à 12 \$ de moins de l'heure que leurs collègues canadiens et américains. Information également soulignée dans le Rapport d'examen spécial de la Vérificatrice générale de 2006, p. 34.

agents de contrôle doivent collaborer avec leur employeur respectif pour offrir un service de qualité au public voyageur¹⁹³. Ces priorités sont : la sûreté, l'amélioration continue, l'uniformité, le service à la clientèle, les pratiques administratives, le bilinguisme, la responsabilisation, la gestion professionnelle et la formation, les rencontres trimestrielles et les rapports de rendement et l'horaire de travail¹⁹⁴. Les objectifs de ces contrats sont de permettre à l'ACSTA de superviser ses fournisseurs de services et d'accroître ses communications avec eux.

Toutefois, en 2004, l'ACSTA doit réagir rapidement pour remplacer certains de ses fournisseurs de services¹⁹⁵ qui n'ont pu satisfaire aux dispositions de ces nouveaux contrats suites à des conflits de travail avec leurs agents de contrôle¹⁹⁶. Un exemple, qui nous est partagé lors de nos entrevues, est le cas d'un aéroport où les agents de contrôle, étant sans contrat depuis quelques années, ont exercé des moyens de pressions durant quelques jours.

Les employés ne voulaient plus travailler pour (nom du fournisseur de services). Ils n'aimaient pas la compagnie et étaient en négociation collective. Quand c'est venu le temps de négocier, le contrat était ouvert et le (syndicat) y a vu l'occasion de s'en mêler et de faire du maraudage. Ils ont même 'coaché' quelques agents de contrôle sur ce qu'ils devraient faire et comment s'y prendre. J'ai fini par être obligé de me rendre à (ville), ils ont quitté le travail, ils ont cessé de faire le contrôle au milieu de la journée. J'ai dû y aller et ma mission était de rencontrer les agents de contrôle pour essayer de les faire rentrer au travail. Ils voulaient que l'ACSTA écoute les griefs qu'ils avaient contre (nom du fournisseur de services) et j'étais en discussion avec eux quand ils ont débrayé. On a arrêté les discussions et ç'a été le début de la fin pour (fournisseur de services), parce qu'il a été incapable de faire rentrer les agents de contrôle au travail et d'assurer la remise en marche des opérations de contrôle. On a exigé que leurs gestionnaires viennent à Calgary. Ils sont venus, ils ne sont pas restés longtemps, et ils sont repartis. Ç'a été la goutte qui a fait déborder le vase. On a cherché et trouvé une autre compagnie qui pouvait nous fournir la main-d'œuvre qu'on avait besoin, et on leur a demandé de se tenir prêts. Je me souviens, j'ai apporté la lettre à (fournisseur de services) à 3 h de l'après-midi et je leur ai dit que leur contrat était cassé, et on est allé

¹⁹³ Rapport annuel de l'ACSTA, 2004, p.53.

¹⁹⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2004, p.23.

¹⁹⁵ En mars et juin 2004, l'ACSTA doit mettre fin aux contrats pour les aéroports de la Colombie-Britannique et ceux de Montréal à la suite de conflits de travail importants. Les fournisseurs de services sont dans l'impossibilité de répondre aux exigences du syndicat représentant les agents de contrôle qui ont des demandes au-delà des contrats négociés avec l'ACSTA.

¹⁹⁶ Avant le 11 septembre 2001 et l'arrivée de l'ACSTA, la force de travail des agents de contrôle est faiblement rémunérée : dans la majorité des cas, c'est le salaire minimum de la période ou un dollar au-dessus du salaire minimum avec des avantages sociaux proches des normes minimales légales. De plus, les exigences d'embauche et de formation sont également minimales. ¹⁹⁶ ACSTA, « Modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA », *Exposé de proposition*, Mai 2006, p. 9.

sur le plancher rencontrer tous les agents de contrôle pour leur dire qu'on venait de casser le contrat avec (fournisseur de services) et que leur nouvel employeur était dans l'hôtel. On leur a dit d'y aller à la fin de leur quart de travail et de signer leur contrat, qu'il n'y aurait pas d'interruption dans leur paye et tout le reste. On a changé de gestionnaire sur le champ, en plein milieu des opérations. À 3 h, ces gens-là étaient partis et à 3 h 01, les nouveaux étaient là. EDOARR10 (*traduction libre*)

L'ACSTA doit intervenir suite aux pressions de l'administration aéroportuaire et des transporteurs aériens qui se plaignent de retards importants. « *C'est nous autres l'ACSTA qui étaient pris avec le problème. J'avais envoyé une mise en demeure. Ils n'ont pas répondu. Et, je suis allé voir un autre fournisseur de service, je leur ai demandé s'il était possible de prendre leur place. Et on a fait le changement, On les a mis dehors. On a cassé leur contrat. C'est eux autres qui l'ont cassé eux autres même. Ils ne se sont pas présentés.* » (EDOAQG8). Dans un autre cas, en 2005, les agents de contrôle d'un aéroport de l'est du pays votent pour leur première convention collective et demandent les mêmes conditions de travail que les agents de contrôle de l'aéroport de la ville voisine. L'employeur ne pouvant pas accepter ces augmentations, qui sont bien au-delà des taux horaires prescrits dans son contrat, demande donc à l'ACSTA d'annuler son contrat. Il y a eu un changement d'employeur pour ces agents de contrôle également.

Pour faciliter ces changements de fournisseurs de services, l'ACSTA soutient la transition des opérations vers des fournisseurs de services provisoires, puis elle coordonne et lance à nouveau un processus d'appel d'offres pour ces régions. Pour l'ACSTA, le processus de remplacement sera coûteux, mais cette expérience « *a démontré aux autres fournisseurs de services l'importance de ces opérations de contrôle et les conséquences du non-respect des obligations contractuelles* ». Même si la plupart des agents de contrôle se retrouvent à l'emploi du nouveau fournisseur de services, les changements de gestionnaires nuisent aux opérations. Car, comme l'explique la Vérificatrice générale, quand les agents de contrôle ne sont pas employés par le nouveau fournisseur de services, « *celui-ci doit recruter de nouveaux employés, les former et leur fournir des uniformes. Il faut parfois verser des indemnités de départ aux employés qui quittent* ». L'ACSTA estime à 2 568 000

\$ le coût total du roulement de personnel dû aux changements de fournisseurs de services¹⁹⁷ .

Pour les hauts dirigeants de cette période, « *cette situation ne se serait probablement pas produite dans le cadre d'un modèle d'emploi direct, mais la flexibilité qu'offrent les contrats avec des tiers a permis à l'ACSTA de régler la situation rapidement* » (Exposé de position, mai 2006 : 14). L'ACSTA n'explique pas directement pourquoi un modèle d'emploi direct aurait permis d'éviter ces enjeux ; toutefois elle reconnaît que le choix d'opter pour un modèle de prestation par des tiers réduit la gestion et la communication directe avec les agents de contrôle.

5.2.1.2 Les paiements et la facturation – Fournisseurs de services de contrôle

Les heures de contrôle et les taux de facturation sont les deux éléments qui ont une influence sur les paiements versés aux fournisseurs de services. Les heures de contrôle sont généralement liées à la croissance du volume de passagers et aux niveaux de dotation additionnels associés aux agrandissements d'aéroports¹⁹⁸. De plus, en 2003, l'ACSTA développe un modèle d'horaires de travail qui lui permet de valider les horaires présentés par les fournisseurs de services de contrôle¹⁹⁹ et ainsi de valider la facturation des fournisseurs de services pour le remboursement des coûts des heures de contrôle par l'ACSTA.

Les taux de facturation de ces ententes dépendent en grande partie des coûts de la main-d'œuvre inscrits dans les conventions collectives négociées entre les fournisseurs de services de contrôle et les syndicats représentant les agents de contrôle et d'autres coûts négociés entre l'ACSTA et les fournisseurs de services de contrôle. Les entrevues nous révèlent que les premiers contrats couvrent beaucoup d'éléments arbitraires de remboursement, tels que des frais juridiques pour des enjeux d'arbitrages liés aux relations de travail ou autres, des frais de déplacement, etc. et les décisions de remboursement se font de façon très aléatoire, sans ententes

¹⁹⁷ Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 48.

¹⁹⁸ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2012-13/2016-17, p. 24.

¹⁹⁹ Rapport annuel de l'ACSTA 2004, p.26.

préalables. Il n'y a pas de frais fixes, tout est sujet à négociation. Cette pratique semble avoir causé beaucoup de mécontentement et d'iniquité entre les fournisseurs de services.

5.2.1.3 Programmes de surveillance et de rendement

En 2004, un programme de paiement au rendement est développé pour les premiers contrats. Le but d'un tel programme est d'offrir un incitatif aux fournisseurs de services de contrôle afin qu'ils satisfassent et dépassent les attentes en matière de procédures normalisées d'exploitation et de services à la clientèle telles qu'établies par l'ACSTA. Ce programme était basé sur quatre critères d'évaluation :

Le rapport coût-efficacité : dans quelle mesure le fournisseur de services réussit-il à optimiser l'efficacité dans l'attribution des ressources? Par exemple, est-ce que le fournisseur de services réussit à réduire les heures de contrôle en optimisant ses horaires de travail par une plus grande flexibilité de la part de ses employés? L'objectif de ce critère d'évaluation est de mesurer à quel point les fournisseurs de services mettent en place des mesures créatives afin d'éviter le temps supplémentaire pour chaque heure de contrôle.

La sûreté et l'uniformité : de quelle façon le fournisseur de services assure-t-il l'uniformité dans la prestation? Par exemple, comment le fournisseur de services peut-il démontrer l'uniformité de l'application des différentes pratiques opérationnelles avec l'ensemble de ses employés dans les différents aéroports pour lesquels il est responsable du service de contrôle de sûreté.

Les pratiques administratives : quel est le degré d'efficacité du fournisseur de services dans la transmission des principales données opérationnelles? C'est-à-dire comment le fournisseur de service transfère-t-il les informations envoyées par l'ACSTA à l'ensemble de ses travailleurs pour une application immédiate. L'objectif de ce critère d'évaluation et d'imputabilité est de mesurer la vitesse à laquelle ses fournisseurs de services transfèrent l'information sur les pratiques opérationnelles à

l'ensemble de leurs employés, permettant ainsi à l'ACSTA d'assurer une uniformité de ses pratiques à travers le pays.

Le service à la clientèle : quel est le niveau de service fourni aux voyageurs? Ce critère est mesuré par des sondages auprès des voyageurs au sujet de leur niveau de satisfaction face à la rapidité de leur passage aux points de contrôle de sûreté et à la courtoisie des agents de contrôle.

Les fournisseurs de services doivent rendre compte à l'ACSTA de l'atteinte de ces critères dans des rapports annuels dans un premier temps, puis dans des rapports trimestriels à la fin de la période. Celle-ci peut alors surveiller le rendement des fournisseurs de services de contrôle. L'ACSTA mesure l'efficacité²⁰⁰ et l'efficacités²⁰¹ de sa prestation de services par l'entremise des temps d'attente et de sondages menés auprès des passagers. Les fournisseurs de service pouvaient gagner une prime représentant un pourcentage de la valeur de leur contrat²⁰² sur la base de leur rendement par rapport aux quatre critères décrits ci-haut²⁰³. Toutefois, selon nos entrevues, tous ces critères et indicateurs étaient difficiles à mesurer. De plus, en 2004, l'ACSTA lance un « système de renseignement d'affaires » afin de permettre une meilleure analyse des tendances et d'offrir un cadre exhaustif de mesure de rendement. Ce système de renseignement d'affaires permet à l'ACSTA de planifier, surveiller et contrôler les opérations telles que les ressources humaines des fournisseurs de services, les frais financiers, l'analyse des incidents et la gestion des fournisseurs de services de contrôle²⁰⁴. Durant ces quatre premières années d'opération, le programme de rendement évolue mais reste passablement subjectif

²⁰⁰ Pour l'ACSTA, être efficace signifie trouver les moyens les plus rentables de fournir le meilleur service possible. Par exemple, l'efficacité est la mesure selon laquelle les ressources aux points de contrôle sont optimisées pour procéder au contrôle de tous les passagers et les bagages de cabine pour vérifier qu'ils ne contiennent pas d'articles interdits. Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p. 5 et 33.

²⁰¹ L'efficacités est la mesure selon laquelle le point de contrôle empêche que les objets interdits, tel que définis par Transports Canada, soient apportés dans la zone stérile ou réglementée d'un aéroport ou à bord d'un aéronef. Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p. 33.

²⁰² Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 49.

²⁰³ Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA 2005/2006 – 2009/2010, p. 17.

²⁰⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2005, p.20.

²⁰⁵et binaire, c'est-à-dire qu'il n'est pas gradué. Les fournisseurs de services doivent rencontrer leur cible, sinon c'est l'échec. D'ailleurs, un des changements apportés durant ces quatre premières années est le passage d'une évaluation annuelle à une évaluation trimestrielle. L'ACSTA se rend vite compte que lorsqu'un fournisseur de services manque sa cible dès les premiers mois de l'année, la motivation à continuer de vouloir rencontrer cette cible se perd et le programme n'a plus d'effet. Pour illustrer cet énoncé, un haut dirigeant retraité de l'ACSTA nous explique que le programme a subi plusieurs changements.

Alors, s'il y avait 2 pour cent sur la table. Tu devais accomplir 3 tâches, t'en as accompli seulement 2 alors t'as pas ton 2 pour cent. Ça, c'est la première phase de ce programme de gestion de rendement. Et on a constaté que c'était utilisé presque comme un outil punitif et non pas pour promouvoir les actions positives. Alors, par la suite, dans le contrat suivant, ils se sont gardé la latitude de dire que c'est vrai que tu ne l'as pas rencontré, mais s'il y avait des forces externes alors on est prêt à t'accorder 80 pour cent de la prime et non pas tout ou rien. Alors, ça c'est la deuxième évolution du programme de rendement. EDOAQ6

Ce changement auquel fait référence cet ancien haut dirigeant a été mis en place lors du dernier appel d'offres qui a eu lieu en 2011²⁰⁶.

En 2004, un Centre de communications de sûreté est mis sur pied par l'ACSTA qui a pour mandat de relier tous les points de contrôle des aéroports partout au pays. Le Centre permet des communications plus rapides entre les régions et offre une plus grande surveillance des points de sûreté, soit par téléphone, télécopieur, ordinateur ou surveillance vidéo.

Il fallait qu'on fasse passer le message. On devait expliquer comment on allait opérer, à quoi les transporteurs pouvaient s'attendre, un peu comment tout ça allait se dérouler. Il y a un contrôle de sécurité en place et ça va continuer, mais on fait des changements au fur et à mesure. Et l'autre chose est que Transports Canada modifiait ses règlements relativement rapidement à la suite de ce qui s'était passé en septembre 2001. Ça bougeait et ça changeait beaucoup, et on devait essayer d'interpréter ce que ça impliquait. On devait développer notre propre mécanisme de communications, trouver

²⁰⁵ Le Rapport de la Vérificatrice générale, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 49 fait mention de la subjectivité du programme de paiement au rendement et de l'information statistique faisant souvent défaut. Durant cette période, l'ACSTA ne faisait que commencer à mettre en place un système de collecte de données quantitatives. Les renseignements collectés pour mesurer le rendement des fournisseurs de services étaient principalement basés sur les plaintes des passagers ou sur une analyse qualitative des rapports d'évaluation des bureaux régionaux de l'ACSTA.

²⁰⁶ La deuxième mouture du programme de rendement est mise en place lors de l'appel d'offres de 2011. Pour y faire référence, consulter le chapitre 7.

la bonne façon de parler aux gens d'un bout à l'autre du pays, et coordonner nos efforts parce qu'on gérait un autre fournisseur de services de sécurité qu'avant et qu'on devait expliquer comment tout se faisait. EDOARR10 (*traduction libre*)

Pour l'ACSTA, ce Centre permet de centraliser le flux d'information et d'intervenir rapidement dans le cas d'incidents relatifs à la sûreté, et de coordonner les efforts et la collaboration avec d'autres intervenants, tels que la Gendarmerie Royale du Canada (GRC) qui est responsable de la sûreté en cas d'urgence²⁰⁷. Au cours de 2004-2005, l'ACSTA déploie des caméras en circuit fermé aux points de contrôle des grands aéroports. Le Centre leur permet de valider les flux de passagers aux points de contrôle à travers le pays de même que d'enquêter au sujet des plaintes des voyageurs.

5.2.1.4 Prolongation des ententes

En 2006, les contrats des fournisseurs de services négociés en 2004 sont prolongés pour une période de deux ans, comme le permet leur contrat original de 2004. Ces prolongations de contrat assurent à l'ACSTA la stabilité jusqu'au 31 mars 2009, afin de permettre au gouvernement de prendre des décisions au sujet de son mandat et de son financement²⁰⁸ suite aux rapports majeurs publiés en 2006²⁰⁹.

5.2.2 Structure de l'entreprise réseau

Dès le début de son mandat, l'ACSTA reconnaît que le choix d'opter pour la prestation de services de contrôle des passagers par des tiers présente un risque, « l'un des points faibles de la prestation des services par des tiers, comparativement au modèle d'emploi direct, est le manque de gestion directe avec les agents de contrôle et de communication avec eux. » (Exposé de position, mai, 2006 : 10). Pour tenter de remédier à cette lacune, l'ACSTA déploie dès sa première année d'existence, une structure régionale afin de surveiller les opérations dont elle est responsable dans les 89 aéroports désignés. Après une année d'existence, l'ACSTA a un effectif de 112 employés équivalents à temps plein, dont 13 gestionnaires

²⁰⁷ Rapport annuel de l'ACSTA 2004, p.26.

²⁰⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2007, p. 29.

²⁰⁹ Pour de plus amples renseignements sur ces rapports, consulter la section 5.2.3.

régionaux chargés de superviser les activités de l'ACSTA en région, ainsi que l'orientation et le soutien opérationnel de ses 15 fournisseurs de services de contrôle dans 89 aéroports.

Cette structure régionale est supportée par un bureau central qui utilise ses employés régionaux pour la coordination avec les principaux intervenants dont les administrations aéroportuaires, les responsables locaux des diverses lignes aériennes, les inspecteurs régionaux de Transports Canada et les fournisseurs de services. Les employés régionaux de l'ACSTA sont la courroie de transmission entre le bureau central et les opérations régionales. Par exemple, ils peuvent représenter l'ACSTA à des rencontres de l'Administration aéroportuaire pour des discussions relatives à des projets d'expansion de l'aéroport.

On devait s'impliquer plus directement parce que s'il n'en tenait qu'à eux, ils auraient laissé les choses continuer comme avant. Bon, l'équipement est installé, mais est-ce qu'on est vraiment obligé de l'utiliser tout de suite? Comme si on pouvait prendre tout le temps au monde. On a dû s'impliquer directement auprès des aéroports pour dire non, on va mettre l'équipement en marche tant de fois par jour, pour tant d'heures. Et vous les fournisseurs de services, vous devez vous assurer que vous planifiez vos horaires pour faire en sorte que vos employés s'habituent à travailler avec la technologie. On devait mettre l'épaule à la roue. On était le moteur... EDOARR11 (*traduction libre*)

De plus, tel que précisé précédemment, cette période est marquée par plusieurs changements de fournisseurs de services, principalement à la suite des conflits de travail. Les entrevues nous ont permis de confirmer que durant ces conflits de travail, les employés régionaux informent le quartier général de la situation en temps réel et transmettent aux fournisseurs de services les directives de l'ACSTA, en plus d'informer les autres partenaires, tels que les administrations aéroportuaires, de l'état de la situation.

En 2006, l'ACSTA doit augmenter le nombre d'employés régionaux, passant de 13 à 43 employés à contrat d'une durée indéterminée, suite aux recommandations du Rapport d'examen spécial du bureau de la Vérificatrice général de 2006 qui recommandait « *d'améliorer la surveillance en donnant aux gestionnaires des régions et des opérations les moyens de s'acquitter de leurs responsabilités de surveillance et d'établir des critères précis à appliquer lors de la surveillance des*

opérations de contrôle » (p. 35) dans le but de garantir une surveillance adéquate de tous les aéroports, non seulement ceux des grands centres²¹⁰. La décision de l'ACSTA de rapatrier le développement et la prestation des programmes de formation et de certification en 2005 en embauchant ses propres formateurs pour livrer la formation contribue également à l'augmentation du nombre d'employés régionaux. En 2006, ces employés régionaux représentent 17 pour cent des employés totaux de l'ACSTA et approximativement un pour cent des agents de contrôle à travers le pays.

5.2.2.1 Fournisseurs de services

Le modèle de prestation de l'ACSTA est un modèle de sous-traitance à des tiers, fournisseurs de services, qui assurent à contrat les services de contrôle dans les 89 aéroports désignés²¹¹. À la fin de cette période, l'ACSTA a 15 ententes pour les services de contrôle aux aéroports avec 12 fournisseurs de services. Ces fournisseurs de services sont principalement des entreprises de sécurité. Voici quelques-unes des entreprises qui ont eu des contrats avec l'ACSTA durant cette période²¹² :

- Garda of Canada
- Aeroguard Eastern Ltd.
- Aeroguard Inc.
- Sécurité Kolossal Inc.
- Shannahan's Investigation and Security Ltd.
- Group 3 Falck (Canada) Ltd.
- Corps des commissionaires

Nous pouvons constater que l'ensemble de ces entreprises sont des entreprises de sécurité qui offrent non seulement des services de contrôle de sûreté mais également d'autres services de sécurité comme celui de la sécurité périphérique dans les aéroports et à d'autres entreprises qui ont besoin de ce type de services, comme les banques et les centres commerciaux²¹³.

²¹⁰ ACSTA, « Modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA », *Exposé de proposition*, Mai 2006, p. 10.

²¹¹ Bureau du Vérificateur général, Examen spécial de 2006, p. 12.

²¹² Rapport annuel de l'ACSTA de 2004, p. 22.

²¹³ Securiguard Services Limited, 2005, CCRI 342, CanLII, consulté le 2 février 2019.

5.2.2.2 Gouvernance de l'ACSTA

Tel que décrit dans le chapitre précédent, l'ACSTA est gouvernée par un Conseil d'administration de 11 administrateurs, y compris son président. Les principales fonctions et responsabilités du Conseil sont de fournir une orientation stratégique, une supervision financière, une surveillance globale et une bonne gouvernance²¹⁴. Le Conseil est responsable de l'administration de l'ACSTA et rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports. Dès sa création, le Conseil d'administration a établi deux sous-comités, un Comité de vérification responsable de la surveillance et de l'examen de la gestion financière de l'ACSTA et un Comité de ressources humaines responsable d'examiner les politiques des ressources humaines de l'ACSTA. De 2003 à 2005, deux autres comités voient le jour : le Comité des candidatures et de gouvernance de la société pour l'élaboration des pratiques exemplaires de gouvernance pour le Conseil d'administration et le Comité de stratégie pour surveiller la participation de l'ACSTA à l'examen quinquennal qu'exige la *Loi sur l'ACSTA*. De plus, durant cette période, le Conseil met sur pied des comités ad hoc pour gérer des dossiers à court terme, comme le comité qui a soutenu la haute direction dans l'établissement des mesures et des objectifs de rendement pour l'ACSTA et ses fournisseurs de services. Deux présidents ont géré le Conseil durant cette période, le second étant nommé en 2005.

Le Conseil d'administration est appuyé par une équipe de la haute direction formée d'un président et chef de la direction et de quatre vice-présidents responsables des opérations, de la gestion financière, des affaires juridiques, des affaires publiques et générales. En 2004, un sixième haut dirigeant, responsable de la stratégie, se joint à l'équipe. En 2006, l'équipe de la haute direction compte sept membres, dont un haut dirigeant pour la fonction des ressources humaines.

5.2.3 Examens de l'ACSTA

En 2006, deux rapports majeurs sont publiés. Le premier est le rapport du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités intitulé, *Plan de vol : Gérer les*

²¹⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2006, p. 34.

risques de la sûreté du transport aérien. Il est produit par un comité consultatif chargé de conseiller le ministre relativement à l'examen quinquennal obligatoire de la *Loi sur l'ACSTA* et déposé en décembre 2006. Le rapport comprend une trentaine de recommandations découlant de l'analyse de la performance des quatre premières années d'activités de l'ACSTA. Ces recommandations confirment les rôles et responsabilités des principaux intervenants dans la sûreté du transport aérien : Transports Canada conserve la responsabilité de la sûreté de l'aviation; l'ACSTA demeure une société d'État, conserve sa flexibilité administrative et ses activités de base de contrôle de sûreté aérienne, mais les programmes de police liés à la sûreté du transport aérien sont transférés à la GRC et à Transports Canada²¹⁵. Il ressort du rapport que la coopération entre l'ACSTA et les aéroports, les transporteurs aériens et les autres intervenants du secteur du transport aérien est d'une grande importance pour maintenir et accroître la sûreté aérienne²¹⁶.

Le deuxième rapport est l'examen spécial conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* effectué par le Bureau du Vérificateur général (BVG). Cet examen consiste à exprimer une opinion, à savoir s'il existe une assurance raisonnable qu'au cours de la période de référence (novembre 2005 à juin 2006), les systèmes et pratiques ne comportent aucune lacune importante. L'examen est présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 24 mars 2006²¹⁷. Dans le rapport, la Vérificatrice générale fait état de deux lacunes importantes : les différends entre l'ACSTA et son régulateur sur les rôles et responsabilités de ces deux organisations et sur leurs collaborations, puis le besoin d'amélioration au niveau de la surveillance et du contrôle des fournisseurs de services et de leurs travailleurs²¹⁸. Le BVG note que l'ACSTA désire exercer davantage de surveillance sur la façon dont les opérations de contrôle sont accomplies, sur l'affectation des

²¹⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2008, p.42.

²¹⁶ Whitaker et al., (2006). *Plan de vol : Gérer les risques de la sûreté du transport aérien*, Secrétariat sur l'examen de la *Loi sur l'ACSTA*, Rapport du Comité consultatif, Ottawa. p.18. Les recommandations de ce rapport et la réponse de l'ACSTA seront présentées dans le prochain chapitre.

²¹⁷ Bureau de la vérificatrice générale, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 1.

²¹⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2007, p. 25.

agents de contrôle, sur la sélection de l'équipement de contrôle et sur l'accès aux renseignements. Le BVG conclut que cette situation donne lieu à des différends et à des problèmes permanents entre l'ACSTA, à titre d'organisme d'exploitation, et Transports Canada, à titre d'organisme de réglementation, qui ont une incidence défavorable sur leurs relations. En ce qui concerne les opérations de contrôle, le BVG émet des observations et des recommandations visant l'amélioration de la surveillance, l'élimination des pénuries d'agents de contrôle, le remplacement de fournisseurs de services de contrôle, la carte d'identité pour les zones réglementées, les tests d'infiltration ainsi que l'évaluation et les rapports de rendement²¹⁹.

5.2.4 Bilan de la période I

Cette première période est marquée par le travail de l'ACSTA pour bâtir sa crédibilité auprès des fournisseurs de services de contrôle et des voyageurs canadiens en tant qu'administrateur et société d'État responsable de la gestion de fonds publics pour la prestation de services de contrôle de sûreté dans le secteur de l'aviation canadienne.

Selon un ancien haut dirigeant,

Les premiers moments ça a été est vraiment de gérer la peur. Les gens avaient arrêté d'aller à l'aéroport, de prendre l'avion parce qu'ils avaient une crainte que c'était pour être dangereux pour eux alors que ça ne l'était pas. Et, cette notion-là, de gérer la peur, est pour moi aussi un moment charnière parce que ça m'a permis de mettre les bases de cette nouvelle organisation en place. On s'occupait de la sécurité, mais on s'occupait surtout des gens. EDOAQG7

Cette époque est également marquée d'abord par les différentes ententes contractuelles sans appel d'offres avec les fournisseurs de services des principaux transporteurs aériens, puis par l'appel d'offres de 2004 qui change les conditions de travail des agents de contrôle, avec une amélioration de leur rémunération, de leurs avantages sociaux et de leurs conditions de travail.

²¹⁹ *Ibid.* p. 25. Les recommandations et la réponse de l'ACSTA à ces recommandations seront présentées dans le prochain chapitre puisqu'elles seront mises en place durant la prochaine période.

À nos tout débuts, ce qu'on avait besoin de faire c'est de garder trois choses : la continuité des opérations parce qu'on est passé des compagnies aériennes à nous autres, il fallait que ça se fasse sans perturber le point de vue de la sûreté et aussi la transition qui existait entre les deux. Le deuxième gros défi, c'est d'être équitable. Comment on donne les salaires, quelqu'un qui vit à Toronto, l'autre qui vit à St. John's, l'autre qui vit à Victoria donc il fallait vraiment avoir une rémunération qui soit raisonnable. Ça, c'est un énorme défi. Et la troisième chose, et non la moindre, c'était les coûts, de s'assurer qu'on fasse ça sans augmenter les coûts parce qu'on avait bien sûr la taxe que les passagers payaient, mais on s'est assurés là qu'à cause du 11 septembre, qu'on garde les deux pieds sur terre puis qu'on ne parte pas à l'épouvante de dire : « ben ça nous prend 500 millions de plus. » Donc, je pense que c'est les trois angles qu'on devait regarder. EDOAQQ7

Les fins de contrat avec certains fournisseurs de services de contrôle, principalement causées par des conflits de travail, et une pénurie de main-d'œuvre importante dans certains aéroports sont uniques à cette période. Par exemple, un aéroport de l'ouest canadien voit quatre fournisseurs de services de contrôle différents au cours de cette période, ce qui a mené à de nombreux mécontentements de la part de l'administration aéroportuaire et des autres intervenants clés de cette région.

De plus, l'ACSTA voit ses effectifs doubler pendant cette période, passant de 112 employés en 2003 à 249 en 2006. Le nombre d'agents de contrôle n'a toutefois pas augmenté au même rythme que les employés de l'ACSTA, ces derniers passant de 3 300 en 2002 à 5 200 en 2006, soit une augmentation de 36 pour cent (pour plus d'information voir le tableau 22). Malgré un nombre stable d'ententes sur les services de contrôle, soit 15 ententes de 2003 à 2006, les paiements versés aux fournisseurs de services ne cessent d'augmenter, passant de 103 millions de dollars en 2003 à 175 millions de dollars en 2006.

Pour l'ACSTA, le modèle de prestation de services est un modèle unique dans le monde de la sûreté du transport aérien. « *Cette façon de faire est retenue au départ, entre autres dans un souci d'économie et pour honorer les contrats déjà signés entre les compagnies aériennes et les fournisseurs de services de contrôle.* » (Rapport annuel de l'ACSTA de 2010 :43) Toutefois, ce modèle est remis en question quelques fois au cours des trois périodes à l'étude. Nous verrons dans le prochain chapitre que le Conseil d'administration de l'ACSTA a commandé une étude dans le but de réévaluer si ce modèle est toujours le modèle de choix. Mais avant de passer

au prochain chapitre, nous présentons ci-dessous des exemples d'initiatives de gestion et de cogestion des ressources humaines du réseau qui se produisent durant les premières années d'existence de l'ACSTA.

Tableau 22 : Sommaire des principales données - Période I

	2002	2003	2004	2005	2006
Ententes sur les services de contrôle aux aéroports (ESCA) ²²⁰	16	15	15	15	15
Fournisseurs de services de contrôle	ND	15 ²²¹	19	13 ²²²	12
Agents de contrôle	3 300 ²²³	4 920 ²²⁴	4 300	4 400 ²²⁵	5 200 ²²⁶
Nombre d'employés totaux de l'ACSTA	ND	112	183 ²²⁷	ND	249 ²²⁸
Nombre d'employés régionaux de l'ACSTA ²²⁹	ND	13	13	27 ²³⁰	43 ²³¹
Taux de roulement des agents de contrôle	ND	ND	ND	12 % ²³²	16,4 % ²³³
Coûts reliés aux employés de l'ACSTA (Services généraux)	ND	ND	ND	ND	\$35.4M
Paiement versés aux Fournisseurs de services	ND	103 M \$	130 M \$	158 M \$	175 M \$
Financement		1 942 ²³⁴ milliard de dollars pour 5 ans			

²²⁰ ACSTA, « Modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA », *Exposé de proposition*, mai 2006, Annexe B.

²²¹ ACSTA, « Modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA », *Exposé de proposition*, Mai 2006, p. 2.

²²² Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 12.

²²³ Rapport annuel de l'ACSTA, 2003, p. 6

²²⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2004, p. 53

²²⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2006, p.5

²²⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2007, p.5

²²⁷ En date du 30 novembre 2004. Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA, 2005/06 – 2009/10, p. 27.

²²⁸ Chiffre recueilli lors de nos entrevues.

²²⁹ Ce nombre est inclus dans le nombre total des employés de l'ACSTA sur la ligne précédente.

²³⁰ ²³⁰ ACSTA, « Modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA », *Exposé de proposition*, Mai 2006, p. 10.

²³¹ Chiffre recueilli lors de nos entrevues.

²³² Bureau du Vérificateur général, Rapport de l'examen spécial, 2006, p. 4.

²³³ Bureau du Vérificateur général, Rapport de l'examen spécial, 2006, p. 4.

²³⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2008, p. 43.

5.3 Exemples de gestion et de cogestion patronale

Lorsque l'ACSTA négocie ses premiers contrats avec les entreprises du secteur privé, qui étaient auparavant les fournisseurs de services des principaux transporteurs aériens, elle sait qu'elle doit faire des changements importants pour faire face aux événements du 11 septembre 2001. Par exemple, les fonctions des agents de contrôle venaient de changer drastiquement, puisqu'avant le 11 septembre ces derniers avaient été formés pour détecter des bombes comme pour l'attentat d'Air India de 1985. Toutefois, l'attentat du 11 septembre 2001 vient modifier l'échiquier car la menace a changé et elle peut être partout. La détection d'une plus grande variété d'objets de menace est le nouveau défi. Le rôle de l'agent de contrôle prend une tout autre signification.

Cette section décrit des exemples où l'ACSTA, comme donneur d'ordres, intervient comme gestionnaire et cogestionnaire auprès des agents de contrôle. De plus, nous illustrons des initiatives de coordination qui présentent la particularité de cette entreprise réseau durant cette première période.

5.3.1 Gestion conjointe des ressources humaines

Pour remplir son mandat, l'ACSTA se met en place rapidement. Pour plusieurs anciens hauts dirigeants de l'ACSTA, la normalisation des conditions de travail des agents de contrôle et la gestion de ces ressources humaines sont primordiales au succès de leur organisation, et ce, malgré la décision de transférer à des tiers la gestion quotidienne de cette ressource de contrôle. Cette section décrit des initiatives qui démontrent une cogestion patronale entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services.

5.3.1.1. Le programme d'uniforme unique

Suite au premier contrat de l'ACSTA en 2004, cette dernière veut augmenter la confiance du public, c'est-à-dire marquer une séparation entre les activités de

contrôle avant et après les attentats du 11 septembre 2001 et augmenter la fierté des agents de contrôle en leur faisant porter l'uniforme de l'ACSTA. L'ACSTA uniformise ainsi l'apparence de tous les agents de contrôle affectés aux aéroports désignés et employés par les fournisseurs de services de contrôle²³⁵. Selon le Président de l'époque : « *Nous avons créé un nouvel uniforme standard pour ces agents afin de faire preuve d'une plus grande uniformité dans les divers aéroports et d'augmenter la fierté ressentie par ces travailleurs de première ligne.* »²³⁶ Cet uniforme arbore le logo de l'ACSTA de même que celui de l'employeur des agents de contrôle. D'ailleurs, pour les hauts dirigeants de l'ACSTA, ces uniformes « *c'était le côté connu de l'ACSTA parce que nous on était une administration, mais pour les passagers, c'est l'agent de contrôle qui représentait vraiment l'organisation. Puis quand on a lancé notre uniforme unique à travers le pays, il y a eu un sentiment d'appartenance qu'on n'avait pas avant de la part des agents de contrôle.* »

Les fournisseurs de services sont consultés pour discuter des attentes de l'ACSTA sur la gestion de ces uniformes.

Je me souviens d'être allé à des réunions au tout début avec (nom d'une personne de l'ACSTA) pour rencontrer les fournisseurs de service de sécurité au sujet de la conception de l'uniforme. Ils ont eu leur mot à dire. On les a écoutés... Et après on a essentiellement dessiné l'uniforme dans nos bureaux. Je pense que c'était (nom d'une personne de l'ACSTA) qui était responsable au début de la création de l'uniforme. Puis ensuite on est allé rencontrer les fournisseurs de service pour en discuter avec eux, leur expliquer c'était quoi l'uniforme et comment on allait le mettre en place et c'était quoi nos attentes. On a écouté leurs commentaires et leurs suggestions. EDOARR11

À la suite d'un vol de pièces d'uniformes, l'ACSTA doit entreprendre une vérification indépendante de son programme d'uniforme et mettre en place des mesures de contrôle. De nouvelles règles sont mises en place avec les fournisseurs de services de contrôle et le fournisseur de services responsable de la fabrication et de la livraison des uniformes afin d'améliorer la surveillance de l'ensemble des pièces d'uniforme commandées par les agents de contrôle. D'ailleurs, un ancien haut dirigeant nous explique que « *quand ça allait mal dans un aéroport, l'aéroport n'appelait pas le fournisseur de services, il nous appelait nous autres, puis nous*

²³⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2003, p. 25.

²³⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2004, p. 12.

autres on devait apporter les correctifs nécessaires ». Pour cet ancien haut dirigeant, la décision de donner un uniforme à tous les agents de contrôle à travers le pays est principalement motivée par le désir de démontrer au public voyageur que l'ACSTA est la société d'État en charge du contrôle de sûreté aérien à travers tout le pays.

Ce programme d'uniforme est un des principaux éléments qui marque cette période : la normalisation de tous les points de contrôle préembarquement dans l'ensemble du Canada, afin que le passager, quel que soit l'aéroport canadien à partir duquel il voyage, reconnaisse les symboles de marque du service de contrôle de sûreté des agents vêtus d'un même uniforme.

5.3.1.2 Tournées des aéroports – « Partageons la vision de l'ACSTA »

Tout au long de cette première période, il y a beaucoup d'insécurité²³⁷ et de conflits entre les syndicats représentant les agents de contrôle et les fournisseurs de services. Les mécontentes concernaient principalement leurs conditions de travail et des écarts salariaux entre les différents aéroports désignés pour le même type de fonctions. En septembre 2005, des hauts dirigeants de l'ACSTA entreprennent une tournée « Partageons la vision de l'ACSTA » auprès des agents de contrôle. Cette tournée de 12 aéroports a pour but de communiquer la vision de l'ACSTA directement aux agents de contrôle et de répondre à leurs questions²³⁸. Une période de questions permet aux agents de contrôle de faire part de leurs préoccupations en toute liberté et en toute franchise sur des sujets variés tels que les opérations, la formation, les conditions de travail, les passagers indisciplinés et les communications²³⁹. Selon nos entrevues, cette tournée auprès des agents de contrôle est bénéfique pour l'ACSTA puisque cette dernière peut recevoir directement les commentaires des agents de contrôle sur les enjeux auxquels ils font face. D'ailleurs un ancien haut dirigeant participant à ces tournées nous explique que « *les plaintes étaient choquantes. Les agents de contrôle se plaignaient qu'ils*

²³⁷ Tel que mentionné précédemment, cette période est marquée par des remplacements de fournisseurs de services. Par exemple, un aéroport de l'Ouest du Canada a vu quatre différents fournisseurs de service.

²³⁸ Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p.11.

²³⁹ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2006-07/2010-11, p. 13.

devaient demander la permission d'aller à la salle de toilettes et attendre 15-20-30 minutes après avoir fait la demande avant d'être capables d'y aller ou bien de ne pas avoir leur pause, etc., c'était un très mauvais environnement de travail. » (EDOQ7) D'autres exemples d'enjeux discutés durant ces tournées sont l'insatisfaction des agents de contrôle face à leurs conditions salariales et le manque de communications sur les nouvelles menaces.

De plus, des anciens hauts dirigeants de l'ACSTA faisant partie de cette tournée et que nous avons rencontrés en entrevues nous affirment n'avoir jamais regretté une telle initiative puisque cette tournée leur a permis d'expliquer les objectifs de l'ACSTA et les raisons des différents changements apportés à la nature du travail depuis la création de la société d'État. Les rencontres permettent de clarifier la différence entre les anciennes fonctions d'un agent de contrôle, dont la priorité était l'efficacité et le service à la clientèle voyageur aux points de contrôle et les nouvelles fonctions qui priorisent davantage la sûreté et la sécurité des voyageurs suites aux événements du 11 septembre 2001 et à la création de l'ACSTA.

Cette tournée leur permet également d'établir leur crédibilité et de recueillir des suggestions concernant les enjeux touchant les agents de contrôle, surtout que cette période est marquée par une pénurie d'agents de contrôle qualifiés et engagés, le résultat surtout des conditions de travail médiocres et d'une croissance de l'économie dans l'Ouest du pays. Certains fournisseurs de services ont dû faire preuve de créativité et transférer temporairement des agents de contrôle de l'aéroport de Toronto aux aéroports de Calgary et d'Edmonton pour faire face aux pénuries de travailleurs, démontrant ainsi à l'ACSTA qu'ils pouvaient être un fournisseur de services responsable et ainsi soutenir l'ACSTA durant ces périodes difficiles. Le taux de roulement du personnel de contrôle dans les grands aéroports est passé de 12 pour cent en 2005 à 16,4 pour cent en 2006²⁴⁰. Cette hausse est principalement attribuable au marché du travail concurrentiel dans l'Ouest du pays,

²⁴⁰ Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 4.

causant des enjeux de recrutement et de maintien à l'emploi importants pour les fournisseurs de services.

A la fin de la tournée, l'ACSTA élabore un plan d'action afin de régler certaines des questions et des préoccupations soulevées par les agents de contrôle et met différentes initiatives en place. Des exemples de ces initiatives sont la mise en œuvre d'un programme de consultation permanent afin d'encourager les agents de contrôle à trouver des solutions pour les défis opérationnels qu'ils identifient²⁴¹, l'installation, dans les salons des agents de contrôle, de tableaux de formation décrivant les divers mécanismes explosifs improvisés et la mise en place d'affiches aux points de contrôle préembarquement indiquant que le comportement grossier de la part des passagers ne sera pas toléré²⁴².

En 2006, il y a eu une seconde tournée « Partageons la vision de l'ACSTA ». Celle-ci a pour objectif de valoriser le rôle des agents de contrôle et l'importance de leur travail en tant que représentants de première ligne de l'ACSTA²⁴³. Un site Web consacré uniquement aux agents de contrôle est développé par l'ACSTA tel que demandé lors de la première tournée. Ce site Web est conçu de façon à améliorer les échanges avec les agents de contrôle en centralisant les renseignements relatifs à leurs fonctions (ex. : bulletins sur la nouvelle menace, les programmes de formation disponibles, etc.), en donnant des messages uniformes et en temps opportun, en clarifiant les rôles et responsabilités des divers partenaires de la sûreté du transport aérien et en permettant aux agents de contrôle de donner une rétroaction à l'ACSTA²⁴⁴.

²⁴¹ ACSTA, « Modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA », *Exposé de proposition*, Mai 2006, p. 12.

²⁴² Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p.11.

²⁴³ Rapport annuel de l'ACSTA, 2007, p. 29.

²⁴⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2007, p. 31.

5.3.1.3 Gestion des relations de travail

Durant cette période, l'importance du moral des agents de contrôle est une priorité. Suite aux mécontentements au sujet des conditions de travail des agents de contrôle, l'ACSTA travaille avec les agents de contrôle afin de les motiver.

Il faut absolument qu'on maintienne le moral des troupes parce qu'il y a pas de machine qui est capable de détecter comme peut le faire un humain et moi je disais toujours : « arrêtez de regarder juste votre écran. Regardez donc la personne en face de vous et posez-vous la question, ce gars-là, est-ce qu'il vous fait confiance? » « Il faut qu'on ait un lien plus émotionnel avec les agents de contrôle... que le fournisseur de service gère les heures, les budgets puis tout ça, nous on doit avoir un lien émotif, faire aller notre intelligence émotionnelle avec les agents de contrôle. » EDOAQ7

L'ACSTA travaille de près avec ses fournisseurs de services ainsi qu'avec les syndicats représentant les agents de contrôle pour que les fournisseurs de services puissent offrir des salaires compétitifs dans le secteur de contrôle de sûreté des aéroports canadiens. « *Dans le contrat original, la norme était le salaire minimum* » (EDOARR11). En 2005-2006, le salaire moyen négocié avec les fournisseurs de services est d'environ 15 \$ l'heure²⁴⁵. Cette initiative n'est pas la bienvenue chez les fournisseurs de services puisqu'une augmentation de salaires des agents de contrôle amène des pressions importantes sur leurs autres travailleurs du secteur de la sécurité et de la sûreté. Nos entrevues confirment cet énoncé.

Il fallait vraiment les forcer parce que pour nous c'était plus important de prendre soin de nos opérations que de s'inquiéter pour le restant de leurs affaires. Et il fallait aussi, dans certains cas, tenter d'influencer les syndicats en même temps. Alors, on essayait d'influencer les deux parties qui avaient un intérêt dans les employés qui étaient nos agents de contrôle. C'est sûr que la plus grande partie de notre travail est de forcer la main aux fournisseurs de services d'accepter que l'environnement aéroportuaire était unique et méritait un traitement différent. On demandait aux fournisseurs de service de travailler en collaboration avec leurs syndicats pour normaliser les conditions de travail, mais il y a eu aussi un travail, je dirais presque non-officiel, qui est fait auprès de certains des syndicats pour leur faire comprendre qu'ils avaient une opportunité d'améliorer les conditions de travail d'une partie de leurs membres et que s'ils s'entêtaient ni plus ni moins à exiger ce traitement pour tous leurs membres, probablement qu'aucun de leurs membres ne l'aurait gagné. Alors, ça c'est encore là un travail pour essayer de les convaincre que l'environnement aéroportuaire était distinct. Le travail d'influence avec certains des syndicats et tout ça, personnellement, je n'ai jamais supporté. EDOAQ6

²⁴⁵ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p.10.

On peut voir dans cette citation que l'intervention de l'ACSTA auprès des syndicats ne fait pas l'unanimité. Toutefois, durant nos entrevues, nous avons pu confirmer que ces interventions auprès des syndicats ont bel et bien eu lieu mais que le travail s'est davantage fait au niveau des fournisseurs de services à qui on a demandé de travailler en collaboration avec leurs syndicats pour normaliser les conditions de travail.

De plus, dans ses réponses aux recommandations de la Vérificatrice générale lors de son examen spécial, l'ACSTA indique que pour récompenser le bon rendement, 50 pour cent de la prime de paiement au rendement des fournisseurs de services serait partagée avec les agents de contrôle. Selon ce rapport, l'ACSTA a ajouté ce prérequis lors de la négociation des prolongations de contrat qui ont été signées à la fin de cette période²⁴⁶.

Un autre risque important pour l'ACSTA concernant le modèle de prestation par des tiers est relié à la notion « d'employeur unique » en vertu de l'article 35 du Code canadien du travail. Une déclaration du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) en faveur de la reconnaissance « d'employeur unique » signifierait pour l'ACSTA une relation employeur-employé similaire au modèle d'emploi direct. Les syndicats demanderaient à l'ACSTA de négocier directement avec eux et chercheraient probablement à obtenir une équivalence salariale et des avantages sociaux similaires à ceux d'autres employés du gouvernement fédéral. En 2004, une demande est déposée auprès du CCRI par un syndicat représentant des agents de contrôle dans l'Ouest du pays. L'ACSTA travaille en étroite collaboration avec le fournisseur de services qui emploie ces agents de contrôle et avec Transports Canada afin de contester cette demande puisque dans l'éventualité où le CCRI y agréait, l'ACSTA prévoit que les autres syndicats représentant d'autres agents de contrôle à travers le pays les imiteraient²⁴⁷. Nous avons fait une recherche sur le site de l'Institut canadien de l'information juridique (CanLII) et nous n'avons trouvé

²⁴⁶ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 50.

²⁴⁷ ACSTA, « Modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA », *Exposé de proposition*, Mai 2006, p. 14.

aucune décision, donc nous présumons que cette requête syndicale a été abandonnée.

5.3.1.4 Certificats de reconnaissance pour un comportement exemplaire

Un autre exemple de l'intervention directe auprès des employés des fournisseurs de services est la remise de certificats de reconnaissance pour un comportement exemplaire des agents de contrôle, afin d'améliorer le moral des troupes et de promouvoir les attentes de l'ACSTA. Nous n'avons malheureusement pas beaucoup d'information sur ce programme de reconnaissance mais il nous a été partagé au cours de nos entrevues. De plus, certains fournisseurs de services, afin de combler leurs postes vacants dus aux pénuries de main-d'œuvre importantes dans l'Ouest du pays, offrent des incitatifs à tous les agents de contrôle qui travaillent des heures supplémentaires²⁴⁸. Selon nos entrevues, ces incitatifs sont une initiative que l'ACSTA appuie et rembourse comme frais supplémentaires.

5.3.1.5 Groupe de travail d'optimisation des points de contrôle

En décembre 2004, l'ACSTA met sur pied un « groupe de travail²⁴⁹ d'optimisation du contrôle »²⁵⁰. Le mandat du groupe de travail est d'examiner les opérations en vertu des normes existantes, d'établir des critères d'évaluation des opérations, de procéder à l'évaluation des points de contrôle et d'établir un rapport et des conclusions. Le rapport, finalisé en janvier 2005, recommande l'installation de tables pour la cession et le remballage; l'élaboration d'autres modifications de la réglementation axées sur le risque avec Transports Canada; la modification des points de contrôle préembarquement et des configurations de l'équipement afin d'augmenter le débit du nombre de passagers contrôlés et la collaboration avec les fournisseurs de services pour améliorer les horaires des agents de contrôle. Nous ne savons pas si les fournisseurs de services sont invités à participer.

²⁴⁸ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 30.

²⁴⁹ Ce groupe de travail est composé d'employés directs de l'ACSTA qui travaillaient dans différents champs d'activités aux que les opérations comme les ressources humaines et les finances. Le but est d'examiner les points de contrôles avec une perspective complètement différente qui permettrait d'identifier des idées innovatrices.

²⁵⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2005, p. 30.

5.3.1.6 Changements des fournisseurs de services

Cette période est marquée par des changements fréquents de fournisseurs de services souvent causés par des conflits de travail importants. Lorsque l'ACSTA décide de terminer un contrat avec son fournisseur de services, ce dernier quitte avec son équipe de gestion; quant aux agents de contrôle, ils restent en poste et le nouveau fournisseur de services doit assumer la gestion des agents de contrôle existant certifiés par l'ACSTA. « *Donc on ne pouvait pas embaucher une nouvelle compagnie à moins qu'elle accepte de garder les agents de contrôle déjà en place. C'est plus ou moins encore comme ça aujourd'hui. On peut changer le nom sur le chèque de paye, mais les agents de contrôle ne changent pas.* » EDOARR10 (traduction libre)

5.3.1.7 Formation et certification

Bien que les agents de contrôle soient employés par les fournisseurs de services, leur formation et leur certification sont la responsabilité de l'ACSTA. Au cours de cette période, l'ACSTA sous-contracte d'abord la formation et la certification des agents de contrôle, pour ensuite rapatrier ces fonctions. Dès le début de son existence, l'ACSTA, avec l'aide d'un fournisseur de services spécialisé en formation²⁵¹, développe en 2002 un nouveau programme national de formation et de certification afin de permettre aux agents de contrôle d'acquérir les compétences requises pour s'acquitter de leurs tâches. Tous les agents de contrôle, certifiés auparavant par Transports Canada, doivent suivre deux jours de perfectionnement et de mise à niveau suite aux nouvelles exigences. Pour les nouvelles embauches, les candidats doivent suivre le nouveau programme de formation et de certification développé par l'ACSTA.

Les cours de formation comportent deux volets : formation en salle de classe et formation en milieu de travail dont l'ampleur s'accroît à mesure qu'un agent de

²⁵¹ Le fournisseur de services de formation est une entreprise américaine qui offre ses services à la TSA (Transport Security Authority).

contrôle progresse dans les différentes fonctions aux points de contrôle. Par exemple, un agent de contrôle de niveau 3²⁵² doit suivre 60 heures de formation en milieu de travail afin d'être habilité à travailler à toutes les fonctions au point de contrôle. Pour faciliter le déploiement de cette formation, l'ACSTA met sur pied des centres de formation permanents dans tout le pays en 2003, ce qui lui permet d'offrir la formation en salle de classe et en laboratoire, avec des équipements semblables à ceux utilisés aux points de contrôle.

Quand j'ai commencé, tous les cours étaient en salle de classe, ça durait deux semaines alors on avait des équipes. On avait 8 bureaux de formation, avec des laboratoires (d'équipement pour donner les cours), mais c'était très demandant parce que ça nous prenait des formateurs, il fallait gérer tous ces bureaux-là, à travers les aéroports de classes 1. C'était de la gestion dispendieuse, deux semaines de cours. EDOAQQ12

En 2004-2005, l'ACSTA entreprend un examen de ses programmes de formation et de certification et décide de rapatrier le développement et la prestation de la formation et de la certification. Elle embauche ses propres formateurs pour livrer la formation dans ses centres de formation et met sur pied une équipe de conseillers en développement de curriculum de formation à son bureau du quartier général²⁵³. Cette décision est motivée par la recherche d'une meilleure efficacité et d'un meilleur contrôle sur les outils de formation pour assurer qu'ils soient adaptés aux diverses techniques de détection et d'améliorer la connaissance des agents de contrôle face aux différentes menaces terroristes potentielles. Les formateurs de l'ACSTA, appelés conseillers en apprentissage et en rendement, forment, certifient et fournissent un accompagnement en matière de rendement à tous les agents de contrôle afin de s'assurer qu'ils satisfassent en tout temps aux normes de rendement. De plus, en 2004-2005, de nouveaux outils de formation font leur apparition dont le *X-Ray Tutor* et le système de projection d'images de menaces, pour aider les agents de contrôle à améliorer leurs compétences en détection et leurs connaissances des menaces potentielles. La formation offerte par l'ACSTA

²⁵² Un agent de contrôle de niveau 3 signifie que cet agent est certifié pour travailler à deux endroits, soient aux points de contrôle préembarquement (CPE) et au contrôle des non-passagers (CNP).

²⁵³ En mars 2005, le groupe responsable du Programme de formation et de certification est composé de 18 employés.

représente un investissement de plus de 5 000 \$ pour former chaque agent de contrôle, ce qui implique plus de cent heures de formation en classe et en milieu de travail²⁵⁴.

Durant cette période, chaque agent de contrôle doit se faire recertifier à tous les deux ans.

La certification n'était valable que pour deux ans dans ce temps-là. Et puis, ce qu'il fallait c'est que les formateurs de l'ACSTA qui donnaient les cours de base, visitent tous les aéroports du Canada. Alors ils visitaient les 89 aéroports pour que chaque agent de contrôle soit recertifié à tous les deux ans. C'était un examen pratique sur la façon qu'ils faisaient les manœuvres de contrôle. EDOAQ12

L'ensemble de ces cours de formation donne un accès direct aux employés de l'ACSTA, plus particulièrement aux conseillers en apprentissage et en rendement, qui leur permet d'évaluer la capacité des agents de contrôle puisque ces derniers doivent démontrer durant leur apprentissage qu'ils satisfont aux normes de rendement. De plus, l'outil *X-Ray Tutor* permet au personnel de formation de l'ACSTA de suivre la progression des agents de contrôle sur leurs habiletés en détection des menaces potentielles. Il en est de même pour le système de projection d'images de menaces sur les équipements à rayon-X qui sont installés aux points de contrôles. Ce système projette des images contenant des engins interdits afin que l'agent de contrôle rejette le bagage pour un contrôle additionnel à mains nues; le système avise ensuite l'agent de contrôle que cette image était fictive et le félicite pour sa détection. Comme on peut le constater, ces outils de formation peuvent être également utilisés comme des outils de surveillance du donneur d'ordres pour évaluer les compétences et la capacité de détection des employés de ses tiers.

Ces programmes de formation, développés et enseignés par des employés de l'ACSTA et livrés dans ses Centres de formation permanents dans tout le pays, sont des exemples de cogestion; si un agent de contrôle manque sa certification, échoue à repérer les différentes images de menaces ou ne progresse pas assez rapidement sur les modules de X-Ray, ces indices peuvent amener le donneur d'ordres à

²⁵⁴ ACSTA, « Modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA », *Exposé de proposition*, Mai 2006, p. 6.

informer les fournisseurs de services de contrôle de l'incapacité de l'employé à rencontrer les exigences de détection de la menace. Durant nos entrevues, il est clair pour les anciens hauts dirigeants que *« cette formation et certification nous permettaient de s'assurer que le fournisseur de services ne met pas en place des employés non-qualifiés pour faire le travail. »* EDOAGQ6

Tel que démontré ci-haut, le programme de formation et de certification est un exemple à la fois de gestion des travailleurs du réseau avec les tiers et un outil de contrôle ou de coordination de la qualité et des habilités des employés des fournisseurs de services. La section qui suit décrit d'autres exemples d'initiatives de surveillance et de coordination des opérations de contrôle.

5.3.2 Interventions de l'ACSTA dans la coordination des opérations

Cette période est marquée par le désir de l'ACSTA de démontrer sa capacité d'offrir un service de contrôle de sûreté qui soit à la fois fiable et sécuritaire, même avec un modèle de prestation par des tiers. Nous verrons dans cette section, que l'ACSTA a mis en place des outils, des infrastructures, une structure et des systèmes pour assurer une coordination efficace de ses opérations.

5.3.2.1 Développement d'outils de surveillance

L'ACSTA développe des outils de contrôle tels que le développement d'horaires de travail pour valider la facturation des fournisseurs de services de contrôle :

Pour nous autres, c'était nouveau et là, en donnant pour 500 millions de contrats, il fallait avoir des contrôles. Et, je me rappelle au tout début, c'est qu'il y a des fournisseurs de service qui nous ont joué des tours, qui nous ont facturé pour des gens qui n'existaient pas. Par exemple, dans un aéroport, je ne me souviens pas où, disons qu'on avait 200 employés une journée, ben ils nous en chargeaient 250. C'est seulement quand on a commencé à faire des contrôles qu'on s'est aperçus qu'ils nous avaient joués. Ils ont perdu un contrat de plusieurs centaines de millions puis on les a barrés pour cinq ans. D'ailleurs, on nous a partagé que même les agents de contrôle étaient au courant de cette fraude administrative. Quand on a fait perdre le contrat à une grosse compagnie, ça a lancé une onde de choc et je peux te dire que lors de rencontres avec les employés, parce que même si on a changé de fournisseur de services, les employés sont restés et avec le nouveau fournisseur de services et les employés sont venus nous dire : *« bravo parce que vous étiez en train de vous faire flouer « ben raide. Nous autres, on le voyait, mais on ne savait pas à qui le dire. »* EDOAQG7

À la suite de cette expérience, l'ACSTA met en place un programme de vérification auprès des fournisseurs de services pour que ces derniers puissent leur démontrer, de façon aléatoire, le nombre de travailleurs inscrit à leur système de paie et le nombre de travailleurs affectés au travail de l'ACSTA par confirmation visuelle des horaires de travail et aux points de fouille. Un projet pilote mis en place en 2005 dans un des grands aéroports pour aider le fournisseur de services à surveiller la présence des agents de contrôle est concluant et sa mise en œuvre dans les grands aéroports devient une priorité. Le système de contrôle de temps et de présence permet d'affecter le personnel et de faire le suivi de l'information pour la facturation de manière automatisée et d'éviter les erreurs dans les feuilles de temps des agents de contrôle. De plus, ce système permet de libérer les gestionnaires pour qu'ils puissent exercer une surveillance et s'assurer de l'exactitude des factures soumises par le fournisseur de services²⁵⁵.

Un système de renseignement d'affaires est également développé durant cette période pour permettre à l'ACSTA de planifier, surveiller et contrôler les opérations telles que les ressources humaines des fournisseurs de services, les frais financiers, l'analyse des incidents et la gestion des fournisseurs de services de contrôle²⁵⁶. Ce système de données constitue un autre bel exemple de coordination des opérations au quotidien et est une première étape vers l'évaluation de la productivité des agents de contrôle²⁵⁷.

²⁵⁵ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 27.

²⁵⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2005, p.20.

²⁵⁷ Nous faisons référence à une première étape puisque dans les prochains chapitres nous verrons que l'ACSTA met en place des systèmes de renseignements plus sophistiqués avec des informations qui permettent une analyse plus précise au sujet du nombre de passagers fouillés aux points de contrôle.

Le manque d'expérience de l'ACSTA et la rapidité avec laquelle cette dernière a dû mettre en place sa prestation de services de contrôle de sûreté avec ses tiers l'amène à se doter de différents outils ou systèmes de surveillance pour valider les activités et l'intégrité de ses fournisseurs de services.

5.3.2.2. Création d'un centre de communication

Comme on l'a vu à la section précédente, la création d'un centre de communication permet la coordination des activités de contrôle de sûreté dans les différents aéroports canadiens. Selon un ancien haut dirigeant, « *le but du centre de coordination, c'était que si un aéroport est attaqué, immédiatement on met les 88 autres aéroports en état d'alerte. Alors, donc, en cas de crise, c'est nous autres l'ACSTA qui devenait le chef d'orchestre. Et les fournisseurs de services prenaient nos ordres puis ils devaient rendre ça opérationnel.* » (EDOAQG7). De fait, pour cet ancien haut dirigeant, il est important que l'ACSTA forme et certifie les agents de contrôle car en cas de crise, « *on ne gère plus de façon décentralisée, il y a une unité de commandement et c'était la direction de l'ACSTA.* » (EDOAQG7). L'ACSTA cogère avec ses fournisseurs de services la sécurité et les opérations les plus critiques, et ce, surtout en situation de crise liées à des événements de sécurité comme des tentatives d'attentats terroristes.

Le déploiement de caméras en circuit fermé aux points de contrôle dans les grands aéroports en 2004-2005 donne à l'ACSTA une vue d'ensemble des points de contrôle. Aussi, depuis le déploiement de ces caméras, ce centre est utilisé pour revoir la validité des plaintes des passagers. Lors des entrevues avec des gestionnaires régionaux de l'ACSTA, ces derniers nous ont mentionné avoir utilisé ce centre pour enquêter sur les plaintes de vol d'objets précieux par des voyageurs accusant les agents de contrôle de ces infractions. Cet énoncé est validé par le Rapport d'examen spécial de la Vérificatrice générale (2006 : 28).

L'ACSTA ne se sert pas du système pour surveiller le rendement des agents de contrôle. Cependant, l'ACSTA se sert du système pour vérifier après coup les plaintes des passagers (par exemple, si un passager se plaint d'avoir été volé). De plus, si des gestionnaires de l'ACSTA signalent un incident en cours avec un passager à une ligne de contrôle de l'aéroport, l'ACSTA peut se servir du système pour se rendre compte de la situation.

5.3.2.3 Les bureaux régionaux de l'ACSTA

Le nombre élevé de fournisseurs de services ainsi que la capacité de ceux-ci à soutenir les besoins de l'ACSTA face aux différentes exigences des nouvelles procédures de contrôle suite aux attentats terroristes du 11 septembre, incite l'ACSTA à investir dans une structure régionale. Dès sa création, l'ACSTA commence à déployer des gestionnaires régionaux dans les aéroports pour assurer une gestion locale des activités des fournisseurs de services.

Cette structure régionale est financée en éliminant des heures de contrôle, payées jusque-là aux fournisseurs de services, pour défrayer ces coûts.

Une des grandes raisons pour laquelle on l'a fait, c'est que c'était évident que la gestion des fournisseurs de services n'était pas adéquate. Alors nous, avant d'avoir déployé nos gestionnaires régionaux, on dépendait des fournisseurs de service pour faire toute la gestion de leurs opérations. Et une partie des coûts du déploiement de nos gestionnaires est rationalisée par une baisse des heures requises des gestionnaires du fournisseur de services. Mais, ça n'a jamais couvert tous les coûts parce qu'à un moment donné, ce qu'on a constaté, aussitôt qu'on a commencé à faire la gestion, c'est que ça nous en prenait beaucoup plus. Parce que je pense qu'on a vite compris que la qualité du service rendu aux passagers, était beaucoup plus une responsabilité des gestionnaires que des agents de contrôle, c'était une mauvaise gestion. EDOAQG7

En 2004-2005, l'ACSTA regroupe ses opérations de contrôle en trois régions (ouest, centre et est du pays), administrée chacune par un directeur général de l'ACSTA qui supervise les opérations et contrôle les dépenses budgétaires pour tous les aéroports de la région. Ces trois directeurs régionaux, soutenus par 29 gestionnaires des régions et des opérations, se concentrent sur la surveillance opérationnelle au jour le jour pour assurer que les procédures normalisées d'opération de l'ACSTA soient mises en place par les fournisseurs de services²⁵⁸. L'ACSTA en 2004-2005 déploie également un administrateur de contrats par zone géographique pour s'occuper de la surveillance et du contrôle du budget régional, en approuvant à l'avance et en vérifiant les heures normales de travail et les frais de formation associées aux fournisseurs de services²⁵⁹. Dans son Résumé du Plan d'entreprise (2005/06 - 2009/10 :18), l'ACSTA écrit que cette dernière « prévoit ajouter des ressources de surveillance dans tout le système des opérations de contrôle,

²⁵⁸ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 26.

²⁵⁹ Résumé du Plan d'entreprise de l'ACSTA 2005/06 – 2009/10, p. 18.

particulièrement dans les aéroports où le volume est plus élevé, ce qui étendrait les activités de surveillance au-delà des heures de travail normales, pour tenir compte de toutes les périodes de pointe quotidiennes. »

Il est important de noter que le rôle des employés régionaux évolue durant cette période, puisque les premiers employés régionaux avaient été embauchés pour faire la transition du contrat entre les transporteurs aériens et l'ACSTA. Ils deviennent ensuite les représentants de l'ACSTA dans les principaux aéroports et font la surveillance des fournisseurs de services et des agents de contrôle. Par ailleurs, certains employés régionaux nous ont partagé qu'ils avaient été responsables des contrats des principaux transporteurs aériens avant d'accepter un poste à l'ACSTA.

5.4 Conclusion

Pour l'ACSTA, ces premières quatre années devaient permettre de démontrer ses capacités comme Agence fédérale responsable de la sûreté de l'aviation aérienne à travers le pays. Dès ses débuts, l'ACSTA doit s'assurer que son modèle de prestation de services par des tiers rencontre les nouvelles normes de sécurité devant être mises en place suite aux attentats du 11 septembre 2001. Pour ce faire, l'ACSTA travaille étroitement avec les agents de contrôle pour leur expliquer le changement et l'importance de leurs fonctions de contrôle. Que ce soit au niveau de l'importance de la normalisation des services de contrôle ou de la qualité de la prestation de services à travers le pays, ces défis marquent la période, puisque l'ACSTA se voit obligée de s'ingérer dans les activités quotidiennes de gestion des agents de contrôle de ses fournisseurs de services, en forçant ces derniers à accepter une certaine standardisation des conditions de travail et principalement de la rémunération de base des agents de contrôle, dans le but d'éviter une pénurie de main-d'œuvre. Un autre défi important est la mise en œuvre d'une structure régionale, dont les effectifs ont plus que triplé au cours de cette période, passant de 13 à 43 employés. Le mandat est d'abord d'appuyer les bureaux du quartier général dans la transition des contrats des principaux transporteurs aériens, puis constatant

qu'elle est requise dans les régions, d'ensuite assurer une surveillance des fournisseurs de services et des agents de contrôle.

Nous avons présenté un donneur d'ordres qui avait pour mandat de développer la confiance du public voyageur et de s'assurer que le nouveau modèle de prestation de services soit à la hauteur des attentes de son régulateur et de ses partenaires tels les administrations aéroportuaires. Nous avons recensé des initiatives précises d'interventions de gestion et cogestion de même que de coordination qui démontrent le fonctionnement des différents acteurs de cette période.

Le prochain chapitre décrit la deuxième période de notre analyse, soit les années 2007 à 2010. Cette période couvre plusieurs aspects qui deviendront les assises de la troisième période, où l'ACSTA lance son dernier appel d'offres à ce jour. Elle traite des différents enjeux tels que : les évaluations et examens gouvernementaux sur son rendement, sa gouvernance et son modèle de prestation de services; des études comparatives pour l'harmonisation des salaires et des conditions de travail des agents de contrôle pour stabiliser le taux d'attrition élevé; leur manque de financement à long terme; de même que les menaces avortées mais bien réelles d'attentats terroristes, pour ne nommer que ces enjeux-là.

CHAPITRE 6 : LES ANNÉES 2007 à 2010 - L'ÉVALUATION DE L'ACSTA

6.1 Introduction

Ce chapitre décrit la deuxième période d'une série de trois, soit les années 2007 à 2010, qui sont principalement marquées par différents examens et revues de l'ACSTA. C'est pourquoi nous l'avons intitulé : L'évaluation de l'ACSTA.

La première section de ce chapitre décrit le fonctionnement de l'ACSTA, les renouvellements des ententes contractuelles avec ses fournisseurs de services et les raisons de ces renouvellements, la croissance de sa structure régionale et sa gouvernance. Dans la première section de ce chapitre, nous expliquons l'évolution de cette entreprise réseau après ses cinq premières années d'existence. Nous constatons que les enjeux de financement forcent l'ACSTA à mettre en place des initiatives d'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

La deuxième section décrit les modes de gestion et de cogestion patronales; nous démontrons la participation active de l'ACSTA dans des activités de gestion des travailleurs de contrôle, telles que sa participation dans des études comparatives des salaires des agents de contrôle et les programmes de formation et de certification. De plus, nous présentons des exemples où l'ACSTA coordonne des activités opérationnelles de contrôle.

6.2 Fonctionnement de l'ACSTA

Comme nous avons vu au chapitre précédent, deux examens majeurs, l'examen quinquennal et l'examen spécial du Bureau du Vérificateur général (BVG), viennent dicter le fonctionnement de l'ACSTA. Cette section décrit les principales recommandations de ces deux examens. Mais avant, nous décrivons ses ententes contractuelles, sa structure et sa gouvernance.

6.2.1 Ententes contractuelles

Cette section présente les changements aux ententes contractuelles qui caractérisent cette période. L'ACSTA prolonge ses ententes deux fois durant cette période, par manque de financement à long terme. Toutefois, elle met en place un programme d'accréditation pour se préparer à son prochain appel d'offres.

6.2.1.1 Prolongation des ententes

Tel que mentionné au chapitre précédent, en 2006, les contrats des fournisseurs de services négociés en 2004 ont été prolongés pour une période de deux ans. Cette prolongation de contrat assure à l'ACSTA une stabilité jusqu'au 31 mars 2009, en attendant que le gouvernement prenne des décisions au sujet de son mandat et de son financement²⁶⁰. À ce sujet, en 2007, l'ACSTA rédige une proposition au gouvernement du Canada lui demandant un financement durable pour la période de planification 2008-2011. Toutefois, le budget de 2008 alloue un financement d'un an seulement²⁶¹, et ce, malgré les différentes tensions externes telles que l'augmentation du nombre de voyageurs aériens (28 pour cent en cinq ans), l'augmentation des coûts des fournisseurs de services (y compris les salaires et les avantages sociaux des agents de contrôle), les exigences en matière d'entretien du matériel et du cycle de vie et le nombre de projets d'agrandissement des aéroports²⁶².

En octobre 2008, l'ACSTA négocie une deuxième prolongation de deux ans avec les quatre principaux fournisseurs de services de contrôle, tandis que les plus petits fournisseurs obtiennent leur prolongation de deux ans en 2009²⁶³. Cette décision est motivée par le fait que l'ACSTA, n'ayant pas reçu une confirmation de financement à long terme, ne peut faire un deuxième appel d'offres compétitif pour les fournisseurs de services de contrôle. Lors de cette négociation, l'ACSTA amende son programme de primes au rendement qui représente une proportion importante

²⁶⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2007, p. 29.

²⁶¹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2008, p. 25.

²⁶² *Ibid.* p. 44.

²⁶³ Rapport annuel de l'ACSTA de 2009, p. 26.

de la valeur totale de leur contrat. Tous les fournisseurs de services ont signé cette prolongation malgré leurs mécontentements face au rejet des améliorations que certains avaient proposées, causant ainsi des relations d'affaires plus tendues entre certains fournisseurs de services et l'ACSTA²⁶⁴.

6.2.1.2 Programmes de surveillance et de rendement

Tel que mentionné précédemment, une nouvelle version du programme de paiement au rendement pour les quatre principaux fournisseurs de services est mise en œuvre. Ce programme inclut des indicateurs de rendement tels que le degré de satisfaction des clients, le temps d'attente aux points de fouille, le taux de réussite à la certification des agents de contrôle, le rendement aux X-Ray Tutor (XRT), le taux de roulement des agents de contrôle, entre autres. Cette nouvelle structure réaligne les responsabilités de gestion, distribuant la charge de travail et minimisant le double emploi entre l'administration centrale, les régions de l'ACSTA et ses fournisseurs de services²⁶⁵. Pour chaque trimestre, les données sont recueillies et analysées, des bases de référence et des cibles de rendement sont fixées et les résultats sont mesurés²⁶⁶. Ce programme de paiement au rendement représente une proportion maximale de la valeur totale du contrat. Nous verrons à la section 6.3.2.3 que l'ACSTA met en place, durant cette période, différents systèmes de surveillance de ses activités dans les grands aéroports, ce qui lui permet de faire une collecte de données des indicateurs de rendement par fournisseur de services.

6.2.1.3 Accréditation des fournisseurs de services potentiels

Afin de se préparer à renouveler les partenariats à long terme avec les fournisseurs de services de contrôle et suite aux recommandations de la vérificatrice générale en 2006, un processus de demande de propositions est préparé en 2009 pour l'attribution de nouveaux contrats. Pour qu'une organisation soit admissible à soumissionner, elle doit d'abord répondre aux exigences du Programme de pré-

²⁶⁴ Vice-présidente du capital humain, 2012, document présenté au Président de l'ACSTA sur sa revue des 10 dernières années.

²⁶⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p. 18.

²⁶⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 31.

qualification des fournisseurs de services de contrôle de l'ACSTA. Les noms des fournisseurs de services qui se préqualifient se retrouveront ensuite dans un répertoire des organisations admissibles à participer aux demandes de propositions pour des services de contrôle dans les aéroports canadiens désignés²⁶⁷.

6.2.2 Structure de l'entreprise réseau

Cette période est marquée par une augmentation (70 pour cent) d'employés à temps plein de l'ACSTA, soit de 300 à 538, dont 35 pour cent sont des employés régionaux. Durant l'exercice financier 2009-2010, l'ACSTA accueille 146 nouveaux employés en soutien au changement dans son modèle régional, qui passe de trois à six régions. De ces 146 nouveaux employés, 60 sont des agents de surveillance. Les nouveaux bureaux régionaux permettent d'améliorer la surveillance et la prestation de services²⁶⁸, une recommandation de la Vérificatrice générale dans son examen spécial de 2006²⁶⁹. De plus, ce programme de surveillance ne génère pas de coûts additionnels pour l'ACSTA, puisque les coûts de ces 60 agents sont couverts en n'ayant plus à défrayer les frais affectés pour ces types de tâches, qui étaient auparavant la responsabilité des fournisseurs de services de contrôle²⁷⁰. L'ACSTA a donc internalisé ces tâches.

6.2.2.1 Fournisseurs de services

A la fin de cette période, l'ACSTA a 17 ententes de services de contrôle aux aéroports, soit deux de plus qu'à la période précédente. Toutefois, elle passe de 12 à 11 fournisseurs de services, ce qui veut dire que certains d'entre eux augmentent le nombre d'aéroports dans lesquels ils offrent des services de contrôle de sûreté. Il nous est impossible de savoir lequel des fournisseurs de services perd son contrat ou se retire volontairement, puisque nous n'avons trouvé aucune information à ce sujet. Nonobstant, les quatre fournisseurs de services qui représentent plus de 90 pour cent des aéroports de l'ACSTA sont :

²⁶⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p. 31.

²⁶⁸ *Ibid.* p. 18.

²⁶⁹ Pour de plus amples informations sur ce rapport, consultez la section 6.2.3.2.

²⁷⁰ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA, 2008-09/2012-13, p. 12.

- Garda of Canada et ses filiales
- Aeroguard Eastern Ltd. et ses filiales
- Shannahan's Investigation and Security Ltd.
- Sécurité Kolossal Inc.

Nous pouvons constater que ces quatre fournisseurs de services et leurs filiales sont les mêmes que ceux de la période précédente.

6.2.2.2 Gouvernance de l'ACSTA

Durant cette période, le Conseil d'administration de l'ACSTA joue un rôle d'appui, principalement au niveau des deux rapports majeurs de 2006. Il analyse les recommandations des deux rapports et collabore avec l'équipe de la haute direction à l'élaboration d'un plan d'actions détaillé pour répondre à chacune des recommandations, spécialement celles de l'examen spécial du BVG. Pour ce qui est de l'examen quinquennal, le Conseil d'administration accueille favorablement l'ensemble des recommandations, y compris le retrait des deux programmes liés aux services de police, afin que l'ACSTA se concentre sur son mandat²⁷¹.

Le Conseil compte quatre sous-comités : le comité de vérification, le comité de gouvernance et de ressources humaines, le comité stratégique et un nouveau comité, le comité du régime de retraite et des avantages sociaux. Ce dernier est responsable d'examiner les caractéristiques des régimes de retraite actuels des employés de l'ACSTA et leur cadre de gouvernance.

Cette période, relativement courte, est également marquée par plusieurs changements à la haute direction. Nous avons vu au chapitre précédent qu'en 2006, l'ACSTA ajoutait à son équipe de gestion, une vice-présidente responsable du capital humain. Le besoin de stabiliser la main-d'œuvre de contrôle est un élément déclencheur de cette réorganisation. Ce service est responsable de la gestion des ressources humaines à l'ACSTA, du perfectionnement et du développement des

²⁷¹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2008, p.6.

agents de contrôle de même que des relations de travail avec les fournisseurs de services.

De plus, cette période voit un taux de roulement important au niveau de la haute direction, et jusqu'à un certain point chez ses fondateurs, ceux qui ont démarré l'ACSTA. En 2007, le premier vice-président exécutif et chef des opérations quitte l'ACSTA et, en 2008, le premier président et chef de la direction quitte à son tour. Le chef des opérations, qui venait d'être nommé comme vice-président exécutif et chef des opérations, devient alors le second Président et chef de la direction de l'ACSTA. De plus, en 2006-2007, six administrateurs quittent le Conseil d'administration de l'ACSTA, y compris le Président. En janvier 2007, le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre des Transports, nomme d'abord un président par intérim au Conseil d'administration puis, en juin de la même année, un nouveau président. Ce dernier devient le quatrième président du Conseil d'administration de l'ACSTA depuis sa création.

Il est difficile de comprendre pourquoi cette période connaît autant de changements au niveau de sa gouvernance. Les deux examens majeurs peuvent-ils avoir eu un impact sur ces changements de gouvernance ? La prochaine section nous éclairera sur la question.

6.2.3 Examens de l'ACSTA

Cette période est principalement marquée par différents examens du fonctionnement de l'ACSTA et par l'incertitude de son financement après ses cinq premières années d'existence. Deux rapports majeurs, l'examen quinquennal et l'examen spécial du Bureau du Vérificateur général (BVG), génèrent plusieurs recommandations qui ont dicté les lignes directrices pour cette période.

6.2.3.1 Examen quinquennal

Un des premiers rapports sur l'ACSTA est l'examen quinquennal obligatoire exigé par la *Loi sur l'ACSTA*. Intitulé : *Plan de vol : Gérer les risques de la sûreté du*

transport aérien; il est produit par le comité consultatif chargé de conseiller le ministre des Transports²⁷².

Cet examen, dont le mandat principal est d'effectuer une évaluation des dispositions de la *Loi sur l'ACSTA* au cours de la cinquième année suivant son entrée en vigueur, contient 34 recommandations réparties entre différents thèmes, dont entre autres celui du mandat de l'ACSTA, de son cadre réglementaire, des services de contrôle, de sa gouvernance et de sa responsabilisation et des incidences sur l'avenir de la sûreté aérienne. Le tableau 23 présente les recommandations qui ont un lien avec notre sujet de recherche.

Tableau 23 : Recommandations de l'Examen quinquennal

	Recommandations de l'Examen quinquennal
Mandat de l'ACSTA	Nous recommandons de maintenir le mandat actuel de l'ACSTA en matière de contrôle dans le sens large du terme, c'est-à-dire le contrôle des personnes et des choses. En outre l'ACSTA devrait être considérée comme l'organisation à privilégier pour toutes les futures fonctions de contrôle liées au transport aérien.
	Nous recommandons que l'ACSTA assure le contrôle des non-passagers en continu et de façon aléatoire à tous les points d'entrée donnant accès aux zones réglementées dans les aéroports de catégorie I ²⁷³ .
	Nous recommandons d'élargir la portée du contrôle des non-passagers de manière à englober la fouille des véhicules entrant dans les zones réglementées des aéroports de catégorie I. Ce contrôle devrait être assuré par l'ACSTA ou sous sa supervision selon ses normes et ses procédures.
	Nous recommandons de mettre fin au contrôle des non-passagers dans les aéroports de catégorie 2 ²⁷⁴ lorsque le système de cartes d'identités pour les zones réglementées, comportant des identificateurs

²⁷² Ce document est déposé au Parlement le 12 décembre 2006. Rapport annuel de l'ACSTA, 2007, p. 23.

²⁷³ Les aéroports de catégorie I sont les aéroports les plus occupés du Canada. Il y en a 8 au Canada. Rapport annuel de l'ACSTA de 2011, p.2.

²⁷⁴ Les aéroports de catégorie 2 sont les aéroports principaux du Canada mais plus petits de ceux de catégorie 1. Il y en a 28 au Canada. Rapport annuel de l'ACSTA de 2011, p.2.

	Recommandations de l'Examen quinquennal
	biométriques, sera en vigueur. L'ACSTA devrait se préparer à introduire le contrôle des non-passagers selon les besoins dans les aéroports de catégorie 2 ou autre, lorsque l'analyse des menaces indiquera que ce contrôle est nécessaire.
	Nous recommandons de modifier le mandat de l'ACSTA de manière à la décharger de la responsabilité de la gestion de crédits affectés au Programme canadien de protection des transporteurs aériens. A l'avenir, les fonds destinés à ce programme devraient être versés directement à la GRC ou par l'intermédiaire de Transports Canada.
	Nous recommandons de transférer à Transports Canada la responsabilité du programme de contribution aux services de police dans les aéroports.
	Nous recommandons que l'ACSTA termine en priorité la mise en place du système de cartes d'identité pour les zones réglementées. Afin de faciliter cette démarche, Transports Canada doit parachever le cadre réglementaire à cet égard dès que possible.
	Lorsque l'ACSTA aura terminé la mise en œuvre du système de cartes d'identité pour les zones réglementées, Transports Canada doit exploiter et tenir à jour le système national de vérification d'identité.
Cadre réglementaire	Nous recommandons que l'ACSTA mette au point une présentation plus conviviale pour ses <i>Procédures normalisées d'exploitation</i> ainsi que pour la diffusion et l'intégration des mises à jour, afin d'assurer que son personnel de contrôle de première ligne y ait facilement accès pour s'acquitter de ses responsabilités.
	Nous recommandons que Transports Canada ne soit plus habilité à révoquer la désignation des agents de contrôle. L'ACSTA devrait être l'autorité responsable en ce qui concerne le rendement des agents de contrôle, notamment pour leur certification et leur désignation.
Services de contrôle	L'ensemble des trois options dont dispose l'ACSTA pour fournir des services de contrôle devraient continuer à figurer dans la <i>Loi sur l'ACSTA</i> .
	Les exploitants d'aéroports devraient pouvoir soumissionner en vue d'obtenir le contrat de services de contrôle dans leur propre aéroport.
	L'ACSTA devrait élaborer des normes mesurables de rendement, y compris des normes relatives à la cadence

	Recommandations de l'Examen quinquennal
	<p>du traitement des passagers aux heures d'affluence et au temps d'attente pour chaque aéroport en fonction, entre autres facteurs, de la configuration du contrôle préembarquement aux divers points de contrôle.</p> <p>L'ACSTA devrait établir des normes en matière d'affectation d'espace pour les files de contrôle préembarquement et une norme relative à la cadence de traitement en vue de leur configuration optimale.</p> <p>L'ACSTA devrait mettre au point des normes pour les espaces de travail afin d'optimiser l'efficacité du contrôle et des conditions de travail des employés. Elle devrait s'assurer que les pratiques exemplaires sont diffusées dans tous les aéroports.</p>
	<p>Nous recommandons que l'ACSTA fournisse aux agents de contrôle des programmes de formation sur les nouvelles techniques de contrôle et sur les changements apportés aux <i>Procédures normalisées d'exploitation</i> de l'ACSTA afin de maintenir leurs connaissances à jour sur la totalité de leur contenu.</p> <p>L'ACSTA devrait envisager des solutions pour améliorer la supervision dans l'ensemble des 89 aéroports. L'ACSTA devrait déployer un plus grand nombre de membres de sa direction sur le terrain, afin de fournir une supervision plus étroite des services de contrôle de sûreté.</p>
Gouvernance et responsabilisation	<p>Il est recommandé que l'ACSTA demeure une société d'État ou encore soit transformée en établissement public.</p>
	<p>Afin de pouvoir remplir efficacement son mandat, l'ACSTA devrait être responsable de la politique et des décisions opérationnelles et rendre compte à cet égard (entre autre sur le déploiement des ressources humaines et de la gestion du cycle de vie de ses éléments d'actif), alors que Transports Canada devrait garder la responsabilité de la politique, de la stratégie et de la législation globales sur la sûreté aérienne.</p> <p>Nous recommandons que l'on tienne compte dans le budget de l'ACSTA des volumes des passagers de même que des gains de productivité réalisés grâce à des technologies et à des procédures améliorées. L'ACSTA devrait également bénéficier de la capacité de produire des recettes pour recouvrer les coûts conformément aux politiques du gouvernement fédéral,</p>

	Recommandations de l'Examen quinquennal
	de reporter les fonds de fonctionnement d'un poste budgétaire à l'autre. L'ACSTA bénéficierait d'une latitude lorsqu'elle aurait démontré qu'elle met les procédures et les systèmes appropriés en place.
	Nous recommandons, si l'ACSTA devient un établissement public, qu'elle demeure un employeur distinct et bénéficie des mêmes autorités contractuelles qui lui ont été accordées à titre de société d'État ainsi que de la plus grande latitude administrative permise aux termes de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> .
Incidence sur l'avenir de la sûreté aérienne	Nous recommandons que Transports Canada et l'ACSTA prennent des mesures pour instaurer une culture d'apprentissage continu, tirant parti des leçons du passé et de l'analyse prospective des menaces, dans l'ensemble de leur organisme et en collaboration avec les partenaires pour la sécurité.

Sources : Whitaker et al., (2006). *Plan de vol : Gérer les risques de la sûreté du transport aérien*, Secrétariat sur l'examen de la *Loi sur l'ACSTA*, Rapport du Comité consultatif, Ottawa. pp. 173-179.

Nous pouvons constater à la lecture de ces recommandations que la création de l'ACSTA en réponse aux attentats terroristes de 2001 est vue de façon positive et que cette dernière a accompli son mandat. Certains ajustements sont proposés, dont le retrait de deux programmes liés aux services de police, afin de permettre à l'ACSTA de se concentrer sur son mandat et même d'augmenter sa vigilance sur le contrôle des non-passagers. De plus, plusieurs recommandations font état de l'importance d'une bonne gestion et surveillance des agents de contrôle afin que ces derniers aient les compétences et la connaissance pour veiller à la sûreté des passagers.

6.2.3.2 Examen spécial du BVG

Le deuxième rapport est celui de la Vérificatrice générale du Canada à la suite d'un examen spécial qu'elle a effectué conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*²⁷⁵.

²⁷⁵ En tant que société d'État assujettie à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques, l'ACSTA doit maintenir des systèmes d'information et de contrôle administratifs et financiers ainsi que des méthodes de gestion qui offrent une assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources financières, humaines et matérielles sont gérées de

Ce rapport conclut que l'ACSTA démontre deux lacunes importantes, soient 1- les différends entre l'ACSTA et son régulateur sur les rôles et responsabilités de ces deux organisations et de leur collaboration et 2- le besoin d'amélioration au niveau de la surveillance, de l'élimination des pénuries d'agents de contrôle, du remplacement des fournisseurs de services de contrôle en cas d'enjeux majeurs ainsi que de l'évaluation et des rapports du rendement²⁷⁶. Nous verrons que durant cette période, l'ACSTA prend en considération ces recommandations et accorde une attention particulière aux relations avec Transports Canada, en participant à différents groupes de travail et en développant des protocoles d'entente²⁷⁷. Plus précisément, les recommandations du BVG pertinentes à notre étude sont les suivantes :

Tableau 24 : Recommandations de l'Examen spécial du BVG

	Recommandations de l'Examen spécial du BVG
Gouvernance d'entreprise	Les tensions entre l'ACSTA et Transports Canada doivent être réglées, peut-être dans le cadre de la révision du mandat de l'Administration.
Gestion du risque	L'ACSTA doit mieux intégrer ses stratégies de gestion des risques aux opérations en veillant à rendre compte clairement des résultats obtenus, en gérant tous les secteurs de risque élevé et moyen, et en donnant une meilleure formation à ses gestionnaires.
Opérations de contrôle	<p><u>Amélioration de la surveillance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la surveillance en donnant aux gestionnaires des régions et des opérations les moyens de s'acquitter de leurs responsabilités de surveillance. Établir des critères précis à appliquer lors de la surveillance des opérations de contrôle. - Explorer le droit de l'ACSTA d'utiliser la télévision en circuit fermé comme outil de surveillance du rendement des agents de contrôle lors de la prestation des services contrôle.

façon économique et efficace et que ses opérations se déroulent efficacement. La vérificatrice générale a remis son rapport au ministre des Transports le 22 décembre 2006 et l'a déposé avec le Conseil d'administration de l'ACSTA. Rapport annuel de l'ACSTA de 2007, p. 24.

²⁷⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2007, p. 25.

²⁷⁷ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2008-09/2012-13, p. 10.

	Recommandations de l'Examen spécial du BVG
	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre un système d'affectation et de suivi des présences des agents de contrôle dans les aéroports de classe I.
	<p><u>Gestion des pénuries</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuer de prendre des mesures pour remédier aux pénuries d'agents de contrôle. Il faut tenir compte des taux de roulement actuels dans la planification de l'ensemble du personnel, ainsi que du temps qu'il faut pour obtenir les habilitations de sécurité.
	<p><u>Recrutement et formation des agents de contrôle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fournir aux fournisseurs de services des directives plus poussées sur le recrutement des agents de contrôle - Surveiller l'utilisation du système XRT de manière à ce que les agents de contrôle atteignent les niveaux de formation supérieurs. - Mettre l'accent sur la formation de mise à jour afin de veiller à ce que les agents de contrôle comprennent parfaitement toutes les procédures à jour. - Rationaliser les procédures normalisées d'exploitation et les autres directives sur le contrôle de sorte que les procédures essentielles et les nouveaux bulletins soient plus faciles d'accès.
	<p><u>Vérification des modèles de services</u></p> <p>Réévaluer le modèle utilisé pour la prestation des services de contrôle. Envisager de mener des projets pilotes pour essayer d'autres modèles.</p>
	<p><u>Mesures prises en réponse aux essais d'infiltration</u></p> <p>Fournir à l'administration centrale de l'ACSTA et à Transports Canada l'assurance que des mesures correctives sont prises pour donner suite aux essais d'infiltration qui ont échoué.</p>
Évaluation et compte rendu du rendement	<ul style="list-style-type: none"> - L'ACSTA devrait élaborer un cadre qui montre comment elle évaluera chaque aspect de son mandat pour faire la preuve que le contrôle préembarquement, le contrôle des bagages et le contrôle des non-passagers sont efficaces, uniformes et dans l'intérêt du public. - L'ACSTA devrait établir, pour chaque aspect, des cibles lui permettant d'évaluer si son rendement est bon ou mauvais - L'ACSTA devrait évaluer son rendement et en faire rapport en regard de ces cibles aux fins internes et, s'il y a lieu, dans ses rapports annuels.

	Recommandations de l'Examen spécial du BVG
Programme canadien de protection des transporteurs aériens	L'ACSTA devrait, en consultation avec le ministre des Transports, revoir le rôle qu'elle joue dans ce Programme, peut-être dans le cadre de l'examen quinquennal.
Gestion des systèmes administratifs	L'ACSTA devrait améliorer ses pratiques contractuelles et veiller au respect de ses propres politiques.
	L'ACSTA devrait continuer à améliorer le processus de demande de propositions pour la sélection des fournisseurs de services et le programme de paiement au rendement pour récompenser le bon rendement.
	<u>Gestion des ressources humaines</u> <ul style="list-style-type: none"> - Le plan de relève devrait comprendre un volet de transfert des connaissances pour garantir le maintien de la mémoire institutionnelle après le départ des membres du personnel. Il faudrait envisager d'inclure d'autres postes de gestion et les gestionnaires des régions dans le plan de relève.

Source : Bureau du Vérificateur général, *Rapport d'examen spécial*, Version expurgée, 2006

La responsabilité du BVG pour ce type d'examen spécial consiste à exprimer une opinion, à savoir s'il existait une assurance raisonnable qu'au cours de la période d'examen, soit de novembre 2005 à juin 2006, les systèmes et les pratiques de l'ACSTA comportent ou non des lacunes importantes. Compte tenu de l'importance des recommandations suite aux lacunes identifiées par le BVG, ce dernier conclut dans son examen spécial de 2006, p. 6 que « l'ACSTA n'a pas l'assurance raisonnable exigée par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. »

Comme nous pouvons le constater à la lecture des recommandations, cet examen est sévère à l'endroit de l'ACSTA et de son fonctionnement et vient appuyer les recommandations de l'examen quinquennal. Que ce soit au niveau de l'amélioration de ses relations avec son régulateur ou à celui du fonctionnement de la surveillance de ses activités de contrôle de sûreté, il est évident que l'ACSTA doit changer.

Ces deux rapports, et principalement celui de la Vérificatrice générale, amènent l'ACSTA et Transports Canada à collaborer plus étroitement afin de mettre en place des indicateurs de rendement et d'investir dans des technologies pour démontrer la

valeur ajoutée de leur contribution respective au système de sûreté aérienne canadien.

6.2.3.3 Autres examens

En 2008, l'ACSTA procède à un examen de la prestation des services de contrôle dans le but de se préparer à l'échéance des contrats avec les tiers, prévue pour le 31 mars 2009. Une firme de consultants externes est embauchée pour évaluer quels modèles de prestation, en vertu de la *Loi sur l'ACSTA*, serait l'option la plus viable : l'emploi direct, ou la sous-traitance aux fournisseurs de services de contrôle ou aux exploitants d'aéroports. Sur la base des recommandations, le Conseil d'administration de l'ACSTA décide de continuer avec le modèle de prestation de services de contrôle par des tiers, puisque l'étude démontre que le modèle existant est moins dispendieux que le modèle d'emploi direct²⁷⁸. Il conclut que cette solution est « *le meilleur moyen d'assurer l'efficience, l'efficacité et l'uniformité des services de contrôle, dans l'intérêt du public* » (Rapport annuel de l'ACSTA de 2008 : 21).

Toutefois, cet examen indépendant souligne la fragilité de ce modèle, compte tenu des difficultés financières éprouvées par certains fournisseurs de services de contrôle. Pour illustrer cet enjeu financier, durant nos entrevues un ancien haut dirigeant de l'ACSTA nous partage qu'un fournisseur de contrôle aurait eu de sérieux enjeux de liquidité, ce qui a amené l'ACSTA à revoir ses processus de paiement de factures afin de réduire le temps de paiement pour éviter une grève des agents de contrôle. L'examen indépendant recommande aussi de prévoir des plans de rechange en cas d'une dégradation du modèle, notamment un « *plan de transition vers un modèle d'employeur direct pour l'un ou plusieurs des aéroports désignés, une solution, selon l'ACSTA, qui s'avérerait coûteuse.* » (Rapport annuel de l'ACSTA, 2010 : 43)

En 2009, l'ACSTA réalise une étude approfondie des processus de ses programmes de contrôle afin de trouver des efficiences²⁷⁹ et d'augmenter le débit de passagers

²⁷⁸ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2008-09/2012-13, p. 14.

²⁷⁹ Pour l'ACSTA, trouver des efficiences est la mesure selon laquelle les ressources sont optimisées pour procéder au contrôle des passagers et de leurs bagages. Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p. 33.

aux points de contrôle préembarquement. De plus en 2010, un examen stratégique permet à l'ACSTA de cerner de nombreuses possibilités d'amélioration de l'efficacité opérationnelle²⁸⁰. Dans cet examen, l'ACSTA identifie des économies et des améliorations dans son modèle de prestation de services, ses opérations et la prestation de la formation. La prochaine période traite des principales recommandations de cette revue, puisque les principales initiatives sont mises en place après 2010.

6.2.4 Ressources financières de l'ACSTA

La précarité de son financement amène l'ACSTA à renouveler ses contrats avec ses sous-traitants une autre fois pour une période de deux ans, soit jusqu'en 2011. Selon nos entrevues, ces nouvelles ententes couvrent les nouveaux taux salariaux et les nouvelles conditions de travail des agents de contrôle²⁸¹, de même que certains ajustements aux taux fixes²⁸². Elles sont toutefois silencieuses sur le remboursement des augmentations de salaires pour leurs équipes de gestion. Ce refus de l'ACSTA de rembourser ces frais cause des mécontentements entre les fournisseurs de services et l'ACSTA, puisque les fournisseurs de services savaient que les changements de la rémunération totale des agents de contrôle auraient une incidence directe sur la rémunération de leurs gestionnaires.

De plus, l'internalisation du programme de surveillance des agents de contrôle des fournisseurs de services à l'ACSTA pour financer l'embauche de 60 agents de surveillance n'aide certainement pas à stabiliser les relations entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services.

²⁸⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p. 30.

²⁸¹ Un plan de stabilisation de la main-d'œuvre de contrôle a été mis en place durant cette période. Pour plus d'information consulter la section 6.3.1.2.

²⁸² Les taux fixes incluent le remboursement des coûts autres que les heures des agents de contrôle tels que la totalité ou une partie des frais de l'équipe de gestion du fournisseur de services.

6.2.5 Autres facteurs importants qui ont une incidence sur le fonctionnement de la période II

6.2.5.1 Police d'assurance-responsabilité et d'assurance contre les risques de guerre

Depuis 2007, l'ACSTA achète une police d'assurance-responsabilité et d'assurance contre les risques de guerre auxquels seraient exposés le gouvernement du Canada et les administrateurs et dirigeants de la société. La principale raison de l'achat de cette police d'assurance est qu'au lendemain du 11 septembre 2001, toutes les compagnies d'assurances ont annulé leurs polices d'assurance antiterroriste. Pour l'ACSTA, cette police d'assurance-responsabilité est indispensable pour le modèle public-privé de prestation de services de contrôle utilisé par l'ACSTA²⁸³. Selon un ancien haut dirigeant, cette police d'assurance est en quelque sorte un certificat d'excellence, puisque deux fois par année, l'ACSTA se rend à Londres et à Paris pour rencontrer les compagnies d'assurances afin de les convaincre que les opérations de l'ACSTA sont sécuritaires. Cette assurance couvre également les agents de contrôle et les fournisseurs de services. Le Canada est le premier pays à réobtenir cette assurance antiterroriste. Nous n'avons pas pu savoir si cette police d'assurance serait au même coût advenant une internalisation de la force de travail par l'ACSTA.

6.2.5.2 Mécontentement des passagers et des intervenants clés

La fin de cette période est également marquée par un mécontentement de la part des passagers, des politiciens et des principaux intervenants par rapport aux services de l'ACSTA. Les administrations aéroportuaires et les transporteurs aériens communiquent leur insatisfaction au Ministre des transports au sujet du niveau de services de l'ACSTA, soit son faible débit à l'étape de contrôle des passagers et son manque de collaboration avec ces derniers. Selon un haut dirigeant de l'ACSTA, « une alliance composée de deux grands aéroports et d'un grand transporteur aérien ont préconisé la dissolution de l'ACSTA, proposant de revenir au modèle avant le 9

²⁸³ Rapport annuel de l'ACSTA de 2007, p. 47.

septembre 2001, où les compagnies aériennes et les aéroports étaient responsables du contrôle des passagers et de leurs bagages. » (EDOAQG13)

6.2.6 Bilan de la période II

La période 2007 à 2010 est principalement affectée par une série d'incertitudes provoquée par un financement incertain, les différentes revues sur le rendement, la performance et le modèle de prestation de services de l'ACSTA, des relations de travail tumultueuses et des menaces terroristes réelles.

Comme le démontre le tableau 25, le nombre d'employés de l'ACSTA double presque durant cette période, passant de 300 à 538. L'augmentation se fait principalement au niveau des régions, qui passent de 49 employés en 2007 à 186 en 2010. L'ACSTA voit également son budget pour les frais des services généraux, qui incluent les salaires et les avantages sociaux de ses employés, presque doubler, passant de 34 millions de dollars en 2007 à 63 millions de dollars en 2010, soit 11 pour cent du budget de financement total pour 2010.

La nécessité de stabiliser la main-d'œuvre de contrôle est un élément clé durant cette période. L'ACSTA, réalisant clairement ce besoin, nomme en 2006 une vice-présidente du capital humain responsable non seulement des employés directs de l'ACSTA mais de la gestion et de la stabilisation de carrière des agents de contrôle par ses programmes de formation et de certification.

Le nombre d'agents de contrôle passe de 5 600 en 2007 à 6 800 en 2010, soit une augmentation de 17,6 pour cent, avec un taux de roulement variant de 26 à 15 pour cent durant la période.

Les paiements versés aux fournisseurs de services augmentent également de 21 pour cent durant la période, représentant 64,4 pour cent du budget de financement total pour 2010. Durant cette période, l'ACSTA ajoute deux ententes sur les services de contrôle aux aéroports, passant de 15 à 17 de 2006 à 2010. Elle réduit toutefois le nombre de fournisseurs de services de 12 à 11 lors des renouvellements des contrats.

Tableau 25 : Sommaire des principales données - Période II

	2007	2008	2009	2010
Ententes sur les services de contrôle aux aéroports	17	17	17	17
Fournisseurs de services de contrôle	12	11	11	11
Agents de contrôle	5 600	6 000 ²⁸⁴	6790 ²⁸⁵	6 800
Nombre d'employés totaux de l'ACSTA	300 ²⁸⁶	392 ²⁸⁷	538 ²⁸⁸	538 ²⁸⁹
Nombre d'employés régionaux²⁹⁰	49	70	118	186
Taux de roulement des AC	ND	26.4 % ²⁹¹	23.5 % ²⁹²	15 % ²⁹³
Coûts reliés aux employés de l'ACSTA (services généraux)	33,9 M \$ ²⁹⁴	41,4 M \$	53,7 M \$ ²⁹⁵	62,9 M \$ ²⁹⁶
Paiement versés aux fournisseurs de services	288,5 M \$ ²⁹⁷	237,2 M \$ ²⁹⁸	336,2 M \$ ²⁹⁹	365,4 M \$ ³⁰⁰
Financement³⁰¹	437 M \$	427 M \$	588 M \$ ³⁰²	567 M \$ ³⁰³
Représentation des paiements versés aux fournisseurs de services sur le budget de fonctionnement de l'ACSTA³⁰⁴	66 %	55,5 %	57 %	64,4 %

²⁸⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2009, p. 5

²⁸⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p. 12.

²⁸⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2008, p.5

²⁸⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2009, p. 5 et Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2008-09/2012-13, p. 20.

²⁸⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 50.

²⁸⁹ *Ibid.* p. 50

²⁹⁰ Ce nombre d'employés est inclus dans le nombre total des employés de l'ACSTA.

²⁹¹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2009, p. 37.

²⁹² Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p. 35.

²⁹³ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 32.

²⁹⁴ Plan d'entreprise de l'ACSTA 2009-10/2013-14, p.27.

²⁹⁵ Plan d'entreprise de l'ACSTA 2011-12/2015-16, p. 26.

²⁹⁶ *Ibid.* p. 26.

²⁹⁷ Plan d'entreprise de l'ACSTA 2009-10/2013-14, p.27.

²⁹⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2008, p. 46.

²⁹⁹ Plan d'entreprise de l'ACSTA 2011-12/2015-16, p. 26.

³⁰⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p.54 et Plan d'entreprise de l'ACSTA 2011-12/2015-16, p. 26.

³⁰¹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p. 42.

³⁰² Plan d'entreprise de l'ACSTA 2011-12/2015-16, p. 22.

³⁰³ *Ibid.*

³⁰⁴ Paiements versés aux fournisseurs de services par rapport aux budgets de financement opérationnel de l'ACSTA.

ND : signifie non disponible

Nous verrons dans le prochain chapitre que l'annonce de financement à long terme dans le budget de 2010 permet à l'ACSTA de planifier ses prochaines ententes de partenariat stratégique avec les fournisseurs de services de contrôle, aidant ainsi ces derniers à faire des investissements qui améliorent la stabilité du présent modèle de prestation de services et à atteindre des capacités, des compétences et des systèmes de gestions optimaux³⁰⁵. Toutefois, l'ACSTA doit analyser l'état actuel de son modèle de prestation de services de contrôle par des tiers. Même si ce modèle a toujours été au premier rang des solutions privilégiées, l'ACSTA doit s'assurer que ses fournisseurs de services de contrôle soient des partenaires stratégiques et qu'ils fassent des efforts en vue de renforcer leurs capacités de gestion et leurs systèmes opérationnels pour induire un changement systémique axé sur l'optimisation de l'efficience et de l'efficacité du modèle³⁰⁶.

L'ACSTA n'a pas lancé un appel d'offres pour renouveler les contrats de services de contrôle depuis sa fondation en raison d'incertitudes liées à son financement à long terme. L'ACSTA a donc été forcée de mener ses activités en respectant les limites des contrats en vigueur, ce qui a réduit sa capacité à améliorer son modèle de prestation de services (Rapport annuel de l'ACSTA de 2011 : 44).

L'ACSTA se dit d'ailleurs prête pour les prochains défis : « *Amorçant maintenant sa neuvième année d'activité, l'ACSTA n'est désormais plus une jeune organisation, mais une organisation établie* » (Rapport annuel de l'ACSTA de 2010 : 21).

Le prochain chapitre explique comment l'ACSTA procède pour renforcer son modèle de prestation de services et ses relations avec ses fournisseurs de services et les principaux intervenants, tout en assurant que les services de contrôle soient à la hauteur des exigences de son régulateur, du gouvernement et des passagers. Toutefois, avant de passer au chapitre 7 qui décrit la troisième et dernière période, la prochaine section fait la démonstration d'une cogestion de l'ACSTA avec ses fournisseurs de services en présentant des exemples concrets d'interventions de l'ACSTA auprès des travailleurs de l'entreprise réseau.

³⁰⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p. 38.

³⁰⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p. 43.

6.3 Des exemples de gestion et de cogestion patronale

À la lumière des recommandations des examens que l'ACSTA a subis durant cette période, elle se doit d'agir et de mettre en place des initiatives de coordination et de cogestion avec ses fournisseurs de services afin de répondre adéquatement aux exigences du Bureau de la Vérificatrice générale voulant qu'elle augmente ses initiatives de surveillance et qu'elle stabilise les taux de roulement des agents de contrôle.

La décision de l'ACSTA de faire une analyse comparative des conditions de travail des agents de contrôle pour évaluer les écarts salariaux et tenter de stabiliser cette main-d'œuvre marque cette période et fait la démonstration d'une intervention importante de la part du donneur d'ordres comme cogestionnaire des agents de contrôle pour une harmonisation de leurs conditions de travail. Cette section décrit cette initiative et plusieurs autres.

6.3.1 Gestion conjointe des ressources humaines

La gestion conjointe des agents de contrôle est toujours très présente durant cette période. Elle s'organise, jusqu'à un certain point, à la suite de la mise en place d'initiatives précises et concrètes telles que les études comparatives, la formation des superviseurs de points de contrôle et le déploiement des agents de surveillance. Cette section décrit ces initiatives qui serviront de démonstration d'une cogestion du personnel de contrôle de l'entreprise réseau.

6.3.1.1 Création d'un département des ressources humaines

En 2006, l'ACSTA répondait à un besoin de coordination avec les fournisseurs de services sur les pratiques de gestion de ressources humaines et de relations de travail. La décision de l'ACSTA de se doter d'un département des ressources humaines qui soit à la fois responsable des employés directs de l'ACSTA et du bien-être des agents de contrôle, est motivé par le manque de clarté dans les contrats existants sur les exigences en matières de gestion et de pratiques de ressources

humaines³⁰⁷. De plus, une coordination auprès des fournisseurs de services, notamment au niveau de la formation, est nécessaire. Selon un ancien haut dirigeant de l'ACSTA : « *la VP des ressources humaines rencontrait régulièrement les fournisseurs de service, notamment au niveau de la formation, au niveau de la façon dont c'était géré. Et, là aussi, ça laissait notre empreinte, CATSA dans les opérations quotidiennes dans chacun des aéroports.* » (EDOAQG7)

Avant la création du poste de vice-présidente en ressources humaines, la gestion des ressources humaines des fournisseurs de services était la responsabilité du groupe des opérations de l'ACSTA. Toutefois, l'ACSTA reconnaît qu'une expertise en ressources humaines, et principalement en relations de travail, est requise pour soutenir les fournisseurs de services et rétablir la relation entre elle et ses fournisseurs de services.

Pour moi, le contrat était rendu à un point de friction entre l'ACSTA et la livraison de service. Le rôle des ressources humaines dans tout ça, c'était de faciliter que le contrat devienne un véhicule par lequel on peut atteindre notre objectif et que ça arrête d'être le point de friction, mais plutôt un conduit vers l'objectif. C'était plus normal dans une organisation bien qu'il y a un important volet légal et tout ça, mais on doit l'approcher avec un point de vue qu'on veut atteindre un objectif. Alors, comment se rendre là et arrêter de dire : « *c'est pas mes problèmes, je te paye pour ça.* » Il y a un rôle de facilitateur et de voie de communication presque entre notre objectif et la réalité des enjeux des opérations et des relations de travail parce que si les employés pouvaient être raisonnablement contents avec leurs conditions de travail, le service serait bon. Quand ils sont mécontents, ça amène beaucoup de problèmes. EDOAQG6

6.3.1.2 Plan de stabilisation de la main-d'œuvre de contrôle

Afin de freiner les taux de roulement élevé des agents de contrôle, spécialement dans les provinces de l'ouest canadien, et de répondre aux recommandations du rapport d'examen spécial de la Vérificatrice générale, l'ACSTA élabore en 2007 un plan de stabilisation de la main-d'œuvre de contrôle. Ce plan a pour but d'améliorer les conditions de travail du personnel de contrôle et de mettre en œuvre des régimes

³⁰⁷ C'est seulement dans le dernier appel d'offres de 2011 que l'ACSTA met une exigence de posséder un département des ressources humaines pour les fournisseurs de services, ayant des compétences précises telles que des compétences juridiques, en relations de travail et en pratiques exemplaires de RH. Dans les contrats de 2004, aucune exigence n'existait pour les fournisseurs de services de démontrer sa performance en gestion des ressources humaines.

d'avantages sociaux pour attirer et retenir les agents de contrôle existants et potentiels.

Un avocat spécialiste en rémunération et conditions de travail est embauché par l'ACSTA pour faire une étude comparative des salaires et des avantages sociaux des différentes conventions collectives des agents de contrôle à travers le pays afin de développer un plan de stabilisation de la main-d'œuvre.

On lui a donné comme mandat de prendre tous les contrats qu'on avait avec tous les fournisseurs de services et de faire une étude comparative des conditions de vie et de travail à travers le pays. Et, c'est là qu'on a vu qu'il y avait une grosse différence entre tous les contrats de services à travers le Canada. Et là, il fallait aller chercher de l'argent pour uniformiser ça. On a proposé une façon de le faire en tenant compte des coûts de la vie. Ça coûte plus cher vivre à Toronto et à Vancouver que ça coûte à St-Jean de Terre-Neuve. Et là, il a fallu aller au gouvernement pour aller chercher des fonds pour mettre ça en place. EDOAQ8

Cette étude démontre qu'il y a des écarts importants au niveau des salaires et des conditions de travail et avantages sociaux entre les différentes provinces et entre les fournisseurs de services.

On a standardisé les salaires, mais basé sur une étude, qu'on avait fait faire à l'extérieur, indépendante, qui nous a dit que si on prenait ce modèle-là qu'ils nous proposaient, on serait plus justes. Puis, ce qu'on cherchait nous autres c'est d'être justes pour tout le monde. Après ça, vraiment, on n'a pas eu de levée de boucliers. Tout le monde a compris qu'on avait fait nos devoirs. EDOAQ7

L'ACSTA reconnaît que la rémunération des agents de contrôle joue un rôle important dans l'attraction et la rétention de ces derniers³⁰⁸.

L'ACSTA a réalisé des examens d'un océan à l'autre dans le but de recueillir les suggestions des agents de contrôle pour améliorer les opérations. Selon les agents de contrôle, il fallait améliorer les conditions de travail; l'ACSTA a élaboré des stratégies pour répondre à cette suggestion. L'ACSTA adopte une approche intégrée pour répondre à la question de la stabilité de l'effectif des agents de contrôle et améliorer les conditions de travail (dans Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2001-09/2012-13 :13).

Les fournisseurs de services de contrôle sont également consultés en 2008 afin de recueillir des suggestions ayant trait aux améliorations des conditions de travail des

³⁰⁸ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2008-09/2012-13, p. 18.

agents de contrôle et à l'utilisation d'une approche intégrée pour s'assurer de la stabilité au sein de l'effectif des agents de contrôle³⁰⁹.

Cette étude comparative permet à l'ACSTA de réviser non seulement les salaires des agents de contrôle mais aussi les descriptions de postes, la spécialisation des postes, les tests de présélection. Elle permet aussi d'examiner les plans de carrières des agents de contrôle³¹⁰ ainsi que ceux des chefs de points de contrôle³¹¹. Ce plan d'harmonisation prévoit des dispositions particulières relatives au salaire et à certaines primes. Ainsi les agents de contrôle peuvent avoir droit à une indemnité de vie chère (*Cost of Living Allowance* ou COLA) qui est définie selon le coût de la vie de la ville dans laquelle l'aéroport est situé. Une autre prime appelée « VRSC » est une prime basée sur certaines caractéristiques comme le volume de passagers, le risque de faire une erreur, le stress de la fonction et les conséquences d'un mauvais jugement. Cette prime est réservée aux agents de contrôle travaillant dans les aéroports accueillant 500 000 passagers ou plus par année³¹².

Il y avait une volonté pour l'ACSTA de stabiliser le taux de roulement et de faire changer la perception de la fonction d'agent de contrôle qui était davantage perçue comme un travail mal payé et transitoire. L'objectif est de signifier que les connaissances en sûreté et sécurité des agents de contrôle sont prioritaires, qu'ils sont avant tout des agents de contrôle de sûreté. « *Ils travaillaient au salaire minimum, et on voulait placer la barre plus haute et mettre l'accent sur l'aspect sécurité. En plus, le service à la clientèle se retrouvait relégué à l'arrière-plan, il n'était pas une priorité.* » EDOARR10 (*traduction libre*)

Même si les taux de roulement annuels en 2010 avaient diminué progressivement depuis 2008, passant de 26,4 pour cent à 15 pour cent, ils demeurent très élevés dans l'ouest canadien, à 73 pour cent à l'aéroport de Calgary et 55 pour cent à celui

³⁰⁹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2009, p. 27.

³¹⁰ Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 36.

³¹¹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2008, p. 24 et Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2008-09/2012-13, p. 11.

³¹² CANLII, 2013, *Securitas Transport Aviation Security Ltd c Syndicat des métallos*, # 616643.

d'Edmonton³¹³. Dans la zone géographique de l'ouest canadien, il y a pénurie de main-d'œuvre dans tous les secteurs d'activités, ce qui rend la tâche difficile aux fournisseurs de services responsables d'y déployer les ressources de contrôle. Dans le Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA (2008-2009/2012-2013 : 19), cette dernière écrit : « *Il faut engager 1 200 nouveaux agents de contrôle par année et le coût total de formation de base s'élève à 6 millions de dollars par an. Une main-d'œuvre plus stable et expérimentée réduirait ces coûts, minimiserait le risque d'infractions à la sûreté et permettrait à l'ACSTA d'être plus efficace et efficiente dans ses activités* ».

Il semble que ce plan de stabilisation ait réussi à calmer les conflits de travail que les fournisseurs de services n'arrivaient pas à régler avec leur syndicat respectif. Pour certains hauts dirigeants de l'ACSTA, ce plan de stabilisation était un bien nécessaire. « *Ç'a placé la barre plus haute, mais ç'a aussi permis d'affirmer notre autorité. C'est le mandat de l'ACSTA, c'est le contrat de l'ACSTA. Si vous ne relevez pas vos manches, on va le faire pour vous* ». EDOAQQ2 (traduction libre)

6.3.1.3 Gestion des relations de travail

Suite au plan de stabilisation de la main-d'œuvre de l'ACSTA, les fournisseurs de services de contrôle dont les conventions collectives arrivent à échéance peuvent négocier une rémunération et des conditions de travail plus adéquates avec les syndicats représentant les agents de contrôle. De fait, le Syndicat des métallos, qui représente les agents de contrôle de l'administration aéroportuaire de Montréal, dit à la presse en mars 2009³¹⁴ :

Depuis le 11 septembre 2001, le travail des agents de contrôle est devenu plus complexe, plus dangereux et il évolue sans cesse. Nous avons obtenu des améliorations salariales et des avantages sociaux comme un régime de retraite qui permettent maintenant à un travailleur ou une travailleuse de faire une carrière comme agent de contrôle. Il n'était pas normal d'avoir un taux de roulement de personnel qui pouvait atteindre 100 personnes par mois.

Cette période est également marquée par différentes menaces des syndicats de déposer une plainte au Conseil Canadien des relations industrielle (CCRI) afin de

³¹³ Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p.35.

³¹⁴ Le Lezard.com; 6 mars, 2009; <http://www.leleazard.com/communiqu-147033.html>

faire déclarer l'ACSTA et les fournisseurs de services comme un « employeur unique » au sens du Code canadien du travail. Nos entrevues confirment que cette période est difficile sur plusieurs plans : les fournisseurs de service disent :

Écoutez, vous êtes durs avec nous. Notre marge de profit est mince et je n'ai pas la capacité à payer ce qu'ils veulent. » Les syndicats disent : « si je ne peux pas gagner des bénéfices pour mes membres, ils vont nous jeter dehors comme représentants syndicaux pour aller vers un autre syndicat qui peut être plus militant et qui va vous causer encore plus de problèmes que nous. On essaie d'éviter en faisant des demandes qui sont à nos yeux raisonnables. EDOAQQ6

Le risque de grève des agents de contrôle et de conflits de travail sont présents durant toute la période. Le manque de financement durable à long terme ne permet pas à l'ACSTA de conclure des ententes pluriannuelles avec ses fournisseurs de services de contrôle. Sans de telles ententes, ses fournisseurs ne sont pas motivés à effectuer des investissements importants en gestion et dans des systèmes qui amélioreraient la stabilité des ressources³¹⁵, comme un système d'horaire de travail électronique ou de dotation, par exemple. On nous partage que : « *Les fournisseurs de services qui négociaient leur convention collective ont tenté de négocier une prolongation avec quelques ajustements suite au programme d'harmonisation afin de ne pas s'engager avec des ententes qui allaient au-delà de leur contrat avec l'ACSTA* ». EDOAQQ6

L'ACSTA doit remettre les pendules à l'heure auprès des syndicats afin que ces derniers comprennent que les fournisseurs de services sont ceux avec lesquels ils doivent négocier.

Les parties essayaient de nous impliquer dans leurs négociations. C'était important, c'était très important pour nous, de respecter la relation que nous avons avec le fournisseur de service et de montrer aux fournisseurs de services qu'on était prêts à comprendre sa réalité, mais de montrer aussi aux parties syndicales qu'ils doivent transiger avec le fournisseur de service et que nous, nous n'aurions aucune influence sur le fournisseur. EDOAQQ7

Selon cet ancien haut dirigeant, une fois le plan de stabilisation en place, l'ACSTA semble se retirer des relations de travail pour permettre aux fournisseurs de services d'être les principaux intervenants auprès de leurs travailleurs avec leur syndicat.

³¹⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2009, p. 58.

L'ACSTA modifie l'orientation de sa gestion des relations de travail. Elle semble plutôt vouloir s'assurer que les syndicats transigent maintenant avec les fournisseurs de services et non directement avec elle comme ce fut le cas durant la première période.

Maraudage

Malgré l'harmonisation des salaires et des avantages sociaux des agents de contrôle, les relations de travail ne sont pas moins agitées que durant la première période. Il ne s'agit pas cette fois-ci de conflits pour revendiquer de meilleures conditions de travail mais de maraudage entre syndicats.

On a vécu des situations où effectivement les syndicats ont été remplacés en pleine négociation. C'est arrivé à Toronto où les Teamsters qui avaient le contrôle du syndicat pendant un bon nombre d'années ont perdu le droit de représenter les agents de contrôle et qu'un syndicat maison est né d'un mécontentement sur les conditions de travail. Et encore là, ces gens-là ont menacé de nous amener au Conseil canadien des relations industrielles et ils ont tout fait pour essayer de transiger avec nous, mais pendant que j'ai été président, on est ferme que notre relation était avec le fournisseur de services. Et, même dans les périodes de négociations, la seule implication que nous avions c'était d'exprimer au fournisseur de services où la limite de notre flexibilité de payer était. Parce que nous aussi, on avait des contraintes d'une enveloppe budgétaire qui avait déjà été accordée alors on ne pouvait pas retourner demander pour plus d'argent. EDOAQQ6

Ce nouveau syndicat « maison » amène plusieurs enjeux de relations de travail pour lesquels l'ACSTA doit intervenir et travailler de très près avec le fournisseur de services. Par exemple, une grève est évitée de justesse en 2009 à l'aéroport de Toronto, à la suite d'un maraudage des Teamsters par le Syndicat des travailleurs d'aéroports canadiens (CAWU). Le CAWU et le fournisseur de services ont beaucoup de difficultés à négocier leur première convention collective. Le fournisseur de services dépose une demande d'ordonner le maintien des services essentiels auprès du CCRI pour s'assurer qu'advenant une grève de ses agents de contrôle, le service soit maintenu intégralement.

Même si l'ACSTA n'est pas partie prenante aux négociations, cette dernière intervient avec le fournisseur de services pour présenter une opinion juridique conjointe. Pour ce faire, l'ACSTA demande au CCRI d'être reconnue comme intervenante et partie prenante. « *L'ACSTA demande à intervenir parce qu'elle est*

la société d'État fédérale responsable du contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages. En tant que gardienne du contrôle de sûreté aérienne, l'ACSTA a un véritable intérêt dans l'issue de la décision sur les services essentiels, indépendamment de tout problème employés-employeur ». (EDOAQG6)

L'ACSTA a même demandé à l'Administration aéroportuaire de se joindre à elle pour obtenir l'autorisation du CCRI d'intervenir dans la demande d'ordonner le maintien des services essentiels, afin de présenter l'impact auprès des opérations aéroportuaires et des voyageurs d'une réduction de services de contrôle de sûreté.

6.3.1.4 Communication auprès des agents de contrôle et chefs de points de contrôle

Durant cette période et pour répondre aux recommandations du rapport d'examen spécial de la Vérificatrice générale sur l'importance de communiquer les changements sur les procédures normalisées d'exploitation, l'ACSTA développe et publie en moyenne 20 bulletins par année destinés aux agents de contrôle ainsi que des séminaires en ligne qui expliquent aux chefs de point de contrôle les procédures dans les bulletins.

De plus, dans le but d'améliorer la communication et de donner de l'information sur la sûreté et d'autres enjeux pertinents aux agents de contrôle, tels que la menace changeante et les nouvelles techniques de dissimulation, l'ACSTA lance un programme national de « breffage de quart »³¹⁶ en avril 2009. « Grâce à la rétroaction et aux suggestions des agents de contrôle de premières lignes, l'administration centrale de l'ACSTA peut assurer que les « breffages de quart » sont toujours pertinents, informatifs et intéressants » (Rapport annuel de l'ACSTA de 2009 : 38). Ces « breffages de quart » coordonnés et présentés par les employés de l'ACSTA sont un autre exemple de cogestion où l'ACSTA intervient directement auprès des agents de contrôle et même auprès des superviseurs de première ligne des fournisseurs de services.

³¹⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2009, p. 23.

6.3.1.5 Formation et certification

Nous verrons dans cette section que l'ACSTA varie ses programmes de formation non seulement pour les agents de contrôle mais également pour les chefs de points de contrôle et les employés de l'ACSTA.

L'ACSTA lance à la fin de 2006 son programme de formation intitulé Fondements I et II. Le programme Fondements I et II rationalise le processus de formation et de certification des agents de contrôle. Fondement I est la première étape vers l'obtention de la certification d'agent de contrôle. Ce volet comprend une formation sur ordinateur ainsi qu'un programme intensif de cinq jours qui se déroule en salle de classe et en cours d'emploi. Les agents de contrôle qui répondent à toutes les exigences de ce niveau obtiennent la certification pour effectuer le contrôle de préembarquement. Le programme Fondement II comporte également une session de cinq jours en salle de classe et en cours d'emploi. L'agent de contrôle qui obtient sa certification Fondement II est en mesure d'utiliser l'équipement radioscopique et l'équipement de détection d'explosifs³¹⁷. De plus, la recertification à tous les deux ans est abandonnée car les coûts reliés à celle-ci sont beaucoup trop élevés. Une formation continue en ligne a été instaurée.

Suite aux problèmes de budget et pour mieux gérer aussi, on a développé des cours en ligne, que les agents de contrôle devait prendre, de façon régulière, ça c'était vérifié électroniquement, parce qu'on savait quel agent avait complété tel ou tel module. Il avait un système c'était le même système qu'on employait pour les XRT, les analyses d'images. On avait un programme basé sur des algorithmes pour suivre la progression ou les défaillances des agents de contrôle. On était en ligne avec eux autres, donc on a rajouté les modules de formation pour l'apprentissage continu. Ce qu'on visait par ça, sans gérer les agents de contrôles, on obligeait les agents de contrôles à faire de l'apprentissage continu pour garder leur compétences puis nous ça nous donnait la chance d'introduire des choses, peut-être avec des nouvelles menaces qui arrivaient, on pouvait introduire des nouveaux modules de formation, ils n'étaient pas tous obligés de revenir au centre de formation, à Montréal disons, à partir d'Iqaluit pour venir suivre la formation, ils allaient en ligne - donc on économisait en hôtel, transport, repas... Si les agents de contrôle suivaient leurs modules avec succès, et qu'ils passaient comme exemple les niveaux de XRT, ce qu'on suivait régulièrement, la recertification se faisait automatiquement – ils demeuraient certifiés. EDOAQQ12

³¹⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2007, p. 31.

De plus, durant cette période, il semble y avoir un questionnement au sujet de la spécialisation des fonctions des agents de contrôle. La mise en œuvre de l'outil X-Ray Tutor à la fin de la première période permet à la direction de l'ACSTA de réaliser que certains agents de contrôle sont meilleurs à la détection d'objets de menace qu'aux points de contrôle à interagir avec les passagers.

On s'est aperçus qu'il y a des gens qui étaient meilleurs pour détecter que pour fouiller des gens. Donc, ces gens-là on les a mis pour la fouille des bagages où tu n'as pas d'interaction avec les gens. T'es dans une salle puis tout ce que tu fais pendant ton quart de travail, c'est de regarder des images passer. D'ailleurs, nos gens qui avaient fait le 12e niveau du X-Ray Tutor, eux autres, voulaient travailler en bas pour détecter parce qu'ils voulaient découvrir des choses. Ça, ça a porté fruit. EDOAQQ7

Avec ses outils de formation, l'ACSTA semble avoir démontré aux fournisseurs de services qu'une spécialisation de la main-d'œuvre peut être une solution au rendement et au maintien à l'emploi des agents de contrôle.

De plus en 2007, l'ACSTA réalise des essais sur le terrain relativement à un programme de formation amélioré pour les chefs de points de contrôle de leurs fournisseurs de services³¹⁸. Ce programme fait partie d'une initiative de stabilisation et de renforcement de la main-d'œuvre de contrôle afin de leur offrir une carrière stimulante et intéressante. Vu le succès de ce projet pilote, ce programme voit le jour officiellement en avril 2008 pour l'ensemble des chefs de point de contrôle des fournisseurs de services³¹⁹.

Ce programme de formation de l'ACSTA pour les chefs de point de contrôle des fournisseurs de services est un exemple de cogestion qui est fortement encouragée par les recommandations dans le Rapport de la Vérificatrice générale (2006 : 32). Cette dernière disait :

Le chef de point de contrôle a un rôle essentiel à jouer dans les opérations de contrôle, en tant que superviseur de première ligne qui donne l'exemple aux agents de contrôle et qui règle les affrontements entre les passagers et les agents de contrôle lorsqu'ils se produisent. Les chefs de points de contrôle que nous avons interviewés ont signalé qu'ils avaient besoin de plus de formation en supervision.

³¹⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2008, p. 24.

³¹⁹ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2008-09/2012-13, p.11.

Il est intéressant de voir que l'ACSTA choisit de mettre en place son propre programme de formation pour les chefs de points de contrôle plutôt que de demander à ses fournisseurs de services de former eux-mêmes leurs gestionnaires de première ligne.

Programme de pré-qualification des agents de contrôle et chefs de point de contrôle

En 2008, afin de réduire le taux d'échec aux programmes de formation, l'ACSTA développe un programme de préqualification des agents de contrôle et chefs de point de contrôle potentiels qui a comme objectif d'améliorer la qualité de candidats pour les programmes de formation d'agents de contrôle et comme chefs de points de contrôle³²⁰. De plus, une collaboration plus étroite avec les fournisseurs de services pour la dotation des agents de contrôle permet à l'ACSTA de créer un projet pilote qui vise à appuyer ses fournisseurs de services dans leur recrutement d'agents de contrôle en aidant à élaborer des guides d'entrevues et à développer différents tests d'aptitudes³²¹ pour un meilleur taux de réussite pour la certification de l'ACSTA.

On essayait de trouver des efficiences parce que le taux d'échec était trop haut. Alors qu'est ce qui arrivait, c'était que le fournisseur de services parfois on trouvait que respirer était une compétence. Les gens qui étaient recrutés, tu le voyais en partant dès la première semaine de formation, que la qualité n'était pas là. « *On ne fait pas du crystal avec de la cruche.* » Il fallait trouver une façon d'améliorer la qualité des gens qui étaient recrutés sans s'immiscer dans leur processus de recrutement parce que c'était la responsabilité des fournisseurs de services, ce n'était pas nos employés à nous. Alors il fallait leur demander peut-être d'être plus stricts sur les compétences, mais étant donné qu'on n'avait pas de contrôle sur ça, ça coûtait extrêmement cher à l'ACSTA. Alors ce qu'on a été obligé de faire, c'est de développer un examen de qualification pour qu'on accepte l'éligibilité d'un agent de contrôle potentiel. Mais, il a fallu le développer nous-même. Je me souviens que ça été difficile car les fournisseurs de services eux, ça ne les intéressaient pas d'avoir un programme de qualification pour les agents de contrôles. Pour eux autres, moi j'amène du bétail, c'est à vous de les former. Il a fallu les intégrer. EDOAQG12

³²⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2009, p. 25 et Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2008-09/2012-13, p. 14.

³²¹ Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 31.

Selon cet énoncé, malgré l'intégration des fournisseurs de services, ces derniers semblent être réticents à l'idée de faire passer un tel test à leurs employés avant la formation de l'ACSTA.

Programme de formation aux employés régionaux de l'ACSTA

De plus, pour faire suite aux recommandations de l'examen spécial de la Vérificatrice générale, l'ACSTA crée en 2007 un programme de formation en gestion de la sûreté des opérations régionales pour enseigner à ses gestionnaires régionaux, ses gestionnaires des opérations et ses agents de surveillance³²² les compétences complémentaires nécessaires qui leur permettraient d'exercer la fonction de surveillance de manière efficace. Ce programme de formation couvre le cadre de réglementation, la gestion des contrats, les relations avec les intervenants, la connaissance de l'équipement et la gestion des incidents³²³. Pour l'ACSTA, les gestionnaires régionaux « *sont les piliers de notre équipe et, grâce à leurs compétences spécialisées, ils peuvent localiser les problèmes en amont, élaborer des solutions novatrices et mettre en œuvre des idées et des procédures pour que les opérations se déroulent sans heurt aux points de contrôle.* » (Rapport annuel de l'ACSTA de 2008 : 17) D'ailleurs la Vérificatrice générale (2006 : 27) soutient cet énoncé : « *L'ACSTA doit obtenir l'assurance que les gestionnaires travaillent le plus efficacement possible pour pouvoir déterminer les ressources optimales nécessaires* ». Les deux organisations reconnaissent l'importance de bien outiller les employés régionaux de l'ACSTA pour une surveillance des opérations de contrôle.

Conseil national de décision

Durant cette période, suite aux différentes plaintes des syndicats et à des décertifications d'agents de contrôle, l'ACSTA met sur pied un Conseil national de

³²² Les agents de surveillance sont un nouveau poste que l'ACSTA crée suite aux recommandations de la Vérificatrice générale. La prochaine section : Programmes de rendement et de surveillance présente plus d'information sur cette nouvelle fonction.

³²³ Rapport annuel de l'ACSTA, 2008, p. 17.

décision. Advenant qu'un agent de contrôle soit décertifié, ce dernier peut faire appel à ce comité.

Il fallait décider si l'agent gardait sa certification, si le test avait été correct, ou parfois c'était un « breach » sur la ligne de contrôle. Ce conseil documentait toutes les discussions. Des représentants en formation, en opération, en RH de l'ACSTA étaient là. Il y avait un vote à chaque rencontre, et c'était souvent unanime. EDOAQG12

Les fournisseurs de services ne sont pas membres de ce Conseil mais reçoivent les décisions pour faire le suivi avec leurs agents de contrôle et leur représentant syndical. *« Non les fournisseurs de services ne sont pas membres. Par contre, quand ils recevaient la décision, elle était toujours par écrit. Si l'agent de contrôle perdait sa certification disons par un « breach au xray », on disait que c'était tellement grave que tu as été décertifié et voici pourquoi ».* (EDOAQG12).

6.3.1.6 Facturation des heures de contrôle

Durant les deux premières périodes, chaque négociation collective et augmentation des dépenses liées aux agents de contrôle est par la suite négociée avec l'ACSTA pour couvrir ces coûts supplémentaires. Selon nos entrevues, il y a une série d'exceptions qui requièrent des traitements spéciaux et différents. Un exemple qui nous est donné est celui d'un fournisseur de services qui a connu des problèmes financiers très sérieux et qui a demandé à l'ACSTA de payer ses factures dans un délai plus court afin que ce dernier puisse avoir les liquidités nécessaires pour payer ses travailleurs dans les délais prescrits. *« On a eu des communications avec le fournisseur de services qui nous a informé qu'il n'était plus capable de rencontrer la paie de ses employés et que la seule manière qu'il pouvait la faire, c'est que si nous pouvions garantir que ses comptes seraient payés à l'intérieur de 4 jours au lieu de 60 jours ».* (EDOAQG6). L'ACSTA a supporté cette demande car pour elle, si les agents de contrôle n'étaient pas payés, ils iraient en grève.

C'est un environnement très syndicalisé avec des syndicats qui sont assez militants. Alors, c'était un vrai risque pour l'organisation et on aurait manqué à notre mandat si on ne trouvait pas un moyen de le payer en 4 jours. Il fallait que nous, on vire nos systèmes de finances et comptabilité à l'envers pour faire ces paiements-là. On l'a fait. Et peut-être 6 mois après, leur situation financière s'est améliorée. Mais, on avait vite compris qu'on ne pouvait pas se permettre d'être aux dépens d'un seul fournisseur de services pour la majorité de nos services. EDOAQG6

Même si l'ACSTA a 11 fournisseurs de services, quatre représentent plus de 90 pour cent de tous les agents de contrôle à travers le pays. Durant cette période, il n'y a pas beaucoup de changements au niveau des fournisseurs de services, comme dans la première période. L'ACSTA est consciente qu'advenant un enjeu majeur ou en cas d'une dégradation du modèle, elle devra prévoir un plan de transition vers un modèle d'employeur direct pour l'un ou plusieurs des aéroports désignés, tel que recommandé par l'examen indépendant pour évaluer le modèle de prestation. Toutefois, comme le démontre l'exemple ci-dessus, l'ACSTA ne semble vouloir utiliser cette option qu'en dernier recours.

De plus, un logiciel des horaires de travail³²⁴ pour calculer le temps et l'assiduité des agents de contrôle est installé durant cette période dans les grands aéroports afin d'avoir un meilleur contrôle sur l'affectation et l'horaire des agents de contrôle. Ce logiciel SITT, payé par l'ACSTA, est en quelque sorte la deuxième phase de contrôle de gestion de la facturation des heures de contrôle pour éviter des enjeux d'erreurs de facturation ou de fraude. De plus, ce système permet de réaffecter les agents de contrôle dans les différents points de contrôle des aéroports. Par exemple, dans les grands aéroports, il y a les points de contrôle domestiques, transfrontaliers et internationaux, les données du système permettent à l'ACSTA et aux fournisseurs de services de transférer les effectifs d'agents de contrôle d'un point de contrôle à l'autre si des temps d'attente sont trop importants dans certains points de contrôle par rapport à d'autres, afin d'accélérer le processus de contrôle et de permettre aux aéronefs de partir dans les temps prescrits.

6.3.1.7 Attaques terroristes

Les attaques terroristes manquées de 2006 et 2009 ont également une incidence sur les opérations et la formation de l'ACSTA durant cette période. Ces deux tentatives d'attaques terroristes amènent des modifications de la réglementation par Transports Canada et, par conséquent, des changements importants à la formation

³²⁴ Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 36.

et la certification des agents de contrôle. Par exemple, l'attentat manqué de 2006 amène des restrictions relatives aux liquides, aux gels et aux aérosols dans les bagages de cabine, tandis que celui de 2009³²⁵ amène le déploiement de nouveaux équipements, dont les scanner corporels. De fait, dès que d'autres pays adoptent de nouvelles réglementations, telles que l'obligation pour les voyageurs à destination des États-Unis d'être contrôlés par un scanner corporel, le Canada est presque forcé d'adopter rapidement ces nouveaux équipements et de changer sa réglementation afin de minimiser les perturbations pour les passagers qui empruntent des vols internationaux³²⁶.

6.3.2 Interventions de l'ACSTA dans la coordination des opérations

Cette section décrit des exemples de coordination initiés par l'ACSTA afin de répondre aux différentes recommandations des principaux examens de cette époque ou tout simplement pour assurer un bon fonctionnement de ses opérations. L'augmentation de son nombre d'employés dans les régions lui permet d'être plus présente pour assurer cette coordination des opérations de contrôle de sûreté.

6.3.2.1 Les bureaux régionaux de l'ACSTA

Suite aux constats de la Vérificatrice générale au sujet du manque de supervision des fournisseurs de services et des bureaux régionaux de l'ACSTA sur l'ensemble des activités de contrôle dans les aéroports canadiens, l'ACSTA développe un plan d'action pour répondre aux manques identifiés par cet examen. *« Nous avons constaté que la surveillance des opérations de contrôle assurée par le personnel de l'ACSTA est limitée. La surveillance exercée par les gestionnaires généraux, les gestionnaires des régions et ceux des opérations est essentielle, entre autres parce*

³²⁵ L'attentat raté du 25 décembre 2009, au cours duquel un individu a tenté d'allumer un engin explosif improvisé à bord d'un avion qui survolait l'espace aérien du Canada à destination de Détroit a amené Transports Canada à réglementer et imposer l'installation des scanners corporels dans les grands aéroports canadiens. L'ACSTA est forcée de s'adapter rapidement et de faire face à des pressions supplémentaires pour mettre en œuvre ces nouvelles mesures et former ses agents de contrôle chargés d'assurer la mise en œuvre des nouvelles mesures. Rapport annuel de l'ACSTA de 2010, p. 41.

³²⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 45.

que les agents de contrôle ne sont pas des employés de l'ACSTA ». (Vérificatrice générale, 2006 : 27)

Par exemple, pour mieux surveiller la conformité et le rendement des agents de contrôle et des fournisseurs de services, l'ACSTA réalise un projet pilote de surveillance de la conformité et du rendement dans les huit aéroports les plus occupés du Canada en 2007³²⁷. Pour ce faire, l'ACSTA engage du personnel supplémentaire dans ses bureaux régionaux et à l'administration centrale qui sont responsables de la mesure du rendement et de la surveillance financière³²⁸. Le projet pilote est concluant et l'ACSTA embauche 60 agents de surveillance en 2008 pour contrôler les opérations des fournisseurs de services et répondre aux recommandations du BVG qui demandait de clarifier les rôles et responsabilités entre l'administration centrale et les bureaux régionaux de l'ACSTA. Elle « *permet d'allouer ses ressources en fonction de ses activités tant à l'échelle régionale que nationale.* » (Rapport annuel de l'ACSTA de 2010 : 18)

Par ailleurs, à la suite de l'embauche de ces 60 agents de surveillance, l'ACSTA développe un programme d'orientation et de formation des agents de surveillance en 2008. Le programme est conçu de façon à donner aux agents de surveillance les connaissances et les compétences nécessaires en vue de surveiller les opérations de l'ACSTA, notamment les services de contrôle préembarquement, des bagages enregistrés et de non passagers. Les candidats qui terminent tous les modules et qui réussissent l'évaluation se qualifient en tant qu'agents de surveillance et employés de l'ACSTA³²⁹.

6.3.2.2 Tests d'infiltration

Les agents de contrôle doivent constamment être aux aguets car ils sont aléatoirement soumis à des tests d'infiltration par les inspecteurs de Transports Canada. Les inspecteurs vont essayer de passer aux points de contrôle avec des

³²⁷ L'aéroport Lester B. Pearson de Toronto est le premier aéroport où le projet pilote est testé. Rapport annuel de l'ACSTA, 2008, p. 25.

³²⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2008, p. 25.

³²⁹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2009, p. 15.

objets de menace désactivés comme des couteaux, des fusils et des explosifs pour tester les habiletés des agents de contrôle à détecter ces objets de menace³³⁰. De plus, l'ACSTA fait ses propres tests d'infiltration. Les résultats des tests d'infiltration permettent de connaître le taux de détection des objets menaçants par les agents de contrôle. Quand un inspecteur réussit à infiltrer un objet interdit, Transports Canada transmet un « rappel à l'ordre » à l'ACSTA. Les gestionnaires de l'ACSTA doivent fournir à Transports Canada une réponse écrite indiquant les mesures correctives prises³³¹. Ces mesures correctives sont la résultante des actions prises par le fournisseur de services auprès de son employé qui a échoué le test d'infiltration. Cet exemple démontre qu'il y a un potentiel pour le régulateur d'être un acteur important dans la cogestion des agents de contrôle. Il s'agit là d'une question que nous discuterons dans les prochains chapitres.

6.3.2.3 Système de renseignement d'affaires

Le déploiement des agents de surveillance dans les principaux aéroports canadiens amène ces derniers à faire la collecte de données et à observer les tests de performance qui sont effectués par l'ACSTA et Transports Canada sur les points de contrôle.

Nous avons maintenant un système et des bases de données qui nous permettent d'identifier les tests échoués. Naturellement ces tests ne sont pas tous punitifs, mais nous nous faisons un devoir de faire un suivi avec le fournisseur de services et l'agent de contrôle. Tu as raté un gros couteau et ça a causé une violation importante (big breach). Nous faisons une évaluation de cet incident et nous déterminons avec le fournisseur de services des activités de suivi qui seront demandées au travailleur pour éviter une autre erreur comme celle-là. Formation, exercices sont souvent les activités de suivi requises. Le fournisseur de services s'assure que la formation est faite et que nous le documentons dans nos dossiers. Cependant, ils peuvent revenir et dire: « *Oui, eh bien il y a aussi une question disciplinaire ici. Vous savez, ils n'ont pas réussi à s'acquitter de leurs fonctions ou ils ont quitté leur poste.* » Et nous disons : « *Eh bien, ils ne reviendront pas sur la ligne jusqu'à ce que vous régliez cet enjeu* ». EDOAQ2 (traduction libre)

La documentation des résultats de ces tests de performance dans les dossiers de l'ACSTA permet d'évaluer le risque et de déterminer si une mise à jour de ces éléments doit être effectuée en salle de classe.

³³⁰ Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 15.

³³¹ Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 35.

Comme mentionné précédemment, ce programme amène un flot d'informations important qui selon nos entrevues démontre des problèmes de performance des services de contrôle de sûreté à travers le pays. Les données sont partagées à tous les trimestres avec les fournisseurs de services afin de trouver des solutions pour augmenter la performance des agents de contrôle. La mise en œuvre et l'impact du programme de surveillance semblent avoir créé des enjeux importants pour les fournisseurs de services et leurs agents de contrôle. Selon un ancien haut dirigeant :

Les agents de contrôle qui n'exécutaient pas bien ou ne se conformaient pas aux règlements de sûreté, voyaient les agents de surveillance comme une menace à leur emploi. La mise en œuvre de ce nouveau programme n'a pas été bien gérée par l'ACSTA. Il n'y a pas eu d'éducation et une communication auprès des fournisseurs de service et des agents de contrôle. La résultante, il y a eu un contrecoup de commentaires négatifs des agents de contrôle sur le site web du ministre. EDOAQQ13
(traduction libre)

En plus du système SITT mentionné précédemment à la section 6.3.1.6, l'ACSTA met en place, en 2010, un système de sûreté des cartes d'embarquement (SSCE) calculant les files d'attente et le temps d'attente. Ce système offre des indicateurs de performance entre aéroports puisqu'il est connecté à un tableau de bord qui donne des informations en temps réel à l'administration centrale de l'ACSTA, par aéroport et par point de contrôle. Ces deux systèmes permettent à l'ACSTA de faire la surveillance journalière de son modèle de prestation de services de contrôle de sûreté par des tiers.

6.3.2.4 Exigence d'offrir un service de contrôle bilingue

Le Commissaire aux langues officielles mène des évaluations afin de s'assurer que les points de contrôle offrent un service dans les deux langues officielles du Canada. À la suite de cette exigence, l'ACSTA doit obliger ses sous-traitants à respecter les clauses linguistiques de leurs contrats et à trouver le moyen d'offrir des services bilingues adéquats. À ce sujet, la Vérificatrice générale recommande dans son examen spécial de 2006 de mettre un indicateur de rendement sur le service dans les deux langues officielles dans le programme de paiement au rendement³³².

³³² Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2006, p. 49.

Cette coordination de l'ACSTA afin de s'assurer que ses fournisseurs de services soient en conformité avec les exigences de la *Loi sur les langues officielles* est importante car une non-conformité à cette Loi peut amener des plaintes des passagers, mais également des mécontentements des aéroports qui y voient un enjeu de réputation et de compétitivité entre aéroports canadiens pour servir les voyageurs.

6.4 Conclusion

L'instabilité financière et les deux examens majeurs, l'examen quinquennal et l'examen spécial du Bureau du Vérificateur général (BVG), viennent marquer cette période. L'ACSTA doit faire preuve de créativité afin de stabiliser les opérations et de refaire son image auprès du gouvernement. La confirmation par l'examen quinquennal que l'ACSTA garde son statut de société d'État et qu'elle conserve sa flexibilité administrative en se concentrant sur ses activités de base (alors que les programmes adjacents sont transférés à d'autres entités) lui permet de se concentrer sur les nombreuses recommandations du rapport de la Vérificatrice générale.

Selon nos entrevues et les différents documents que nous avons consultés, le rapport de la Vérificatrice générale est reçu comme un « coup de masse ». Les recommandations de ce rapport sont assumées par le nouveau président par intérim de l'ACSTA, puisque le premier président a quitté ses fonctions en avril 2008. Plusieurs initiatives découlent de ces recommandations, telles que les études comparatives de la rémunération totale des agents de contrôle, qui ont amené l'ACSTA à harmoniser les salaires et les avantages sociaux de ces derniers, et le développement de programmes et systèmes de surveillance.

Le manque de financement pose plusieurs défis au cours de la période : la détérioration des relations de l'ACSTA avec ses fournisseurs de service, principalement causée par les renouvellements des ententes de contrôle sans négociation d'amélioration de ces ententes; la détérioration des relations avec les

administrations aéroportuaires et les transporteurs aériens qui se plaignent des temps d'attente et de la piètre performance du modèle de sûreté; et la détérioration des relations avec les agents de contrôle qui se sentent épiés par les agents de surveillance de l'ACSTA en sont des exemples. De plus, les changements importants occasionnés par les attentats terroristes manqués amènent l'ACSTA et son régulateur à revoir la réglementation, les équipements de contrôle et, forcément, les programmes de formation et de certification, tous des facteurs qui ont eu une influence sur les opérations de l'ACSTA et les travailleurs de l'entreprise réseau.

On a vu dans ce chapitre que les changements de réglementation dus à la menace terroriste réelle et les recommandations de la Vérificatrice générale amènent l'ACSTA à développer des programmes de formation à tous les niveaux, incluant les gestionnaires de première ligne des fournisseurs de services et les employés régionaux de l'ACSTA. Les bulletins et des séminaires en ligne sur les changements des procédures normalisées d'exploitation sont également distribués et communiqués à tout le personnel de contrôle pour répondre à cette menace changeante.

Le prochain chapitre décrit la dernière période de notre analyse. Nous l'avons intitulé : La redéfinition de l'ACSTA. Nous verrons que durant cette période, plusieurs changements s'amorcent. L'appel d'offres marque un tournant important sur le modèle de prestation de services de contrôle de sûreté dans l'industrie de l'aviation canadienne. L'approche de l'ACSTA avec ses fournisseurs de services nous semble devenir plus collaboratrice et partenariale.

CHAPITRE 7 : LES ANNÉES 2011 à 2018 – LA REDÉFINITION DE L'ACSTA

7.1 Introduction

Ce chapitre décrit la troisième et dernière période, que nous avons intitulée La redéfinition de l'ACSTA. Cette période représente le dernier appel d'offres de l'ACSTA qui a permis à cette dernière de se redéfinir comme partenaire d'affaires auprès de ses fournisseurs de services, mais également auprès des administrations aéroportuaires et des transporteurs aériens. La collaboration, le rendement et l'amélioration continue sont le fil conducteur de cette période.

Nous voyons dans ce chapitre que les ententes sur les services de contrôle aux aéroports (ESCA), mises en place en 2011, font partie d'une stratégie de transformation vers une organisation axée sur les résultats et non sur les processus. Ces ententes visent à établir une bonne relation avec les fournisseurs de services en présentant une division claire entre ces derniers et le donneur d'ordres. Toutefois, le modèle de prestation de services est mis à l'épreuve à plusieurs reprises pour différentes raisons durant cet intervalle. Qu'il s'agisse des examens qui ont précédé cette période ou de ceux qui ont eu lieu durant celle-ci, ou encore des exigences budgétaires que le gouvernement canadien impose à l'ensemble du secteur public, incluant les agences fédérales comme l'ACSTA, cette dernière doit constamment revoir son rendement et celui de ses fournisseurs de services afin d'optimiser ses activités et d'augmenter son débit de passagers aux points de contrôle, ce qui met beaucoup de pression sur les agents de contrôle.

Comme dans les chapitres précédents, nous présentons dans un premier temps les éléments qui marquent le fonctionnement de l'ACSTA durant cette période, pour ensuite présenter des exemples de cogestion et de coordination.

7.2 Fonctionnement de l'ACSTA

Cette période est marquée par le deuxième financement de cinq ans annoncé dans le budget fédéral de 2010, qui permet à l'ACSTA, en offrant des contrats de long terme à un nombre restreint de fournisseurs de services de contrôle, d'investir dans des technologies et de simplifier son modèle de prestation par des tiers. Le début de cette période donne le ton pour les années subséquentes et les hauts dirigeants de l'ACSTA savent dès 2010 que les années à venir seraient différentes des années précédentes.

L'année 2010-2011 fut une année de transition pour l'ACSTA et pour ses activités de contrôle de sûreté de première ligne à la grandeur du Canada. En obtenant du financement à long terme dans le budget de 2010, l'ACSTA est en mesure de maintenir ses activités obligatoires de base, tout en envisageant d'investir dans ses activités pour les années à venir. (Rapport annuel de l'ACSTA de 2011 :12)

7.2.1 Ententes contractuelles

Cette période est marquée par l'appel d'offres de 2011 qui a plusieurs objectifs, dont ceux de changer la relation d'affaires entre les fournisseurs de services et l'ACSTA. Nous verrons dans cette section que les ententes générées par cet appel d'offres sont toujours en place, avec les trois mêmes fournisseurs de services qu'au début de la période.

7.2.1.1. Appel d'offres de 2011

C'est en 2011 que l'ACSTA lance son « *plus grand processus concurrentiel à ce jour* » pour les services de contrôle dans les aéroports (Kevin McGarr, Rapport annuel de l'ACSTA de 2011 : 10). Selon les hauts dirigeants de l'ACSTA, ces nouveaux contrats à long terme (cinq ans avec cinq options de renouvellement d'un an qui peuvent être exercées ensemble ou séparément³³³) offrent la possibilité de redéfinir sa relation avec ses fournisseurs de services de contrôle, de mettre en œuvre des changements, d'améliorer la qualité du modèle de prestation de services et de mettre en place un processus de contrôle qui allie davantage efficacité et

³³³ Rapport annuel de l'ACSTA, 2015, p. 39.

service à la clientèle. Ces contrats avec les fournisseurs de services de contrôle, appelés *Ententes sur les services de contrôle aux aéroports (ESCA)*, offrent un modèle simplifié de prestation des services dans quatre zones géographiques ayant des activités et une importance similaire, plutôt que six comme auparavant³³⁴. En réduisant le nombre de zones géographiques et le nombre de contrats, l'ACSTA rationalise et simplifie ses opérations. Les quatre zones géographiques sont : la zone des Prairies (Alberta, Saskatchewan, Manitoba et Territoires du Nord-Ouest); la zone du centre (Ontario); la zone du Pacifique (Colombie-Britannique et Yukon); et la zone de l'Est (Québec, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Edward, Terre-Neuve et Labrador et Nunavut).

Selon le Président et Chef de la direction nommé en 2012 : « *Ces nouveaux contrats, axés sur le rendement, transforment notre relation avec nos fournisseurs de services de contrôle, ce qui nous permet de réaliser des économies et nous donne l'occasion d'améliorer la qualité et la prestation des services aux points de contrôle* ». (Angus Watt, Rapport annuel de l'ACSTA de 2012 :7)

Le but des ententes de 2011 est de réaliser les gains en efficience suivants³³⁵ :

- Économies d'échelle liées à une nouvelle approche régionale pour ce qui est des structures contractuelles;
- Gains d'efficience réalisés en raison d'une approche structurée de la gestion de la supervision et des points de contrôle;
- Gestion des ressources et des horaires;
- Processus financiers simplifiés.

L'appel d'offres a aussi comme objectif d'offrir un modèle de prestation des services de contrôle de sûreté qui soit à la fois :

Efficaces : les services de contrôle sont exécutés conformément à des normes élevées de détection de la menace;

³³⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 6.

³³⁵ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2012-13/2016-17, p. 15.

Efficients : les services de contrôle respectent ou dépassent les cibles de rendement, ce qui se traduit par un débit et des temps d'attente acceptables et offrent un bon rapport qualité-prix ;

Uniformes : les services de contrôle sont fournis de manière uniforme conformément aux normes applicables à tous les aéroports; et,

Dans l'intérêt du public : la prestation de services de contrôle entraîne la confiance et la satisfaction des passagers et des intervenants.

Pour l'ACSTA, cet appel d'offres est un moyen d'établir une relation avec ses fournisseurs de services qui permet de tirer parti de l'expertise du secteur privé pour développer des solutions en matière de sûreté qui soient économiques³³⁶. Cet appel d'offres fait partie d'une stratégie de transformation vers une organisation davantage axée sur les résultats, tout en établissant une bonne relation avec les fournisseurs de services et en assurant une division claire des fonctions entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services.

La nouvelle approche adoptée par l'ACSTA à l'égard de ses relations avec les fournisseurs de services de contrôle consiste à laisser ces entreprises gérer leurs propres activités tout en répondant aux attentes de l'ACSTA. Cette nouvelle approche sera fondée sur une division claire des responsabilités, notamment pour ce qui est de la gestion des fonctions assignées et de la réponse aux changements dans l'environnement opérationnel de l'ACSTA. (ACSTA, « Demande de propositions – services de contrôle aux aéroports, section A – Entente sur les services de contrôle aux aéroports », 2011, p. 3.)

Les principaux thèmes abordés dans l'appel d'offres sont les suivants³³⁷ :

Gestion du point de contrôle et autres activités : L'ACSTA reconnaît que le modèle de gouvernance et de dotation pour la gestion et l'administration des points de contrôle en place peut être plus efficient.

Optimisation de l'affectation : Des études menées par l'ACSTA indiquent qu'une meilleure affectation des ressources de contrôle, en fonction des

³³⁶ ACSTA, « Demande de propositions – Services de contrôle aux aéroports, section A », 2011, p.

3

³³⁷ *Ibid.* p. 3-4

périodes de pointe et du débit des passagers et des bagages, permettrait une utilisation plus efficiente des ressources.

Optimisation du déploiement : Un déploiement du personnel de contrôle efficace et adapté à la situation devrait produire une utilisation plus efficiente des ressources de contrôle.

Service à la clientèle : Traiter les passagers avec attention, courtoisie et respect permettrait d'offrir une expérience de voyage aérien qui soit positive et sécuritaire.

Débit élevé et amélioration continue : L'ACSTA reconnaît qu'elle doit s'engager à continuer à progresser et à demeurer à l'avant-garde des innovations technologiques et des stratégies en matière de sûreté, de même qu'à communiquer des idées pour améliorer les processus.

Mesures de rendement et récompenses : Un nouveau programme de mesures de rendement et de récompenses vise à mesurer le rendement en ce qui a trait aux services de contrôle, aux services au personnel de contrôle, aux services de gestion et d'administration, à la satisfaction à la clientèle et à la conformité.

Recrutement et formation, maintien en poste et affectation : Les fournisseurs de services doivent attirer, recruter et sélectionner des candidats appropriés, professionnels et engagés qui exercent constamment leurs tâches avec soin et attention, en insistant sur le service à la clientèle. Ces personnes doivent posséder les aptitudes, les compétences, les capacités, les qualifications, l'expérience, les aptitudes linguistiques et une attitude professionnelle qu'exige le milieu de travail de la sûreté du transport aérien.

Les soumissionnaires intéressés peuvent présenter une proposition pour chacune des quatre régions. Les exigences et critères d'évaluation des propositions sont divisés en 14 parties, que nous présentons au tableau 26.

Tableau 26 : Exigences de l'appel d'offres de 2011

Exigences techniques	Pondération /1000 points
<p><i>Proposition de valeurs et stratégie pour atteindre les résultats attendus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette exigence demande aux soumissionnaires de décrire la gestion complète du rendement de son personnel de contrôle. Une structure organisationnelle est demandée, c'est-à-dire que le soumissionnaire doit, entre autres, fournir le nombre de postes affectés à la gestion et l'administration ainsi que la stratégie proposée pour favoriser un partenariat stratégique avec l'ACSTA et optimiser les heures de travail du personnel de contrôle facturables à l'ACSTA. 	70 points
<p><i>Activités au point de contrôle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les soumissionnaires doivent décrire comment ils veilleront à ce que le personnel de contrôle démontre le désir de dépasser les cibles établies par l'ACSTA en améliorant le rendement global en matière de contrôle de sûreté. L'ACSTA demande de fournir des exemples concrets en ce qui a trait aux activités du point de contrôle, telles que répondre aux incidents de sûreté et de services à la clientèle, offrir le service aux voyageurs dans les deux langues officielles du Canada, mettre en œuvre des plans de substitution ou de préparatifs d'urgence en cas de conflit de travail, évaluer le rendement du personnel de contrôle et le type de données de rendement et de mesures de la qualité que le soumissionnaire propose de recueillir. 	70 points
<p><i>Gestion des points de contrôle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Atteindre le niveau approprié de service à la clientèle voyageur sans compromettre la sûreté est l'un des objectifs de l'ACSTA depuis sa création, ce qui fait de cette exigence l'une des plus importantes de cet appel d'offres. - Cette exigence demande aux soumissionnaires de démontrer comment ces derniers vont faire la gestion des points de contrôle pendant toutes les périodes d'activité à l'aéroport afin d'offrir une image de professionnalisme dans un contexte où le personnel de contrôle est motivé par ses superviseurs et ses gestionnaires à offrir le meilleur rendement possible. Leur modèle de gouvernance, le nombre d'employés équivalent à temps plein affectés à la supervision et à la surveillance des points de contrôle pour chaque aéroport, leur stratégie de perfectionnement des connaissances, compétences et aptitudes de ces individus et les ressources technologiques et/ou procédurales pour surveiller le respect des procédures normalisées d'exploitation par le personnel de contrôle sont des exemples des exigences demandés pour ce critère. 	130 points
<p><i>Recrutement du personnel de contrôle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le principal défi opérationnel pour le recrutement de personnel de contrôle consiste à transformer la culture de l'interception des articles interdits dans le but de rendre l'expérience des passagers positive. Le fournisseur de services doit porter attention à la 	90 points

Exigences techniques	Pondération /1000 points
<p>reconnaissance des préférences personnelles et des aspirations professionnelles des candidats afin de réduire les risques de sécurité potentiels attribuables à des employés non motivés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette exigence demande aux soumissionnaires de décrire leurs engagements à l'égard des activités suivantes : stratégie de recrutement et évaluation des candidats, usage de l'image de marque de l'ACSTA dans le processus de recrutement, évaluation des lacunes au chapitre des compétences dans l'effectif actuel du personnel de contrôle, etc. 	
<p><i>Formation du personnel de contrôle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'appel d'offres prévoit un partage de la responsabilité à l'égard de la formation du personnel de contrôle avec les fournisseurs de services. Ces derniers doivent préparer le personnel de contrôle avant qu'il ne participe au programme de formation et de certification de l'ACSTA³³⁸. - Ainsi, les soumissionnaires doivent décrire leur stratégie et le nombre d'employés à temps plein ou de personnel contractuel dédiés à la formation du personnel de contrôle. 	50 points
<p><i>Maintien en poste du personnel de contrôle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette exigence demande aux soumissionnaires de décrire comment ils vont mettre en place des stratégies qui permettront d'offrir des conditions de travail appropriées et optimales afin de créer un environnement de travail motivant pour les agents de contrôle, tout en maintenant un taux d'attrition et d'absentéisme acceptable. 	80 points
<p><i>Affectation du personnel de contrôle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette exigence demande aux soumissionnaires de décrire comment ils prévoient faire l'affectation et le déploiement du personnel de contrôle, tout en tenant compte, entre autres, des exigences linguistiques, des besoins de dotation, des préférences des employés et des exigences relatives au sexe des employés, de même que des compétences et des capacités du personnel de contrôle. - Cette exigence est importante pour l'ACSTA, puisqu'une optimisation de l'affectation du personnel de contrôle permet une gestion plus efficiente des ressources de contrôle et une réduction des heures de facturation. 	130 points
<p><i>Relations de travail du personnel de contrôle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'ACSTA a un intérêt direct à ce qu'il y ait un climat de travail harmonieux entre le personnel de contrôle et les fournisseurs de services. Toutefois, elle reconnaît qu'elle ne fait pas partie de la 	80 points

³³⁸ L'ACSTA demeure responsable du contenu, de la prestation de la formation pratique et de la certification, tandis que le fournisseur de services est responsable de s'assurer que les agents de contrôle comprennent et réussissent les modules d'apprentissage en ligne avant de suivre la formation pratique. Ils sont responsables de superviser la participation des agents de contrôle aux programmes de formation et de certification et des exigences prérequis pour la préparation à la certification de l'ACSTA, de même que de superviser toute formation en cours d'emploi de l'ACSTA et de fournir toute autres formations pertinentes.

Exigences techniques	Pondération /1000 points
<p>relation employeur-employé et s'en remet aux fournisseurs de services pour gérer cette relation en partenariat avec les syndicats.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette exigence demande aux soumissionnaires de décrire leur approche, le nombre d'employés à temps plein ou contractuels affectés à cette fonction, leurs rôles et responsabilités, leur expérience ou exemples passés de gestion de conflits de travail de même que les processus, méthodes et pratiques pour assurer un suivi des griefs et des dossiers disciplinaires. 	
<p><i>Communications avec le personnel de contrôle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette exigence demande aux soumissionnaires de décrire leur approche afin de communiquer les changements concernant les exigences opérationnelles quotidiennes du personnel de contrôle et leur façon de gérer l'image de marque de l'ACSTA en situation de crise; etc. 	80 points
<p><i>Gestion des uniformes du personnel de contrôle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les uniformes des agents de contrôle doivent être répertoriés et entreposés de manière sécuritaire et l'image de marque de l'ACSTA doit être affichée de manière professionnelle en tout temps. Cette exigence demande aux soumissionnaires de décrire leur approche pour respecter ce critère. 	20 points
<p><i>Gestion des produits consommables du personnel de contrôle³³⁹</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette exigence demande aux soumissionnaires de décrire comment ils veilleront à ce que les produits consommables soient gérés de manière efficiente afin de répondre à la demande opérationnelle et de minimiser les coûts directs pour l'ACSTA. 	20 points
<p><i>Gestion du rendement et de la qualité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les soumissionnaires doivent décrire comment ils vont déterminer et analyser les processus et les résultats pour : identifier les possibilités d'amélioration; élaborer et mettre en œuvre des mesures correctives; décrire les types de données de mesures de rendement qu'ils prévoient utiliser; et démontrer, à travers leur expérience passée, leur volonté d'assurer une amélioration continue, etc. 	70 points
<p><i>Gestion des relations avec la clientèle et du changement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette exigence traite de la manière dont les fournisseurs de services vont mettre l'accent sur les responsabilités partagées entre eux et l'ACSTA sur l'obligation de reddition de comptes et sur l'amélioration continue tant au niveau opérationnel qu'administratif. 	40 points
<p><i>Plan de transition régional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette exigence vise à assurer une continuité du service de contrôle de sûreté à travers le pays durant le changement potentiel de fournisseurs de services de contrôle et à minimiser l'anxiété et à maximiser la mobilisation du personnel de contrôle, tout en 	70 points

³³⁹ Le fournisseur de services est responsable de commander des gants, des lingettes, des piles, des sacs de désinfectant à mains, des filtres de vérification, des tampons d'échantillonnage et autres articles connexes auprès de tous les fournisseurs approuvés par l'ACSTA. Annexe A – Énoncé de travail, p. 18.

Exigences techniques	Pondération /1000 points
<p>réduisant l'impact des coûts de formation et des uniformes pour l'ACSTA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les soumissionnaires doivent donner une assurance qu'ils ont des offres d'emploi à un nombre suffisant de membres du personnel de contrôle des fournisseurs de services actuels à chaque aéroport du regroupement régional d'aéroports, sous réserve que ce personnel de contrôle réponde aux normes et qualifications exigées. 	

Source : ACSTA, « Demande de propositions – Annexe B – Exigences et critères d'évaluation de l'offre technique », 2011.

Tel que précisé précédemment, cet appel d'offres vise à transformer la relation avec les fournisseurs de services en clarifiant les rôles et responsabilités entre ces derniers et l'ACSTA³⁴⁰. Que ce soit au niveau de la formation, du recrutement ou de l'affectation du personnel de contrôle, l'ACSTA semble promouvoir une gestion collaborative axée sur les résultats. Elle renouvelle sa manière d'aborder ses relations d'affaires avec ses tiers en faisant appel à l'expertise des entreprises pour gérer leurs activités et répondre aux attentes. L'appel d'offres décrit les services qu'elle souhaite acheter et compte sur l'expertise des entreprises de services de sécurité pour proposer des solutions qui répondent le mieux à ses besoins permanents. L'obligation de rendre compte joue un rôle important dans cette nouvelle approche des relations d'affaires avec les fournisseurs de services. L'ACSTA fait une distinction importante entre son rôle de supervision et le rôle du fournisseur de services de contrôle dans la prestation des services de contrôle. Dans les documents d'appel d'offres qui nous ont été partagés, sous la section des exigences et critères d'évaluation de l'offre technique pour l'affectation du personnel de contrôle, l'ACSTA précise ce qu'elle entend par la distinction des rôles et responsabilités avec ses fournisseurs de services pour la gestion du personnel de contrôle : « *Cette distinction s'applique à l'affectation et au déploiement du personnel de contrôle : le rôle de l'ACSTA consiste à superviser le rendement du fournisseur de services de contrôle et le rôle du fournisseur de service de contrôle*

³⁴⁰ Nous avons cherché afin de trouver si cet appel d'offres avait prévu un système de résolution de conflits. Nous n'avons toutefois rien trouvé.

consiste à optimiser le rendement afin que le personnel de contrôle soit constamment occupé à exercer des activités productives »³⁴¹.

7.2.1.2 Les paiements et la facturation – fournisseurs de services de contrôle

Les paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle subissent également des changements importants suite aux nouvelles ententes sur les services de contrôle aux aéroports (ESCA). Les principaux générateurs de coûts qui ont une répercussion sur les paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle sont les heures de contrôle et les taux de facturation. Les heures de contrôle sont généralement liées à la croissance du volume de passagers et aux niveaux de dotation additionnels associés aux agrandissements d'aéroports³⁴². On se souviendra que les taux de facturation dans les ententes précédentes³⁴³ dépendaient en grande partie des coûts de la main-d'œuvre inscrits dans les conventions collectives négociées entre les fournisseurs de services de contrôle et les syndicats représentant les agents de contrôle et d'autres coûts³⁴⁴ négociés entre l'ACSTA et les fournisseurs de services de contrôle. À la suite de l'appel d'offres de 2011, les taux de facturation sont fondés sur un taux global (tout compris) cumulatif établi par le processus d'appel d'offres.

L'augmentation des taux est limitée en fonction d'un plafond fixé par le fournisseur de services³⁴⁵ conformément aux modalités des contrats, c'est-à-dire que lors de l'appel d'offres le fournisseur de services doit soumettre les taux maximums à partir desquels ce dernier ajustera ses frais annuels, comme les augmentations de salaire des agents de contrôle³⁴⁶. Les nouvelles ententes ont « permis à l'ACSTA de faire

³⁴¹ ACSTA, « Demande de propositions – Services de contrôle aux aéroports, annexe B – Exigences et critères d'évaluation de l'offre technique », 2011, p. 18.

³⁴² Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2012-13/2016-17, p. 24.

³⁴³ Jusqu'au 31 octobre 2011, l'ACSTA opérait en fonction des contrats mis en place en 2004.

³⁴⁴ Des exemples d'autres coûts sont : frais juridiques pour des enjeux d'arbitrages ou autres, des frais de déplacement, etc.

³⁴⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 38.

³⁴⁶ Pour aider les soumissionnaires, l'ACSTA leur fournissait l'historique des heures travaillées dans chaque aéroport de chaque zone géographique au cours des dernières années et leur remettait également une copie du plan d'harmonisation. À l'aide de ce plan, le soumissionnaire devait évaluer, sur une base horaire, ce que ça lui coûterait pour fournir les services demandés pendant cinq ans, et ce, en tenant compte des conventions collectives existantes et de celles à venir. Information prise dans CANLII, 2013, Securitas Transport Aviation Security Ltd c Syndicat des métallos, # 61643.

jouer l'offre et la demande afin de fixer un prix juste et concurrentiel pour les services de contrôle aéroportuares. » (dans Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2012-13/2016-17 : 24) Ces augmentations des taux de facturation sont fixes et établies conformément aux modalités des contrats et ne sont pas directement influencées par le taux d'inflation ou par l'indice des prix à la consommation, mais augmentent annuellement pendant toute la durée des ESCA³⁴⁷, tel que négocié à la signature du contrat. Par exemple, le fournisseur de services doit prévoir les augmentations salariales qu'il va négocier durant toute la durée du contrat³⁴⁸. L'introduction de l'augmentation du taux annuel fixe fournit à l'ACSTA une plus grande certitude concernant les coûts prévus à plus long terme, et toute augmentation du coût unitaire par heure au-delà des taux de facturation est maintenant absorbée par le fournisseur de service et non par l'ACSTA³⁴⁹.

Ces nouvelles ESCA introduisent une certaine prévisibilité des augmentations des taux de facturation, ce que l'ACSTA n'avait pas dans les contrats de service de contrôle de 2004³⁵⁰, puisque l'ACSTA devait alors rembourser toutes les pressions financières additionnelles résultant des négociations avec les syndicats d'agents de contrôle³⁵¹ et toutes autres dépenses connexes. Ce que nous en comprenons, selon les entrevues que nous avons effectuées, est que depuis ces nouvelles ententes, toutes les dépenses relatives aux négociations collectives et autres frais afférents, y compris les frais légaux, sont désormais négociées à la signature du contrat et ne peuvent pas être transférées à l'ACSTA. Dans son rapport annuel de 2012, l'ACSTA prévoit une augmentation du taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle environ de 2,9 pour cent par année, ce qui lui permet de faire la planification financière nécessaire.

³⁴⁷ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2014-15/2018-19, p. 12.

³⁴⁸ Le taux d'inflation que le fournisseur de services choisit n'est pas nécessairement le même pour tous les aéroports dont il est responsable, car les augmentations salariales qu'il prévoit négocier seront probablement différentes s'il s'agit d'un aéroport en région éloignée contrairement aux grands aéroports des centres urbains.

³⁴⁹ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-18/2021-22, p. 26.

³⁵⁰ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2013-14/2017-18, p. 12.

³⁵¹ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2014-15/2018-19, p. 12.

De plus, ces ententes permettent à l'ACSTA de faire varier les heures de contrôle à la hausse ou à la baisse, comme ce fut le cas durant la période des compressions budgétaires du gouvernement Harper. Les compressions budgétaires que le gouvernement Harper demande à tous les organismes fédéraux, incluant l'ACSTA, pour la réduction du déficit fédéral ont une influence directe sur la structure et le nombre d'employés des fournisseurs de services. On nous a expliqué durant nos entrevues que chaque fournisseur de services soumissionne, lors de l'appel d'offres de 2011, selon un modèle qu'ils appellent « modèle d'adaptabilité³⁵² » qui offre différents canevas permettant d'ajuster les ressources requises en fonction des scénarios d'heures de contrôle présentés, c'est-à-dire qu'ils soumissionnent le nombre de ressources requises d'agents de contrôle, de personnel administratif et de gestion pour différents scénarios. Donc, lorsque l'ACSTA leur demande, par exemple, de réduire ou d'augmenter les heures de contrôle de 10 000 heures, ces derniers doivent mettre en œuvre leur plan et faire les mises à pied ou la dotation nécessaire.

Les ESCA comprennent également un programme de rendement qui prévoit la rémunération des fournisseurs de services de contrôle en fonction des résultats obtenus en matière de rendement et de conformité au contrat³⁵³. Pour de plus amples renseignements sur le programme de rendement des fournisseurs de services, voir la section qui suit.

7.2.1.3 Programmes de surveillance et de rendement

Un programme de surveillance du rendement opérationnel (PSRO) est lancé durant la deuxième période, suite aux recommandations du rapport de l'Examen spécial de la Vérificatrice générale déposé en 2006. Comme mentionné précédemment, ce programme inclut l'embauche des agents de surveillance répartis dans les grands aéroports, permettant ainsi de mesurer le rendement des fournisseurs de services et de leur personnel de contrôle, en recueillant et en analysant des données à

³⁵² Traduction libre de « scalability model ».

³⁵³ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2012-13/2016-17, p. 24.

l'échelle locale et nationale. Il démontre sa pertinence une fois que le programme de paiement au rendement est modifié suite aux ESCA.

Le programme de rendement prévoit des mesures incitatives pour encourager les fournisseurs de services de contrôle à respecter les engagements et à atteindre les objectifs de rendement établis³⁵⁴. Le programme de rendement pour les fournisseurs de services comporte deux volets : le Programme de conformité au contrat (PCC)³⁵⁵ et le Programme d'excellence du service (PES)^{356 357}. Le PCC offre jusqu'à deux pour cent supplémentaire du crédit budgétaire annuel lorsque les initiatives inscrites au contrat sont respectées et le PES offre jusqu'à cinq pourcent supplémentaire du crédit budgétaire annuel lorsque les niveaux d'excellence du service sont atteints.

Conformément aux ESCA, le programme de surveillance vise à améliorer les procédures et le rendement, et non la surveillance des procédures seulement tel que mesurés anciennement³⁵⁸. Le programme est davantage axé sur les résultats. L'ACSTA utilise son programme de surveillance du rendement opérationnel pour assurer une surveillance continue et elle se sert d'indicateurs de rendement clés pour évaluer les fournisseurs de services de contrôle. Les données recueillies par ce programme sont analysées et mesurées par rapport aux cibles de rendement des deux programmes de rendement (le PPC et PES) et sont partagées avec Transports Canada. Lorsqu'il y a une lacune entre le rendement attendu et le rendement réel, une analyse est effectuée par le bureau régional de l'ACSTA pour ensuite en discuter avec les fournisseurs de services de contrôle. Un plan d'action pour l'amélioration du rendement, élaboré conjointement entre les fournisseurs de services de contrôle et l'ACSTA, est mis en place afin de rétablir la situation³⁵⁹.

³⁵⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 34.

³⁵⁵ Le programme de conformité au contrat réfère à la mise en œuvre des initiatives que les FS ont proposées durant le processus d'appel d'offres.

³⁵⁶ Le programme d'excellence du service réfère à des indicateurs de rendement précis avec cible que l'ACSTA a mis en place pour surveiller le rendement de ses fournisseurs de services de contrôle.

³⁵⁷ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2012-13/2016-17, p. 16.

³⁵⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 32.

³⁵⁹ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2013-14/2017-18, p. 15 et Rapport de l'examen spécial de 2015, Version expurgée, Bureau du Vérificateur général, p. 21.

Un des indicateurs importants du programme de rendement d'excellence au service est le temps d'attente pour le contrôle préembarquement. La mesure de cet indicateur est le pourcentage de passagers qui ont attendu moins qu'un nombre précis de minutes pour être contrôlés dans les grands aéroports. En 2012-2013, 96 pour cent des passagers attendent 15 minutes ou moins au contrôle préembarquement³⁶⁰. L'ACSTA nous a indiqué qu'elle n'a pas été financée pour répondre aux augmentations des taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle et de volumes de passagers de 2010 à 2015³⁶¹. Nonobstant de cela, en 2014-2015, 87 pour cent des passagers attendent 15 minutes ou moins³⁶². En raison de l'augmentation du volume de passagers et des taux de facturation, l'ACSTA travaille avec Transports Canada à l'élaboration d'options de financement et reçoit en 2015-2016 et 2016-2017 un financement supplémentaire unique pour les dépenses de fonctionnement relatives au contrôle préembarquement. Ce financement supplémentaire est dépendant d'un objectif de rendement de niveau de service où 85 pour cent des passagers sont contrôlés en 15 minutes ou moins et aux plans de développement des aéroports³⁶³. Comme nous pouvons le constater, un des impacts importants du manque de financement adéquat est le temps d'attente des passagers pour passer aux points de contrôle préembarquement³⁶⁴, causant ainsi des risques de sûreté dans les aéroports dû aux lignes d'attente de passagers pour le contrôle de sûreté et, conséquemment, aux retards possibles des départs des lignes aériennes.

Pour contrer ce problème de financement et pour augmenter l'efficacité et soutenir les administrations aéroportuaires, l'ACSTA, avec l'appui de Transports Canada,

³⁶⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2014, p. 15.

³⁶¹ En 2012 le gouvernement conservateur demande à tous ses ministères et sociétés d'État de participer à l'Examen des dépenses du Plan d'action économique. Dans le budget de 2012, le gouvernement fédéral annonce que l'ACSTA réduira ses dépenses opérationnelles de \$59,7M, soit une diminution d'environ 10 pour cent de son budget. L'ACSTA est en accord, puisque plusieurs initiatives des examens antérieurs avaient porté fruit, dont la réaffectation des agents de contrôle des points de contrôle préembarquement aux points de contrôle des non-passagers en dehors de heures de pointes aux aéroports les plus occupés, afin d'optimiser les ressources et d'améliorer la couverture des points de contrôle des non-passagers sans causer un investissement additionnel. (Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p.12)

³⁶² Rapport annuel de l'ACSTA, 2015, p. 22.

³⁶³ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 3.

³⁶⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2014, p. 29.

conclut à l'automne 2014 une entente qui permet à la Greater Toronto Airport Authority (GTAA) d'acheter des heures de contrôle supplémentaires. Cette initiative vise à évaluer la faisabilité de mettre en place un mécanisme de recouvrement des coûts pour des points de contrôle préembarquement additionnels³⁶⁵. Ce projet pilote permet à la GTAA d'acheter des services de contrôle supplémentaires sous forme de lignes de contrôle où quatre agents de contrôle travaillent pendant une heure à des périodes et à des endroits déterminés par l'ACSTA et la GTAA³⁶⁶. En mai 2017, l'ACSTA signe une deuxième entente avec l'aéroport de Vancouver afin que ce dernier puisse également acheter des heures supplémentaires pour son contrôle préembarquement³⁶⁷. Pour l'ACSTA, ce système permet, là où des points de contrôle supplémentaire sont ouverts, de réduire le temps d'attente des passagers et d'atténuer les effets de la diminution du financement³⁶⁸. Durant nos entrevues, un ancien cadre exécutif de l'ACSTA, qui avait eu écho de cette initiative, trouvait inadéquat et dangereux que les Administrations aéroportuaires se substituent maintenant au Conseil du Trésor pour subventionner l'ACSTA. « *Ça dans le fond, ce que l'aéroport fait c'est qu'il se substitue au Conseil du Trésor* ». (EDO AQG8) Selon lui, c'est au gouvernement fédéral de s'assurer que l'ACSTA ait le budget adéquat pour offrir un service de contrôle de sûreté des passagers qui soit efficace et efficient.

7.2.1.4 L'investissement de la part des fournisseurs de services

Suite aux ententes de 2011, les fournisseurs de services investissent dans des systèmes tels qu'un portail pour informer, fixer les horaires et former les agents de contrôle. Certains développent des programmes de formation pour augmenter le niveau d'attention et de concentration des agents de contrôle, d'autres investissent dans des systèmes de dotation afin de faciliter le recrutement de personnel de contrôle, pour ne nommer que quelques exemples qu'on nous a partagés. Les

³⁶⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2015, p. 24.

³⁶⁶ *Ibid.* p. 24.

³⁶⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2017, p. 57.

³⁶⁸ Rapports annuels de l'ACSTA, 2016 et 2017, pp. 42 et 39. Malheureusement, nous n'avons trouvé aucune information qui nous permettrait de mieux comprendre le rôle du fournisseur de services dans ces types d'entente, autre que celui de se voir demander plus d'heures de contrôle pour son contrat avec l'ACSTA.

fournisseurs de services avec lesquels nous avons discuté semblaient engagés et conscients de l'importance de participer à la formation, à la dotation et au développement des agents de contrôle qui ont le profil pour ce type de fonction.

Nous faisons beaucoup d'analyses de données sur un grand nombre de nos fonctions et activités et nous développons la formation, nous développons une formation spécifique basée sur cette analyse de données donc quand nous allons de l'avant avec ce genre d'approche, nous pouvons même regarder et dire : Ok donc avec toutes les données que nous avons, nous pouvons dire que nous pouvons construire un profil particulier de l'agent de contrôle qui serait plus vulnérable qu'un autre pour l'échec de se produire ou pour une violation de se produire. Donc, sur la base de ces données, nous déterminons le profil pour la dotation de nouveaux employés. C'est très intéressant.
EDOAFF4

7.2.1.5 Programme de préqualification pour les futures demandes de propositions

En 2015, l'ACSTA retient les services de l'Office des normes générales du Canada (ONGC) pour évaluer les organisations qui souhaitent répondre aux futures demandes de propositions relatives à des services de contrôle dans les aéroports canadiens désignés³⁶⁹. Le système d'évaluation est composé de six sections : engagement de l'équipe de direction; capacités financières et générales; optimisation des ressources humaines; excellence de la prestation de services; mesures du rendement; et, amélioration continue³⁷⁰. Ce programme fait partie du processus de planification pour la décision du renouvellement ou non des ententes sur les services de contrôle aux aéroports qui arrive à échéance à l'automne 2016.

7.2.1.6 Renouvellement des contrats

Après une évaluation du rendement de chaque fournisseur de services, l'ACSTA annonce, en octobre 2016, le renouvellement des Ententes de services de contrôle aux aéroports (ESCA) avec les trois fournisseurs de services de ses quatre régions pour une autre période de cinq ans, soit jusqu'au 31 mars 2022³⁷¹. « *Ce renouvellement démontre que les fournisseurs de services en place rencontrent les*

³⁶⁹ Les ententes de 2011 devenaient à échéance en 2016.

³⁷⁰ ACSTA, Norme relative au système de gestion des fournisseurs de services de contrôle de l'ACSTA, septembre 2015, pris sur le site web de l'ACSTA, le 29 janvier 2017.

³⁷¹ A la section 7.2.2.1 nous expliquons pourquoi l'ACSTA a trois fournisseurs de services au lieu de quatre.

*exigences contractuelles et répondent aux attentes de l'ACSTA »*³⁷². Un taux de facturation inférieur des fournisseurs de service est approuvé pour trois des quatre ententes sur la période de cinq ans, amenant ainsi des économies pour l'ACSTA. Une partie des économies générées par ces taux de facturation inférieurs sont réinvesties dans l'embauche de personnel de supervision et de gestion d'un fournisseur de services³⁷³.

7.2.1.7 Les bénéfiques des ententes de 2011

Pour l'ACSTA, les ESCA de 2011 sont avantageuses pour plusieurs raisons. Premièrement, un modèle à quatre régions entraîne des économies d'échelles et une simplification de l'administration des contrats. Deuxièmement, une clarification des rôles et responsabilités entre les fournisseurs de services de contrôle et l'ACSTA signifie qu'il y a moins de chevauchement administratif et une utilisation plus efficiente des ressources de surveillance et de gestion. Troisièmement, des exigences de services mieux définies et des mesures incitatives intégrées encouragent les fournisseurs de services de contrôle à investir dans des technologies de planification qui optimisent l'affectation des heures de contrôle pour répondre à la demande quotidienne et saisonnière. Quatrièmement, ces contrats transfèrent aux fournisseurs de services de contrôle le risque des négociations salariales qui, par le passé, a eu un impact direct sur les augmentations des taux de facturation. Et finalement, l'ACSTA met place un programme de rendement qui relie directement la rémunération des fournisseurs de services de contrôle à la réalisation des engagements et des obligations mises en évidence dans les ESCA³⁷⁴.

Selon nos entrevues avec les hauts dirigeants de l'ACSTA, ces gains sont toujours présents. Il en va de même pour les fournisseurs de services qui reconnaissent plusieurs avantages à ces ententes, même si ces derniers aimeraient y voir certains ajustements, tels qu'une plus grande souplesse au programme de rendement.

³⁷² Publication, « L'ACSTA renouvelle ses ententes de services de contrôle aux aéroports pour cinq ans », *Communiqué de presse*, 18 octobre, 2016.

³⁷³ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-18/2021-22, pp. 7 et 26.

³⁷⁴ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2013-14/2017-18, p. 10.

Toutefois, pour l'ACSTA, le programme de rendement est très efficace; il permet de récompenser automatiquement un fournisseur de services efficient et efficace et, à l'opposé, de pénaliser celui qui a des problèmes de rendement et d'efficacité. Selon les fournisseurs de services, cependant, les cibles sont très difficiles à atteindre, ce qui peut décourager et frustrer certains d'entre eux. « *Ce qui devient un défi pour nous, c'est comment puis-je garder mon équipe motivée et continuer à pousser en avant quand ils vacillent entre 94,9 pour cent ou de 94,8 pour cent et que je leur dis que nous avons échoué car nous n'avons pas atteint la cible de 95 pour cent et que pour cette raison nous avons perdu un montant d'argent considérable* ». (EDOAFF4)

De plus, l'établissement de ces nouvelles ententes à long terme permet à l'ACSTA de mettre en œuvre un cadre de gouvernance qui encourage les fournisseurs de services de contrôle à s'harmoniser avec et à appuyer son orientation stratégique, ses priorités et ses objectifs de rendement. Le cadre fournit une tribune pour partager les commentaires, les pratiques exemplaires et les préoccupations qui ont non seulement aidé durant la transition, mais qui ont aussi aidé à la mise en place d'un fondement plus solide pour le succès à long terme des activités obligatoires de l'ACSTA et de ses relations de travail avec les fournisseurs de services de contrôle³⁷⁵.

7.2.2 Structure de l'entreprise réseau

En 2011, l'ACSTA procède à une transformation interne pour améliorer la qualité de sa prestation de services et faire en sorte que les tâches accomplies par les employés de l'ACSTA s'ajustent aux nouveaux contrats³⁷⁶. « *L'ACSTA devait évaluer ses pratiques existantes et proposer des plans afin de mettre en œuvre les changements de comportements requis pour redéfinir la stratégie globale et la stratégie opérationnelle de l'organisation* ». (Rapport annuel de l'ACSTA de 2011 : 26) Pour y arriver, l'ACSTA élabore un plan qui lui permet de solidifier ses partenariats et de contribuer au développement de nouvelles relations d'affaires

³⁷⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2013, p. 16.

³⁷⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 10.

stratégiques avec les fournisseurs de services de contrôle³⁷⁷. Pour l'ACSTA, « *c'est un virage qui veut désormais favoriser une gestion axée sur les résultats accompagnée d'une planification et responsabilisation financière efficace.* » (Rapport annuel de l'ACSTA de 2011 : 44)

L'ACSTA divise le pays en quatre zones géographiques plutôt que six et réorganise les bureaux régionaux en conséquence. Elle clarifie les fonctions et responsabilités des bureaux régionaux et de l'administration centrale.

Tableau 27 : Fonctions du personnel des bureaux régionaux et l'administration centrale de l'ACSTA

Les fonctions du personnel des bureaux régionaux	Les fonctions du personnel des opérations de l'administration centrale
<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la gestion et la supervision directe des opérations quotidiennes de l'ACSTA et de la direction des fournisseurs de services de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Appuyer les activités de première ligne de l'ACSTA, telles que celles touchant les services généraux et la prestation de services, comme l'administration des contrats de services de contrôle et la vérification des comptes
<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la conformité aux règlements de sûreté 	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler avec Transports Canada, ce qui comprend lui fournir le point de vue opérationnel touchant les questions réglementaires
<ul style="list-style-type: none"> - Coordonner tous les projets de technologie de contrôle; représenter les intérêts de l'ACSTA auprès des intervenants clés aux aéroports, y compris les organismes de réglementation et d'application de la loi, les aéroports, les transporteurs aériens et les fournisseurs de services - Diriger la gestion du rendement des activités et le cadre d'assurance de la qualité de l'ACSTA 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la création et le maintien de relations d'affaires efficaces avec les intervenants clés comme les administrations aéroportuaires, les transporteurs aériens et d'autres associations nationales
<ul style="list-style-type: none"> - Former, encadrer et certifier les agents de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'élaboration de tous les documents de formation et de

³⁷⁷ *Ibid.* p. 26.

Les fonctions du personnel des bureaux régionaux	Les fonctions du personnel des opérations de l'administration centrale
	certification pour les agents de contrôle

Source : Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2014-15/2018-19, p. 7.

En 2012, l'ACSTA procède à des coupures importantes à son organisation pour rencontrer les exigences du gouvernement canadien de réduire de 5 à 10 pour cent les dépenses publiques. Un élément majeur de cette restructuration est l'abolition du poste de vice-président, capital humain, créé en 2006. Le département des ressources humaines passe sous la responsabilité du vice-président, Ressources humaines et affaires corporatives (anciennement vice-président, Affaires corporatives) et les responsabilités relatives aux agents de contrôle sont transférées au département des Opérations de l'ACSTA. « *Ces fonctions qu'avait mon prédécesseur sont transférées à nos opérations.* » EDOAQQ1 (traduction libre)

Selon un ancien haut dirigeant (EDOAQQ1) de l'ACSTA, après 2011, le rôle de l'ACSTA dans la gestion de ressources humaines des agents de contrôle se divise en trois catégories :

- 1) Surveillance, suivi et rapports sur le processus de négociation collective;
- 2) Soutien aux fournisseurs de services lors d'une demande auprès du CCRI pour une application sur la définition des services essentiels; et
- 3) Soutien aux fournisseurs de services pour les enjeux de santé et sécurité au travail, tels qu'un refus de travailler pour des raisons de sûreté, par exemple une femme enceinte qui refuserait de travailler auprès des machines radioscopiques.

Tous les répondants que nous avons rencontrés s'entendent pour dire que la gestion des agents de contrôle par l'ACSTA est de moins en moins présente.

C'est intéressant parce que la gestion des ressources humaines a beaucoup changé, mais pas parce qu'elle était bonne ou mauvaise. Elle a juste évolué, évolué pour refléter le contexte. C'est un marché beaucoup plus gros. Nous avons présentement près de 7 000 agents de contrôle. La main-d'œuvre a augmenté, la taille des contrats a également

augmenté. La façon dont nous abordons les relations de travail et la gestion des ressources humaines a également évolué. EDOAQG2 (*Traduction libre*)

Tel que mentionné précédemment, la coordination par l'ACSTA de la gestion des ressources humaines des fournisseurs de services est maintenant transférée aux opérations de l'ACSTA, comme c'était le cas avant 2006. L'appel d'offres de 2011 exige des fournisseurs de services qu'ils aient un département de ressources humaines qui soit fonctionnel et dédié à la GRH pour les activités du contrat. « *Je vous dirais qu'il y a beaucoup moins de présence du département de ressources humaines de l'ACSTA, c'est principalement au niveau de la santé et sécurité. Ils laissent beaucoup plus aux fournisseurs de service la responsabilité de la GRH* ». (EDOAFF3)

Le nombre d'employés de l'ACSTA diminue au cours de cette période, passant de 538 en 2010 à 439 en 2016³⁷⁸. Il en est de même pour les employés régionaux, qui passent de 186 en 2010 à 145 en 2016, une réduction de 28 pour cent. En 2016, les employés régionaux représentent 33 pour cent des employés totaux de l'ACSTA et approximativement deux pour cent des agents de contrôle à travers le pays.

7.2.2.1 Fournisseurs de services

Cette période, à la suite de l'appel d'offres de 2011, apporte une réduction considérable du nombre d'ententes sur les services de contrôle dans les aéroports, de 17 à quatre, et du nombre de fournisseurs de services, de 11 à trois.

Suite aux annonces de l'ACSTA, en août 2011, du nom des quatre fournisseurs de services qui se qualifient pour la responsabilité du contrôle de sûreté dans les aéroports canadiens, Garda annonce, en octobre de la même année, son acquisition de la firme Aéroguard, qui vient de se voir confier la responsabilité du contrôle de sûreté dans les 23 aéroports de la zone des prairies et des Territoires du Nord-Ouest, un contrat d'une valeur de 431,6 millions de dollars et la gestion de quelque 1 200 – 2 000 agents de contrôle. Garda, à qui on vient d'accorder le contrat de \$652,1 millions pour la zone de l'Ontario, représentant 15 aéroports, dont l'aéroport

³⁷⁸ Dernier chiffre que nous avons pu identifier. À partir de 2016, les rapports annuels ne donnent plus le nombre d'employés de l'ACSTA.

Pearson de Toronto et l'aéroport d'Ottawa³⁷⁹, devient ainsi le fournisseur de services pour deux contrats de l'ACSTA. À la suite de cette transaction, l'ACSTA fait affaire avec trois fournisseurs de services de contrôle de sûreté aérien pour quatre zones géographiques.

Tableau 28 : Liste des fournisseurs de services de l'ACSTA

Zones géographiques	Fournisseurs de services
Zone des Prairies (Alberta, Saskatchewan, Manitoba, et Territoires du Nord-Ouest)	Garda Security Screening inc.
Zone du Centre (Ontario)	Garda Security Screening inc.
Zone du Pacifique (Colombie-Britannique et Yukon)	G4S Secure Solutions (Canada) Itée.
Zone de l'Est (Québec, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Edward, Terre-Neuve et Labrador, et Nunavut)	Securitas Transport Aviation Security Itée.

Garda est responsable de la prestation de contrôle de sûreté de 38 aéroports canadiens, dont 5 grands aéroports (Winnipeg, Edmonton, Calgary, Toronto and Ottawa), représentant une large proportion des activités de l'ACSTA.

On nous a partagé durant nos entrevues que l'ACSTSA avait pris la décision de diviser le pays en quatre régions et d'aller chercher quatre fournisseurs de services pour s'assurer une certaine flexibilité et faire en sorte que les fournisseurs de services aient la capacité d'en remplacer un autre à pied levé au besoin, par exemple si un fournisseur était confronté à des problèmes financiers importants. La vente d'Aérogard à Garda a définitivement pris l'ACSTA par surprise.

Là on a tombé à 3 fournisseurs de service dont un avait presque la moitié et probablement plus, du pays, et on n'avait aucune raison d'annuler l'octroi du contrat à Aeroguard. Ils étaient dans leur droit de vendre leur compagnie après avoir gagné le contrat. Et Garda certainement avait le droit d'acheter leur compagnie bien que c'était évident que ce qu'ils achetaient ce n'était pas la compagnie, mais bien le contrat.
EDOQQ6

³⁷⁹ Article de journal, « La québécoise Garda acquiert l'ontarienne Aeroguard », *Le Devoir*, 19 octobre 2011.

7.2.2.2 Gouvernance de l'ACSTA

Au début de cette période, les principales fonctions du Conseil d'administration sont d'appuyer la direction ainsi que de fournir une surveillance des suites de l'Examen de l'ACSTA de 2010 et de la rédaction de l'appel d'offres pour les ententes de services de contrôle aux aéroports (ASCA). Comme c'était le cas auparavant, le conseil a toujours ses quatre sous-comités permanents : le Comité de vérification, le Comité de gouvernance et des ressources humaines, le Comité de stratégie et le Comité du régime de retraite pour les employés de l'ACSTA. Toutefois, en 2015, le Comité du régime de retraite des employés de l'ACSTA est fusionné au Comité de gouvernance et des ressources humaines, puisque depuis 2014, le gouvernement fédéral impose aux sociétés d'État comme l'ACSTA d'harmoniser leurs régimes de retraite avec ceux de la fonction publique fédérale. De plus, en 2013, l'ACSTA met sur pied un régime de retraite à cotisations déterminées pour tous ses nouveaux employés.

Cette période de huit ans est marquée par plusieurs changements au niveau de la direction, tant au conseil d'administration de l'ACSTA qu'au poste de Président et chef de la direction. D'octobre 2012 à 2016, le président du Conseil d'administration, nommé pour un mandat de quatre ans, est l'ancien président et chef de la direction de l'aéroport national de Toronto Pearson. Lorsque ce dernier quitte son poste, un vice-président du conseil est nommé de façon intérimaire jusqu'en septembre 2017, au moment un septième président est nommé par le Gouverneur en conseil.

Tel que nous l'avons vu plus haut, l'équipe de haute direction est maintenant composée de quatre vice-présidents, après l'abolition du poste de vice-président, capital humain. Cette période est également marquée par la nomination, en décembre 2011, du troisième président et chef de la direction, qui entre en poste le 3 janvier 2012. Contrairement aux deux précédents présidents qui avaient fait carrière au sein d'un service de police, ce nouveau président est un lieutenant-

général retraité de l'Aviation royale canadienne³⁸⁰. En janvier 2017, il quitte son poste et est depuis remplacé par un président et chef de la direction par intérim.

7.2.3 Examens de l'ACSTA

Cette période est également soumise à plusieurs examens, dont celui de 2010, qui est un examen des services de l'ACSTA. De plus, comme nous l'avons vu précédemment et conformément à la *Loi sur les finances publiques*, l'ACSTA doit faire l'objet d'un examen spécial au moins tous les dix ans. Puisque le dernier avait eu lieu en 2006, le Bureau du Vérificateur général (BVG) est mandaté en 2014 pour déterminer si les systèmes et les pratiques de l'ACSTA offrent une assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources financières, humaines et matérielles sont gérées de manière économique et efficiente, et que ses opérations se déroulent efficacement. Puis, en 2017, un examen du modèle de gouvernance est réalisé par le gouvernement du Canada. « *Nous collaborons avec Transports Canada et le ministère des Finances alors qu'ils examinent le modèle de gouvernance de l'ACSTA. Nous attendons la décision que le gouvernement prendra au sujet de cette importante question* » (Maguerite Nadeau, Présidente du Conseil de l'ACSTA, Rapport annuel de 2018 : 11). Diverses options de gouvernance sont évaluées afin d'établir un modèle de financement plus durable et prévisible pour l'organisation³⁸¹. Dans le budget fédéral de 2019 :379, « *le gouvernement propose de présenter un projet de loi qui permettrait à l'ACSTA de faire la transition vers une entité indépendante à but non lucratif.* »

7.2.3.1 Examen de l'ACSTA de 2010

A la suite de l'annonce du budget 2010, le gouvernement du Canada lance un examen complet des services de l'ACSTA, c'est-à-dire une revue de ses dépenses, de son efficacité et de sa structure, afin de veiller à ce que les « *passagers en aient*

³⁸⁰ Publication, TVA nouvelles, « Un militaire retraité sera le nouveau président », 29 décembre 2011.

³⁸¹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, p. 15.

pour leur argent »³⁸². Pour le gouvernement, il est primordial que l'ACSTA augmente le débit des passagers et améliore le service à la clientèle. De plus, l'examen stratégique du financement pour tous les ministères et organismes fédéraux a forcé l'ACSTA à explorer des pistes pour rationaliser ses opérations³⁸³, recadrer ses activités et améliorer sa rentabilité, tout en préservant l'efficacité de ses services et s'acquittant de son mandat³⁸⁴. Au cours de cet examen, l'ACSTA recense un certain nombre de mesures qui lui permettent des gains d'efficacité, telles que la reconfiguration des points de contrôle et la rationalisation des processus des contrôles préembarquement. Toutes ces mesures ont pour but d'accroître le débit des passagers et de contrôler les coûts malgré l'augmentation du nombre de passagers³⁸⁵.

7.2.3.2 Plan d'action pour la réduction du déficit

Dans le budget de juin 2011, le gouvernement conservateur lance un plan d'action pour la réduction du déficit dans le but d'équilibrer son budget et, en même temps, d'accroître l'efficacité et l'efficacité des activités et des programmes fédéraux. Ce plan d'action demande à tous les ministères et organismes fédéraux de proposer des mesures d'économie à hauteur de cinq à dix pour cent de leurs dépenses de fonctionnement et de leurs dépenses en subventions et contributions ; l'ACSTA ne fait pas exception³⁸⁶. Même si cette dernière a reçu un financement de cinq ans dans le budget de 2010, elle doit revoir ses programmes et activités et réduire son budget de 10 pour cent. Ces coupures engendrent des temps d'attente importants dans les aéroports.

7.2.3.3 Examen spécial du BVG

L'Examen spécial du BVG a pour objectif de déterminer si les systèmes et les pratiques de l'ACSTA offrent une assurance raisonnable que ses actifs sont

³⁸² Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 8.

³⁸³ À la suite de cet examen, l'ACSTA doit réaliser des économies de 12 M \$ en 2011-2012 et 15,2 M \$ pour les années à venir. Rapport annuel de l'ACSTA de 2010, p. 58.

³⁸⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2010, p. 43.

³⁸⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 45.

³⁸⁶ Commissariat à l'information du Canada, Plan d'action pour la réduction du déficit, site web, consulté le 1 décembre 2018.

protégés et contrôlés, que ses ressources financières, humaines et matérielles sont gérées de manière économique et efficiente, et que ses opérations se déroulent efficacement³⁸⁷. L'examen commence à la fin de 2013.

Le BVG détermine que des améliorations importantes ont été apportées depuis le dernier examen spécial en 2006 et que les deux lacunes importantes qu'il avait relevées durant cet examen ont été corrigées³⁸⁸.

De plus, le BVG conclut que pendant la période visée par l'examen, soit de septembre 2013 à octobre 2014, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la société d'État ne comportent aucun défaut majeur³⁸⁹. Le BVG a formulé sept recommandations. Les quatre recommandations du rapport qui ont un lien avec notre sujet de recherche sont les suivantes :

Tableau 29 : Recommandations de l'Examen spécial de BVG

	Recommandations de l'Examen spécial du BVG
Opération de contrôle	La Société devrait revoir ses méthodes pour s'assurer que tout changement apporté aux procédures de contrôle est communiqué aux agents de contrôle.
	La Société devrait renforcer la surveillance du programme d'apprentissage continu et des composantes de formation en cours d'emploi de son Programme national de formation et de certification destiné aux agents de contrôle afin de s'assurer que chacun des éléments de ces programmes est donné et suivi, conformément aux exigences.
	La Société devrait mettre en place des contrôles appropriés pour assurer l'exactitude et l'exhaustivité des données saisies dans le Système de gestion de l'apprentissage.
Planification stratégique, gestion des risques, mesure de rendement et rapports sur le rendement	La Société devrait documenter son cadre de mesure du rendement. Le cadre devrait décrire ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> - Les modalités d'établissement, de suppression et des modifications des indicateurs, mesures et cibles de rendement; - Les sources des données sur la gestion du rendement; - Les systèmes utilisés pour recueillir les données sur le rendement; - La fréquence des collectes de données et les personnes qui en sont responsables;

³⁸⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2017, p. 21.

³⁸⁸ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2015-16/2019-20, p. 32.

³⁸⁹ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2015, version expurgée, p.3.

Source : Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2015, p. 37-40.

À la suite de ce dernier examen, le BVG conclut que l'ACSTA fournit une assurance raisonnable que ses actifs, ressources et opérations sont gérés et exécutés de façon efficace³⁹⁰, malgré des faiblesses dans la communication des changements apportés aux procédures de contrôle et de surveillance de la formation des agents de contrôle de même que dans la documentation et la transparence dans la gestion de son programme de rendement³⁹¹. L'ACSTA donne suite à toutes ces recommandations.

7.2.3.4 Examen du modèle de gouvernance

Au début de l'exercice 2017-2018, le gouvernement du Canada entreprend un examen du modèle de gouvernance de l'ACSTA, afin d'établir un mode de financement plus durable et prévisible pour l'organisation. L'ACSTA collabore étroitement avec le gouvernement et les intervenants, notamment l'Association du transport aérien du Canada (ATAC), le Conseil national des lignes aériennes du Canada (NACC), le Conseil des aéroports du Canada (CAC) et les chefs de direction des administrations aéroportuaires des aéroports de classe I, de même qu'avec Transports Canada, afin d'évaluer les diverses options de gouvernance qui font l'objet de l'examen³⁹². Tel que mentionné plus haut, dans le budget de 2019, le gouvernement propose de faire de l'ACSTA une entité indépendante sans but lucratif.

7.2.3.5 Examen du Commissariat aux langues officielles

Une vérification des services au public voyageur aux points de contrôle dans les huit aéroports les plus fréquentés du Canada est effectuée en 2015-2016 par le commissariat aux langues officielles. Le rapport, publié en 2017, compte 15

³⁹⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2016 et 2017, pp. 21 et 21.

³⁹¹ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2015, p. 4.

³⁹² Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, pp. 48 et 55.

recommandations. Pour donner suite à ces recommandations, l'ACSTA élabore un plan d'action visant à promouvoir l'offre de services bilingues au public voyageur³⁹³.

7.2.4 Principaux enjeux de conflits entre les fournisseurs de services et leurs employés

Selon les personnes interviewées, les principaux enjeux des fournisseurs de services avec leurs agents de contrôle sont l'absence au travail et les horaires de travail. Lors du transfert des fournisseurs de services, certains héritent d'anciennes politiques de gestion de l'absentéisme qui sont problématiques et qui auraient occasionné un nombre important de griefs et d'arbitrages sur la gestion de l'absentéisme par l'employeur.

De plus, les plaintes concernant les horaires de travail sont également très fréquentes. Nous verrons à la section 7.3.1.2 qu'en octobre 2017, les agents de contrôle de l'aéroport d'Edmonton formulent plus de 900 plaintes à leur syndicat concernant le respect des horaires de travail. Ils se plaignent des horaires coupés et du non-respect des pauses réglementaires.

7.2.5 Programmes technologiques

Durant cette période, l'ACSTA se voit confier par Transports Canada le contrôle de sûreté du fret aérien dans les petits aéroports canadiens³⁹⁴. Le contrôle a lieu en utilisant le matériel et la technologie existante et le personnel disponible en dehors des heures de pointe³⁹⁵. De plus, Transports Canada donne à l'ACSTA le mandat de développer un programme de contrôle des véhicules des non-passagers. Pour ce faire, en préparation du déploiement de l'intégralité du programme de contrôle des véhicules des non-passagers en 2016-2017, l'ACSTA autorise les fournisseurs de services de contrôle à augmenter le nombre d'agents de contrôle³⁹⁶.

³⁹³ *Ibid.* p. 20.

³⁹⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2013, p. 18.

³⁹⁵ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2013-14/2017-18, p. 11.

³⁹⁶ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 38.

D'autres technologies marquent cette époque, comme l'ACSTA Plus³⁹⁷, mise en place en 2016 dans certains aéroports afin de réorganiser et moderniser le contrôle préembarquement en fonctionnalités modulaires qui visent à transformer l'expérience du passager et à permettre aux agents de contrôle de se concentrer sur leurs fonctions de contrôle et d'aide aux passagers³⁹⁸. Ce nouveau système change le travail et l'environnement des agents de contrôle. Par exemple, les appareils radioscopiques n'ont plus d'agent de contrôle sur place. Les agents de contrôle travaillent dans une salle à distance, un endroit tranquille et éloigné des distractions du point de contrôle. Tous les postes d'analyse des images radioscopiques sont branchés à un système de réseau local qui achemine les images radioscopiques au premier agent de contrôle disponible³⁹⁹. De plus, un système de retour motorisé simplifie le processus de retour des bacs vides aux postes de retrait des effets personnels, ce qui améliore le débit des passagers et permet aux agents de contrôle de se concentrer sur leurs fonctions de contrôle⁴⁰⁰.

Cette période est marquée par des initiatives de modernisation qui adhèrent aux concepts du programme SMART Security et qui amènent le Canada au même niveau que les aéroports les plus novateurs du monde. Le programme SMART Security, une initiative de l'IATA et de l'OACI, présente une vision selon laquelle les passagers franchissent les points de contrôle avec le minimum de désagréments, les ressources de sûreté sont distribuées en fonction des risques, et les installations aéroportuaires sont optimisées, ce qui permet d'améliorer l'expérience des clients incluant les passagers⁴⁰¹. Toutes ces initiatives ont des impacts sur la formation et sur les procédures que les agents de contrôle doivent apprendre afin de se conformer adéquatement aux nouveaux processus de contrôle.

³⁹⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2016, p. 11.

³⁹⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2016, p. 35.

³⁹⁹ *Ibid.* p. 37.

⁴⁰⁰ *Ibid.* p. 38.

⁴⁰¹ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-18/2021-22, p. 5.

7.2.6 Collaboration

Conformément aux recommandations formulées dans les examens antérieurs et à la suite de l'appel d'offres de 2011 et des ententes qui ont suivi, le thème de la collaboration marque cette période. L'ACSTA investit dans une relation d'affaires avec ses fournisseurs de services de contrôle. En 2013, l'ACSTA lance son programme de gestion des relations stratégiques afin d'enrichir et de faire fructifier ses relations avec ses intervenants clés, incluant les fournisseurs de services de contrôle. Le programme vise à assurer une communication ouverte et un échange de connaissances et de renseignements uniformes⁴⁰². Durant cette période, l'ACSTA développe également une stratégie proactive et concertée pour travailler de près avec les administrations aéroportuaires dans des domaines comme l'échange de renseignements sur le temps d'attente et l'harmonisation des horaires des agents de contrôle avec les données sur le départ des vols pour mieux répondre aux volumes de passagers⁴⁰³. L'ACSTA travaille de près avec son régulateur, Transports Canada, les organismes fédéraux centraux, tels que le Conseil du Trésor, ainsi qu'avec les administrations aéroportuaires afin de mettre en œuvre les initiatives et recommandations des différents examens qu'elle subit⁴⁰⁴. Dans les rapports annuels de 2014 et 2015, le président du conseil d'administration écrit : « ...c'est pourquoi l'année qui vient de s'écouler fut fortement axée sur l'établissement et le renforcement de liens de collaboration avec les intervenants du secteur. » (Lloyd McCoomb, 2014 : 10). « Je crois toujours que de solides partenariats sont essentiels au succès de l'ACSTA. La coopération et la consultation ouvertes sont favorables au succès et la dernière année ne fait pas exception » (Lloyd McCoomb, 2015 : 10). La collaboration de l'ACSTA avec ses fournisseurs de services de contrôle et les administrations aéroportuaires sur l'échange d'information, afin que les ressources disponibles soient utilisées de façon la plus efficiente possible, est un élément important durant cette période.

⁴⁰² Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2015-16/2019-20, p. 17.

⁴⁰³ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 10 et 30.

⁴⁰⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 22.

En 2015-2016, la haute direction de l'ACSTA visite plusieurs administrateurs des administrations aéroportuaires et des transporteurs aériens pour évaluer leur soutien à l'égard de ses nouvelles technologies et initiatives novatrices, tels que le projet ACSTA Plus⁴⁰⁵. En 2016, le conseil d'administration mène également des consultations auprès de ces groupes d'intervenants afin de les informer des activités et des initiatives de l'ACSTA et d'obtenir une rétroaction constructive sur la vision de l'ACSTA pour l'avenir du contrôle préembarquement⁴⁰⁶. Cette collaboration n'est pas seulement nécessaire pour garantir le contrôle efficace et efficient des passagers et de leurs effets, mais aussi pour faciliter le déplacement continu des voyageurs, car les retards dans un aéroport donné peuvent avoir des répercussions sur l'ensemble du réseau de l'aviation⁴⁰⁷.

7.2.7 Changements réglementaires

Des changements réglementaires apportés par les principaux partenaires de sûreté, comme les États-Unis et l'Union Européenne, marquent également cette période. Lorsque les partenaires internationaux adoptent de nouvelles réglementations, le Canada, principalement Transports Canada et l'ACSTA en tant que membres de l'OACI, subit des pressions pour les adopter à son tour s'il veut réduire au minimum les perturbations pour les passagers qui prennent des vols internationaux⁴⁰⁸.

Par exemple, en janvier 2013, Transports Canada et la Transportation Security Administration conviennent d'harmoniser les procédures de contrôle préembarquement pour les voyageurs « dignes de confiance »⁴⁰⁹ aux points de contrôle transfrontaliers, de même que les procédures de la récapitulation du système du contrôle des bagages enregistrés. Ces décisions amènent de nouvelles procédures⁴¹⁰, entre autres avec le système du contrôle des bagages enregistrés

⁴⁰⁵ Le projet ACSTA Plus est expliqué plus loin dans cette section. Rapport annuel de l'ACSTA de 2016, p. 12.

⁴⁰⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2017, p. 13.

⁴⁰⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, p. 18.

⁴⁰⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 31.

⁴⁰⁹ Ces voyageurs dignes de confiance sont les membres admissibles au programme NEXUS.

⁴¹⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2014, p. 18.

qui passe de cinq à trois niveaux de détection⁴¹¹. Un autre exemple est le changement apporté en juillet 2013 par l'OACI, qui exige que les pays membres, dont le Canada, s'assurent que les non-passagers et les articles qu'ils transportent soient assujettis à un contrôle de sûreté avant de pénétrer dans des zones réglementées réservées aux opérations d'aviation civile internationales⁴¹². Puis, à l'été 2017, le département de Sécurité intérieure des États-Unis impose un renforcement des mesures de sûreté dans tous les aéroports⁴¹³. Ces nouvelles procédures de contrôle et de renforcement de sécurité sont de bons exemples des modifications soudaines à la réglementation qui exigent une nouvelle formation pour les agents de contrôle.

De plus, en 2015, le gouvernement du Canada annonce l'entrée en vigueur d'un nouveau règlement permettant aux aéroports qui n'ont pas accès aux services de contrôle de l'ACSTA d'y accéder selon le principe de recouvrement de coûts⁴¹⁴. Les documents consultés ne précisent pas combien d'aéroports utilisent ce nouveau service ni comment les agents de contrôle sont affectés, mais nous estimons que cette annonce a dû avoir un impact sur le travail des agents de contrôle.

La *Loi sur l'ACSTA* est également modifiée en 2012 afin que tous les futurs chefs de la direction soient nommés par le gouverneur en conseil⁴¹⁵. Il s'agit d'un changement important, puisque durant la première décennie de l'ACSTA, son président et chef de la direction était nommé par le Conseil d'administration de l'organisation⁴¹⁶. Fait à noter, depuis octobre 2016, l'ACSTA est dirigée par un président et chef de la direction par intérim⁴¹⁷.

Afin de rencontrer les exigences du gouvernement fédéral, à compter de juillet 2013, les nouveaux employés de l'ACSTA ne peuvent plus bénéficier, comme leurs

⁴¹¹ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 21.

⁴¹² Rapport annuel de l'ACSTA, 2014, p. 30.

⁴¹³ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-18/2021-22, p. 29.

⁴¹⁴ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2015-16/2019-20, p. 4. et Rapport annuel de l'ACSTA de 2017, p. 72.

⁴¹⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2013, p. 13.

⁴¹⁶ La *Loi sur l'ACSTA* est modifiée afin d'exiger que tout chef de la direction futur de l'ACSTA soit nommé par le gouverneur en conseil et qu'un employé de l'ACSTA ne puisse remplacer le chef de la direction pendant plus de 90 jours sans l'approbation du gouverneur en conseil.

⁴¹⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2017, p. 29.

collègues, d'un régime de retraite à prestations déterminées; ils participent à un régime à cotisations définies⁴¹⁸. De plus, le budget de 2013 force les sociétés d'État comme l'ACSTA à harmoniser leurs régimes de retraite avec ceux de la fonction publique fédérale⁴¹⁹. Ainsi, les employés qui sont bénéficiaires du régime de retraite à prestations définies doivent contribuer davantage pour assurer cette harmonisation aux régimes de retraite régis en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique*⁴²⁰.

7.2.8 Bilan de la période III

Cette période coïncide avec la deuxième décennie d'existence de l'ACSTA, qui débute en 2012. Autant les premières années étaient marquées par l'importance pour l'organisation de bâtir sa crédibilité auprès de ses fournisseurs de services de contrôle, ses différents partenaires et le public voyageur, autant cette deuxième décennie est marquée par une certaine maturité et expérience dans son modèle de prestation de services par des tiers. Comme ce fut le cas au long de sa première décennie, la performance du modèle de prestation de services et le manque de financement demeurent des préoccupations constantes. Cette seconde décennie est aussi marquée par une collaboration accrue qui devient un élément clé du développement de l'ACSTA et de la philosophie de gestion de son modèle de prestation. On remarque un rôle plus actif des administrations aéroportuaires dans l'échange d'informations et la participation financière. Les rapports annuels de 2016 et 2017⁴²¹ font état de l'importance pour l'ACSTA de maintenir un niveau de service uniforme, non seulement dans l'intérêt du public voyageur, mais également dans l'intérêt économique du secteur de l'aviation du Canada.

L'appel d'offres de 2011 semble avoir donné le ton pour cette période. La simplicité administrative, la durée, le nombre de régions et de fournisseurs de services, la clarté des attentes des différentes parties ainsi que le programme de rendement des

⁴¹⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2013, p. 55.

⁴¹⁹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2014, p. 27.

⁴²⁰ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2013-14/2017-18, p. 18.

⁴²¹ Rapports annuels de l'ACSTA, 2016 et 2017, pp. 55 et 56.

contrats sont tous des éléments qui reviennent constamment comme étant des éléments importants qui marquent cette période. Le renouvellement des quatre ententes pour une période de cinq ans, jusqu'au 31 mars 2022, avec les mêmes trois fournisseurs de service de services de contrôle, indique un certain niveau de satisfaction avec ces derniers^{422 423}. Ce renouvellement des ententes assure à l'ACSTA une continuité de son modèle de prestation de services de contrôle de sûreté, tout en permettant aux fournisseurs de services de continuer d'améliorer la gestion du contrôle de sûreté aéroportuaire et d'atteindre un meilleur équilibre entre un niveau de sûreté élevé et un excellent service à la clientèle⁴²⁴. Ce renouvellement offre une stabilité et une continuité dans les relations entre les fournisseurs de services et l'ACSTA. Un des fournisseurs de services que nous avons rencontrés nous partageait l'information suivante :

On est rendu à une place où on est capable d'être honnêtes l'un envers l'autre, de se dire les vraies choses. Je pense personnellement que c'est un contrat qui est rendu à une belle place, tu sais qui a bien évolué. Puis, justement, nous chez -----, on prend beaucoup le modèle de l'ACSTA avec d'autres, dans d'autres divisions. On me demande souvent d'expliquer le modèle de l'ACSTA parce qu'ils trouvent ça intéressant sauf que ça demande beaucoup. Les gens ne réalisent pas que pour performer à un niveau élevé avec l'ACSTA, il y a beaucoup à faire. C'est un client qui est très exigeant l'ACSTA. C'est correct, c'est le client. Il est réaliste aussi. EDOAFF3

Nous verrons dans la prochaine section que même si les relations de travail sont perturbées durant cette période, on peut constater un changement d'orientation et d'attitude de la part de l'ACSTA envers la gestion des relations de travail. L'intervention de l'ACSTA se fait maintenant auprès des fournisseurs de services afin de les soutenir et d'éviter les conflits de travail. Durant cette période, il ne semble pas y avoir d'intervention directe auprès des syndicats ou des centrales syndicales.

Comme le démontre le tableau 30 ci-dessous, le nombre d'employés de l'ACSTA diminue au cours de cette période, passant de 513 à 439. Il en est de même pour

⁴²² Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 5.

⁴²³ A la suite d'une analyse des options pour le renouvellement des ententes qui évalue trois facteurs, soit le meilleur rapport qualité-prix possible dans l'environnement actuel; le nombre de modifications aux ESCA désirées par l'ACSTA et le fournisseur de services et la durée optimale des renouvellements, l'ACSTA décide de renouveler les ESCA pour une période additionnelle de cinq ans, débutant le 1er avril 2017 (Résumés des plans d'entreprise de l'ACSTA, 2015-16/2010-20 et 2016-17/2020-21, pp. 32 et 5). Rapports annuels de l'ACSTA de 2016 et 2017, p. 57 et 49.

⁴²⁴ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 10.

son nombre d'employés régionaux, où on constate une baisse de 28 pour cent, soit de 186 en 2010 à 145 en 2016. Ces réductions expliqueraient la baisse des coûts reliés aux employés de l'ACSTA de 2014 à 2015.

Tableau 30 : Tableau sommaire des principales données – Période III

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ententes sur les services de contrôle aux aéroports	17	4	4	4	4	4	4
Fournisseurs de services de contrôle	11	3 ⁴²⁵	3	3	3	3	3
Nombre total d'agents de contrôle (AC)	5 400 ⁴²⁶	5 400 ⁴²⁷	5 570 ⁴²⁸	5 500 ⁴²⁹	6 000+	7000	7700 ⁴³⁰
Nombre total d'employés de l'ACSTA	513 ⁴³¹	458 ⁴³²	460 ⁴³³	439 ⁴³⁴	ND	439 ⁴³⁵ 436	ND
Nombre d'employés régionaux⁴³⁷	ND	ND	ND	150 ⁴³⁸	ND	145 ⁴³⁹	ND
Taux de roulement des AC	13,9 %	9,4 %	9,8 %	13,8 % ⁴⁴⁰	14,7 % ⁴⁴¹	18,7 % ⁴⁴²	18 % ⁴⁴³

⁴²⁵ En 2011, l'ACSTA octroie 4 contrats pour ses 4 régions mais à seulement trois fournisseurs de services puisqu'après l'octroi du contrat de la zone des Prairies à Aéroguard Company ltée, ce dernier vend son contrat à Garda Security Screening inc. Rapport annuel de l'ACSTA de 2012, p. 29.

⁴²⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p.3.

⁴²⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2013, p. 4.

⁴²⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2014, p. 4.

⁴²⁹ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial de 2015, Version expurgée, p.7.

⁴³⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, p.3.

⁴³¹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 33.

⁴³² *Ibid.*

⁴³³ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2014-15/2018-19, p. 29.

⁴³⁴ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2015-16/2019-20, p. 11 et 43.

⁴³⁵ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 11.

⁴³⁶ La réduction importante des effectifs de l'ACSTA aurait miné sa capacité de recruter de nouveaux talents, à conserver ses talents existants et à maintenir l'engagement des employés. Suite aux différentes pressions budgétaires, l'ACSTA ordonne également un gel d'embauche de ses employés en 2015. Rapports annuels de l'ACSTA de 2016 et 2017, pp. 30 et 29.

⁴³⁷ Ce nombre d'employés régionaux est inclus dans le nombre total des employés de l'ACSTA sur la ligne supérieure.

⁴³⁸ Des 430 employés de l'ACSTA, 150 travaillent en région. Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2015-16/2019-20, p. 12.

⁴³⁹ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 11.

⁴⁴⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2015, p. 27.

⁴⁴¹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2016, p. 51.

⁴⁴² Rapport annuel de l'ACSTA, 2017, p. 52.

⁴⁴³ Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, p. 50.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Coûts reliés aux employés de l'ACSTA	62,4 M \$ ⁴⁴⁴	61,3 M \$ ⁴⁴⁵	57,4 M \$ ⁴⁴⁶	70,8 M \$ ⁴⁴⁷	52 M \$ ⁴⁴⁸	54,3 M \$ ⁴⁴⁹	54,6 M \$ ⁴⁵⁰
Paiement versés aux Fournisseurs de services	355,8 M \$ ⁴⁵¹	347,3 M \$ ⁴⁵²	352,3 M \$ ⁴⁵³	403,9 M \$ ⁴⁵⁴	435,2 M \$ ⁴⁵⁵	497,3 M \$ ⁴⁵⁶	536,8 M \$ ⁴⁵⁷
Financement⁴⁵⁸	573,5 M \$ \$595,1 ⁴⁵⁹	570 M \$	528 M \$	528 M \$ 621 M \$ ⁴⁶⁰	654 M \$ ⁴⁶¹	771 M \$ ⁴⁶²	763 M \$ ⁴⁶³
Représentation des paiements versés aux FS sur le budget de fonctionnement de l'ACSTA	69,8 % ⁴⁶⁴	72,4 % ⁴⁶⁵	72 % ⁴⁶⁶	75 % ⁴⁶⁷	76,8 % ⁴⁶⁸	79,1 % ⁴⁶⁹	80,3 % ⁴⁷⁰

⁴⁴⁴ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2013-14/2017-18, p. 23.

⁴⁴⁵ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2014-15/2018-19, p. 24.

⁴⁴⁶ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2015-16/2019-20, p. 38.

⁴⁴⁷ Résumés du plan d'entreprise de l'ACSTA 2015-16/2019-20 et 2016-17/2020-21, p. 43 et 38. La différence des frais relatifs aux employés pour 2014 est attribuable au paiement par l'ACSTA des sommes requises pour couvrir le déficit de solvabilité du régime de retraite enregistré. Ce déficit est évalué à plus de 30 million de dollars.

⁴⁴⁸ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-18/2021-22, p. 49.

⁴⁴⁹ *Ibid.*

⁴⁵⁰ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-18/2021-22, p. 49.

⁴⁵¹ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2013-14/2017-18, p. 23.

⁴⁵² Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2014-15/2018-19, p. 24.

⁴⁵³ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2015-16/2019-20, p. 38.

⁴⁵⁴ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 36.

⁴⁵⁵ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-18/2021-22, p. 49.

⁴⁵⁶ *Ibid.*

⁴⁵⁷ *Ibid.*

⁴⁵⁸ Rapport annuel de l'ACSTA de 2010, p. 58. Dans le budget de 2010, l'ACSTA reçoit des crédits parlementaires de \$1,7 G sur cinq ans. (Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2012-13/2016-17, p. 19)

⁴⁵⁹ Publication, « Funding shortage could mean longer waits at Canadian airports », GantDaily.com 25 juillet, 2011 (Dossier Budget).

⁴⁶⁰ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 30.

⁴⁶¹ *Ibid.*

⁴⁶² *Ibid.*

⁴⁶³ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-18/2021-22, p. 41.

⁴⁶⁴ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2012-13/2016-17, p. 24.

⁴⁶⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2013, p. 64.

⁴⁶⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2014, p. 64.

⁴⁶⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2015, p. 52.

⁴⁶⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2016, p. 75.

⁴⁶⁹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2017, p. 74.

⁴⁷⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, p. 72.

En ce qui concerne les agents de contrôle, on constate une importante fluctuation. A la fin de la seconde période, il y a 6 800 agents de contrôle employés par les fournisseurs de services de l'ACSTA. En 2011, au début de cette troisième période, selon notre revue de la documentation, il n'y en a plus que 5 400, soit une diminution de 26 pour cent. Toutefois, depuis 2011, le nombre d'agents de contrôle ne cesse d'augmenter et est présentement de 7 700, ce qui explique également l'augmentation des paiements versés aux fournisseurs de services sur le budget de fonctionnement de l'ACSTA, qui passent de 70 pour cent en 2011 à 80 pour cent en 2017. Le taux de roulement des agents de contrôle continue de fluctuer grandement entre 2011 et 2017. Selon le rapport annuel de 2015, la hausse du taux de roulement en 2014 est le résultat de démissions en raison d'un décalage entre les fonctions du poste d'agent de contrôle et les attentes des candidats au poste, ainsi que de congédiements en raison de problèmes de rendement.

Nous verrons dans la prochaine section que l'ACSTA est toujours présente dans la cogestion des agents de contrôle, malgré un effort de vouloir se distancier de la gestion directe de ces agents. Nous y présentons des exemples de cogestion et d'intervention de l'ACSTA dans la coordination des opérations avec ses fournisseurs de services et avec les administrations aéroportuaires. Nous verrons que contrairement aux deux périodes précédentes, ces exemples de cogestion se veulent plus coordonnés et réfléchis et font souvent suite à des recommandations d'entités gouvernementales ou de leurs partenaires d'affaires qui demandent à l'ACSTA d'intervenir. Les observations et recommandations du Vérificateur général en sont un exemple.

7.3 Des exemples de gestion et de cogestion patronale

Malgré un effort pour limiter les interactions directes avec les agents de contrôle, nous constatons durant nos entrevues avec les employés de l'ACSTA et les fournisseurs de services qu'il existe toujours des exemples de cogestion. Qu'il s'agisse des « *CATSA Ops Briefing* » (breffages opérationnels préparés par le bureau central de l'ACSTA) que les gestionnaires régionaux de l'ACSTA livrent aux

agents de contrôle durant les périodes tranquilles sur les points de contrôle ou des assemblées de discussion ouverte (« *townhall meetings*» que le bureau régional prépare selon les besoins) avec les agents de contrôle, qui visent à assurer que les nouveaux programmes soient bien compris et appliqués, ces initiatives sont définitivement des exemples de cogestion entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services que nous présentons dans cette section. Nous verrons toutefois que l'ACSTA semble plus prudente dans ses interactions avec les agents de contrôle et s'efforce de contacter son fournisseur de services avant d'interagir directement avec les employés de ce dernier.

7.3.1 Gestion conjointe des ressources humaines

Les initiatives de cogestion présentées durant cette période font partie d'une stratégie de collaboration entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services pour éviter des conflits de travail ou pour assurer une conformité à travers le pays. Toutefois, comme dans les périodes précédentes, certains exemples reflètent le besoin de l'ACSTA d'intervenir suite aux recommandations d'examens.

7.3.1.1 Approche de l'ACSTA auprès des agents de contrôle

Lors de nos entrevues, il est clair que l'ACSTA est consciente de la pression qu'elle met sur les agents de contrôle lorsque ses représentants sont sur place aux différents points de contrôle pour surveiller les activités. « *C'est sûr quand ils nous voient dans le point de fouille, ça donne un stress additionnel. C'est ça qu'on se fait dire. Donc, je dois parler à mes gens et leur rappeler régulièrement de faire attention à la façon qu'on approche les agents de contrôle parce qu'on donne du stress additionnel.* » (EDOARR5)

Pour certains fournisseurs de services, le nombre de gestionnaires sur le plancher n'était peut-être pas adéquat et le renouvellement des contrats permet de rectifier la situation. « *Dans le nouveau contrat..., on est capable d'en avoir plus de gestionnaires pour le fournisseur de services lors du renouvellement.... Donc on a presque doublé le nombre de managers sur le plancher de leur côté parce que notre*

région en avait pas assez... » (EDOARR5) Ce qui est intéressant dans cet exemple, c'est que l'ACSTA comble probablement le manque de supervision du fournisseur de services sans toutefois intervenir à court terme; ils ont fait les ajustements nécessaires seulement lors du renouvellement.

Nos entrevues avec les fournisseurs de services nous permettent de confirmer ce que l'ACSTA nous avait dit préalablement, c'est-à-dire qu'il y a de moins en moins d'interactions directes avec les agents de contrôle de la part des employés régionaux de l'ACSTA, à moins d'une menace pour la sécurité ou d'un bris de sécurité flagrant. L'ACSTA semble avoir changé son approche; elle intervient auprès de l'équipe de gestion du fournisseur de services plutôt que directement auprès des agents de contrôle, comme ça semblait être le cas durant les deux premières périodes.

Les PO (*performance officers*) de l'ACSTA n'interviendront pas directement s'ils voient un agent de contrôle faire une erreur importante, mais ils vont aviser le MSD (*Manager Service Delivery*) de l'ACSTA en devoir. C'est le rôle du MSD en devoir de faire l'investigation puis d'actionner auprès du fournisseur de services. C'est une notification, MSD notification. Donc ça peut être fait par email ou des fois quand c'est urgent, c'est fait par un appel téléphonique à nos gestionnaires sur le plancher. EDOARR5

Lorsqu'un agent de contrôle échoue un test d'infiltration, l'ACSTA communique directement avec le gestionnaire du fournisseur de services au point de contrôle, et c'est à ce dernier de faire le suivi auprès de l'agent de contrôle pour l'informer qu'il n'est plus certifié pour telle ou telle raison, et ce, jusqu'au moment où il réussit sa recertification. Ce sont les employés de l'ACSTA qui préparent un plan de redressement afin que l'agent de contrôle puisse recevoir sa recertification. Toutefois, ce processus semble apporter beaucoup d'insatisfaction de la part des syndicats, qui avancent que ce plan de redressement est en quelque sorte une mise à pied déguisée de l'agent de contrôle.

C'est le « *LPA learning and performance advisors* » qui développe le « *performance improvement plan* » selon l'échec. Alors ils disent bon, là tu vas faire le module x,y,z, tant d'heures sur le XRT, puis après ça bien il faut qu'il le recertifie pour le remettre sur les lignes de contrôle. On avait des problèmes avec les syndicats avec ça. Le problème c'est qu'eux autres disent que l'ACSTA a congédié l'agent de contrôle. On leur dit non, on n'a pas congédié l'agent de contrôle. Pour nous, (le fournisseur de services) peut prendre l'agent de contrôle puis lui faire faire des photocopies pendant deux semaines, ça ne nous dérange pas nous autres. Nous ce qu'on dit, c'est qu'il ne sera pas sur notre

ligne de contrôle parce qu'il n'est pas certifié. On savait bien que le fournisseur de services ne peut pas se permettre d'avoir un agent de contrôle dans un bureau et faire rien, à faire de la paperasse, mais il faut garder cette ligne-là. EDOAQ12

Selon un représentant de l'Association internationale des machinistes, l'ACSTA agit en intimidateur en imposant des objectifs de rendement exigeants pour ses fournisseurs de services : « *La société d'État fédérale met une pression indue sur les épaules des employés* »⁴⁷¹. Pour ce syndicat :

L'ACSTA serait irréaliste sur la surveillance qu'elle fait des agents de contrôle. Les agents de contrôle sont traités avec si peu de respect par l'ACSTA, ils sont intimidés par l'ACSTA. Elle peut empêcher un gardien de travailler. Et l'ACSTA observe toujours le travail des agents de contrôle : sur place, par leur responsable de la qualité, par les caméras des postes de contrôle, à partir d'Ottawa, par leurs responsables de la gestion, puis par trois autres couches de contrôle de Garda. Ça met énormément de pression sur les épaules des travailleurs. (Représentant de l'Association internationale des machinistes)

Un autre exemple qui nous est fourni est le cas où un nouveau programme ne serait pas bien compris par les agents de contrôle, même après que la formation ait été donnée. L'ACSTA décide donc, pour s'assurer du bon fonctionnement, d'intervenir et de faire des assemblées de discussion ouverte avec les agents de contrôle pour leur expliquer ses attentes et les guider. De plus, les gestionnaires régionaux de l'ACSTA livrent aux agents de contrôle des « vignettes d'information » qui proviennent du bureau central, suite aux recommandations du Vérificateur général qui conclue dans son rapport de 2015 que l'ACSTA doit s'assurer que les agents de contrôle comprennent et interprètent adéquatement les nouvelles politiques et procédures.

Il y a aussi « des briefings » ou vignettes d'information qui viennent de HQ qui est la « CATSA ops briefing », ça, ce sont des « *reminders* » de certaines politiques tout dépendant de la saison ou quoi que ce soit, qu'ils demandent maintenant à nos MSD de livrer le message. On ne peut pas, c'est sûr qu'on ne peut pas atteindre tout le monde, parce que le briefing ça se fait pendant 3 semaines. On essaie d'atteindre le plus de monde possible. Ça se fait pendant le down time. On va aller retirer des gens quand on voit qu'il y a moins de passagers. On va demander au fournisseur de services, pouvez-vous nous fournir 3-4 agents puis on va former... ça dure environ 15 minutes. EDOARR5

⁴⁷¹ Article de journal : « Aéroport d'Edmonton : 900 plaintes déposées sur les conditions de travail », *Radio Canada*, 26 octobre 2017.

L'examen spécial du Bureau du Vérificateur général de 2015 constate que les procédures de contrôle qui répondent aux exigences réglementaires de même que les procédures de gestion des incidents de sûreté doivent être mieux communiquées aux agents de contrôle. Par exemple, les procédures normalisées d'exploitation sont communiquées aux agents de contrôle lors de leur formation initiale. Selon le Vérificateur général : « *Les fournisseurs de services qui se sont engagés à communiquer quotidiennement aux agents de contrôle tout changement, ces derniers ne respectent pas nécessairement leur engagement et l'ACSTA a manqué à la surveillance afin de s'assurer que les agents de contrôle possèdent ces informations* »⁴⁷². Il est intéressant de noter que l'ACSTA préfère intervenir directement auprès des agents de contrôle plutôt que de demander aux fournisseurs de services de remplir leurs obligations.

Un autre exemple de l'intervention de l'ACSTA auprès des agents de contrôle touche son engagement d'améliorer le service à la clientèle de la part de tous les agents de contrôle. Plusieurs initiatives ont eu lieu, dont des breffages de quart sur l'importance d'un service de contrôle courtois et sécuritaire offerts par les employés de l'ACSTA. De plus, pour soutenir cette intervention, l'ACSTA élabore et distribue aux points de contrôle des produits de communication visuelle, notamment des épinglettes pour les agents de contrôle et des décalques à apposer au sol portant les slogans « *Votre sécurité en premier* »⁴⁷³. Selon le rapport annuel de 2018 :30 : « *Les agents de contrôle ont été mobilisés tout au long du processus pour contribuer à l'élaboration de l'engagement et nouveau slogan* ».

7.3.1.2 Gestion des relations de travail

Cette période est marquée par des relations de travail turbulentes causées par plusieurs facteurs, mais principalement par les coupures budgétaires du gouvernement fédéral et la transition aux ententes sur les services de contrôle aux aéroports (ESCA) à la suite de l'appel d'offres de 2011 qui a coïncidé avec l'expiration des conventions collectives.

⁴⁷² Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2015, p. 8.

⁴⁷³ Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, p. 30.

Le 31 mars 2011, en pleine période d'appel d'offres, 14 conventions collectives prennent fin⁴⁷⁴. De plus, au début de 2011, juste avant la mise en place des ESCA, l'ACSTA doit réduire les heures de contrôle, ce qui amène les fournisseurs de services en place à faire des coupures importantes d'agents de contrôle et des réductions dans leurs horaires de travail. Le tableau 31 présente un sommaire de l'ensemble des conflits de travail dans les différents aéroports canadiens pendant cette période.

Tableau 31 : Tableau chronologique des conflits en relations de travail – Période III

Date	Situation
COUPURES ET PRESSIONS BUDGÉTAIRES DU GOUVERNEMENT CONSERVATEUR	
Mai 2011 Aéroport d'Halifax/Shannahan	Le syndicat (United Steelworkers – local 5319) exprime par écrit son désaccord sur les horaires de travail coupés. Veulent les mêmes conditions salariales que leurs collègues de Montréal ⁴⁷⁵
Mai 2011 , Convention collective expirée depuis le 31 mars 2011 - Aéroport d'Halifax/Shannahan)	Vote sur la convention collective. Résultat : 97 pour cent en faveur de la grève ⁴⁷⁶ .
Mai 2011 Aéroport de Montréal /Garda	20 pour cent des postes de contrôle sont coupés dû à des compressions budgétaires, causant des délais d'attente pour les voyageurs ⁴⁷⁷ . « <i>En effet, on fait face à des pressions budgétaires et on ne s'en cache pas. L'enveloppe allouée à l'ACSTA a connu une baisse pour les cinq prochaines années. Le budget ne couvre pas totalement le coût d'inflation et de croissance</i> » explique Mathieu Larocque, porte-parole de l'ACSTA
Mai 2011 Aéroport de Montréal /Garda	Mise à pied de 125 agents de contrôle dû aux restrictions budgétaires à l'ACSTA. Réduction de l'efficacité, qui passe de 125 à 75 passagers à l'heure ⁴⁷⁸ . « <i>Si les agents de sécurité sont moins nombreux, c'est que le budget de l'ACSTA est à la baisse. S'élevant à 1,5 G \$ au cours des cinq prochaines années, il ne tient pas compte du coût de l'inflation, a indiqué l'ACSTA.</i>

⁴⁷⁴ ACSTA, « Demande de propositions – Services de contrôle aux aéroports, Annexe C - Exigences et critères d'évaluation l'offre financière » 2011, p. 11.

⁴⁷⁵ Publication: « Stress and Split Shift », *Travel Industry Today*, jeudi le 19 mai, 2011

⁴⁷⁶ Article de journal : « Halifax Airport Screeners to vote on tentative agreement », *Alpha Trade Finance*, vendredi, le 20 mai, 2011 et « Halifax Airport screeners reach tentative deal », *CBC Nova Scotia*, mardi le 24 mai, 2011

⁴⁷⁷ Article de journal : « Sécurité à Montréal : 3 heures d'attente cette semaine? », Déplacementpros.com et « ACSTA : coupure de poste chez Garda », Quebecsecurity.com, mardi le 24 mai, 2011

⁴⁷⁸ TVA Nouvelles: LCN, mercredi le 18 mai, 2011 et LCN le matin, Argent jeudi le 19 mai, 2011

Date	Situation
	<i>Transports Canada a répliqué que l'ACSTA doit contrôler ses dépenses en raison de la conjoncture économique »⁴⁷⁹.</i>
Mai 2011 Aéroport de Vancouver/ Aeroguard	Réduction de 120 postes de contrôle dû à des restrictions budgétaires. « <i>Comme dans tous les ministères et toutes les sociétés d'État, l'ACSTA doit composer avec un budget réduit »⁴⁸⁰.</i>
Mai 2011 Aéroport de Toronto/Garda	Le syndicat canadien des employés des aéroports poursuit la firme de sécurité Garda, qu'il accuse de violer la convention collective des travailleurs et de mettre en péril la sécurité des voyageurs ⁴⁸¹ . Le syndicat dépose une plainte au Bureau canadien de relations de travail contre Garda, l'accusant d'avoir brisé la convention collective en mettant à pied des employés à temps plein avant les nouvelle recrues à temps partiel ⁴⁸² .
Mai 2011 Aéroport de Vancouver/IAMTA	« <i>Des agents de contrôle de la sécurité se font demander de contourner les règlements et d'effectuer plusieurs tâches de contrôle de la sécurité simultanément, a ajouté le syndicat. Cela va à l'encontre des normes d'exploitation habituelles de l'ACSTA. Nos membres nous ont informés que lorsqu'ils contestent ou questionnent cette nouvelle orientation dans l'intérêt de la sécurité publique, leurs superviseurs leur disent qu'ils doivent se plier aux nouvelles directives, sans quoi ils seront congédiés. Les risques pour la sécurité publique sont directement proportionnels à la réduction des effectifs parmi les agents de contrôle de la sécurité »⁴⁸³</i>
June 2011 Aéroport d'Halifax/Shannahan	Les membres d'United Steelworkers – local 5319 ratifient la convention collective pour un an avec leur employeur, ce qui évite une grève des agents de contrôle. Cette nouvelle date d'expiration coïncide avec les dates d'expiration des autres conventions collectives de la région ⁴⁸⁴ . Entente : <ul style="list-style-type: none"> • 3 pour cent d'augmentation de salaire • Augmentation pour le régime de pension à cotisations déterminées • Une semaine de vacance additionnelle pour les employés avec plus de 15 ans d'expérience • Autres améliorations des conditions de travail

⁴⁷⁹ Article de journal : « Moins d'argent de sécurité dans les aéroports canadiens », *Métro Montréal* mercredi le 18 mai, 2011

⁴⁸⁰ Article de journal : « Longer airport lineup possible as hours for security staff cut; Reduction expected for sub-contractor Aeroguard, which is responsible for hiring workers wo screen passenger », *Vancouver Sun*, samedi le 21 mai, 2011

⁴⁸¹ Publication : « Le syndicat canadien des employés des aéroports poursuit Garda », *Radio-Canada*, lundi le 30 mai, 2011

⁴⁸² Article de journal : « Garda des licenciements dénoncés », *Le Journal de Québec*, samedi le 28 mai, 2011

⁴⁸³ Publication : « L'ACSTA réalise des économies pendant que nous sauvons des vies », *iamaw.ca*, lundi le 30 mai, 2011

⁴⁸⁴ Publication : « Steelworkers ratify agreement at Halifax airport », *Canada NewsWire*, mardi le 7 juin, 2011 et « Halifax airport screeners agree to contract », *CBC Nova Scotia News*, mercredi le 8 juin, 2011

Date	Situation
Juin 2011 Aéroport à d'Ottawa/Aérogard	Conflit de travail à l'aéroport d'Ottawa. Les membres du syndicat de la United Steelworkers (métallos) votent à 98 pour cent en faveur de la grève ⁴⁸⁵ .
Juin 2011 Aéroport d'Ottawa/Aérogard	Coupures d'emploi à l'aéroport d'Ottawa dues aux restrictions budgétaires du gouvernement fédéral ⁴⁸⁶ .
Juin 2011 Aéroport d'Ottawa/Aérogard	Les agents de contrôle de l'Aéroport d'Ottawa ratifient une nouvelle convention collective d'un an avec Aérogard Eastern Ltd. La période d'un an reflète l'incertitude prévalant au sein de l'industrie de la sûreté aéroportuaire à l'échelle du Canada, compte tenu d'un plan du gouvernement fédéral susceptible d'entraîner des changements quant aux sous-traitants engagés pour assurer la sécurité à l'échelle du pays ⁴⁸⁷ . Entente : <ul style="list-style-type: none"> - Hausse de salaire de 3 pour cent - Une bonification des prestations de retraite - Des vacances payées ainsi que d'autres avantages sociaux
Juin 2011 Aéroports de Montréal et Toronto/Garda	Licenciement d'employés. « <i>C'est eux qui dictent les besoins. Ils ont révisé leur modèle d'affaire et décidé que les besoins devaient être réduits en terme de personnels</i> » a expliqué Stéphan Crétier, Président et Chef de la direction de la Corporation de sécurité Garda World, précisant que des mises à pied sont survenues dans tous les aéroports du pays ⁴⁸⁸ .
Octobre 2011 Commentaire d'Air Canada	« <i>Plutôt que de fuir ses responsabilités et blâmer les autres, l'ACSTA devrait immédiatement s'impliquer et trouver des solutions, avant que d'autres congés de l'Action de grâce soient ruinées,</i> » affirme Duncan Dee, chef des opérations chez Air Canada. « <i>Il est déplorable que l'ACSTA cherche à rejeter la faute sur d'autres.</i> » (traduction libre) De son côté, l'ACSTA répond « <i>Il est injuste de faire porter l'odieux à l'ACSTA, Nous sommes très impliqués et nous appuyons Garda et ses actions en justice. Nous appuyons aussi Garda aux points de contrôle pour atténuer les impacts sur les passagers.</i> » (Traduction libre) La ministre fédérale du Travail Lisa Raitt explique qu'elle a nommé un médiateur pour dénouer l'impasse ⁴⁸⁹ . (traduction libre)

⁴⁸⁵ Publication : « Airport screeners vote 98 pour cent in favour of strike », *Ottawa Business Journal*, vendredi le 3 juin, 2011.

⁴⁸⁶ Article de journal : « Dix emplois abolis à l'aéroport d'Ottawa », *le Droit*, mardi le 7 juin, 2011

⁴⁸⁷ Article de journal : « Les contrôleurs préembarquement approuvent le contrat à l'Aéroport d'Ottawa », *Canada News wire*, mardi le 28 juin, 2011

⁴⁸⁸ Article de journal : « Garda licencie à l'aéroport Montréal-Trudeau », *Canoe*, vendredi le 10 juin, 2011

⁴⁸⁹ Article de journal: « Delays at Pearson airport blamed on work-to-rule campaign », *The Globe and Mail*, jeudi le 6 octobre, 2011.

Date	Situation
<p>Octobre 2011 Commentaires des ministres des transports et du travail</p>	<p>L'honorable Steven Fletcher, ministre d'État (Transports), et l'honorable Lisa Raitt, ministre du Travail, ont fait aujourd'hui la déclaration suivante au sujet des mesures de grève illégales des agents de contrôle de Garda à l'Aéroport international Pearson.</p> <p><i>« Je m'attends à ce que le syndicat et ses membres respectent la décision prise par le Conseil canadien des relations industrielles le 6 octobre 2011 et qu'ils mettent fin à leurs moyens de pressions illégaux ou qu'ils renoncent à toute nouvelle mesure de grève illégale, et qu'ils recommencent à offrir les niveaux de services requis à l'aéroport international de Pearson »</i> a indiqué la ministre Raitt.</p> <p><i>« Nous envisageons des mesures de rechange afin de nous assurer que l'on procède correctement au contrôle des passagers et de leurs bagages », a dit le ministre Fletcher. « Le gouvernement prendra toutes les mesures supplémentaires nécessaires pour veiller à ce que les Canadiens puissent passer la fin de semaine de l'Action de grâce en compagnie des membres de leur famille plutôt que de faire la ligne à l'aéroport »</i>⁴⁹⁰.</p>
<p>Octobre 2011 Aéroport de Toronto</p>	<p>Le Conseil canadien des relations industrielles ordonne aux agents de contrôle d'arrêter leurs activités de grève illégale à la suite d'une injonction qui les empêche de prendre plus de temps que nécessaire pour contrôler les passagers⁴⁹¹.</p>
<p>Octobre 2011 Garda – suspension d'employés</p>	<p>Garda suspend 74 agents de contrôle suite au refus de se conformer à l'injonction. (traduction libre)</p> <p><i>« Garda prend tous les moyens légaux contre les individus responsables du ralentissement de travail illégal, y compris le congédiement, des poursuites pour outrage au tribunal et des demandes de dommages-intérêts.</i>⁴⁹² » (traduction libre)</p> <p>Garda souhaite congédier des employés, les faire condamner pour outrage au tribunal, tout en cherchant à obtenir des dommages pécuniaires⁴⁹³</p>
<p>Octobre 2011 Changements de fournisseur de services</p>	<p>Les agents de contrôle à travers le Canada s'inquiètent des conflits de travail qui se produisent à l'Aéroport de Toronto et du changement de fournisseurs de services qui prendra effet le 1^{er} novembre 2011. Les syndicats en place négocient leur</p>

⁴⁹⁰ Article de journal: « Les ministres Fletcher et Raitt publient une déclaration commune au sujet des mesures de grève illégales des agents de contrôle de Garda à l'aéroport international Pearson », *CNW Telber*, vendredi le 7 octobre, 2011.

⁴⁹¹ Article de journal: « Security work-to-rule causing delays at Pearson », *680 News*, jeudi le 6 octobre, 2011

⁴⁹² Article de journal: « Toronto airport screening officers suspended », *CTV*, mardi le 11 octobre, 2011.

⁴⁹³ Article de journal: « Garda a suspend 74 agents de contrôle à Peason », *La Presse Canadienne*, mardi le 11 octobre, 2011

Date	Situation
	convention collective avec les nouveaux fournisseurs de services ⁴⁹⁴ . (traduction libre)
Octobre 2011 Les gestionnaires de Garda sur les points de contrôle	Pour soulager les goulots d'étranglements, les cadres de Garda ont emmené du personnel et des gestionnaires supplémentaires et ont également retiré les agents de contrôle qui semblaient ralentir intentionnellement le processus de contrôle des passagers et leurs bagages. L'ACSTA explique « ... que les délais dans le processus de contrôle ce matin étaient un ralentissement de travail illégal par un groupe restreint. Garda et l'ACSTA travaillaient à retirer les agents de contrôle perturbateurs et à les remplacer, ajoutant que des gestionnaires sur place remplaçaient certains des travailleurs et que d'autres employés avaient été appelés pour aider. ⁴⁹⁵ » (traduction libre)
Octobre 2011 Activités de grève illégale – Aéroport de Toronto	Le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) émet une deuxième injonction, mais les employés refusent de se conformer. « Ottawa met sur pied un plan de rechange pour affecter des agents de la GRC et d'autres autorités policières au contrôle de la sécurité advenant que les employés de Garda refuse d'obtempérer à l'injonction du CCRI. » (traduction libre) Les agents de contrôle sont en désaccord avec la proposition de Garda d'instaurer des nouveaux processus de sélection des horaires de quarts de travail ⁴⁹⁶ . (traduction libre)
Octobre 2011 Réponse des syndicats	Le syndicat demande la réinsertion d'une centaine d'employés au CCRI. Il dénonce le fait que les gestionnaires et les autres employés qui ont remplacé les agents de sécurité ne sont pas certifiés par l'ACSTA, ce qui met en risque la sûreté des voyageurs ⁴⁹⁷ .
NOUVEAUX CONTRATS EN PLACE À LA SUITE DE L'APPEL D'OFFRES DE 2011	
Janvier 2012 Coupure à l'Aéroport de Toronto Pearson	63 agents de contrôle sont congédiés de façon permanente et 236 voient leurs heures réduites ⁴⁹⁸ . (traduction libre) Ces coupures sont principalement attribuables aux nouveaux contrats des fournisseurs de services. Les fournisseurs de services mettent en place les nouveaux modèles qu'ils ont

⁴⁹⁴ Article de journal: « Changes in Vancouver airport security bring up ongoing safety concerns », *Vancouverobserver.com*, jeudi le 20 octobre, 2011.

⁴⁹⁵ Publication: « Toronto airport lines back to normal after managers step in », *CBC Nova Scotia*, mardi le 11 octobre, 2011.

⁴⁹⁶ Article de journal: « Garda cracks down on Pearson airport security staff », *Theglobeandmail.com*, 12 octobre, 2011.

⁴⁹⁷ Article de journal: « Union alleges security compromises at Pearson », *Toronto Star Online*, lundi le 17 octobre, 2011

⁴⁹⁸ Publication: « Pearson security screeners face layoffs », *cp24.com*, jeudi le 26 janvier, 2012.

Date	Situation
	proposés dans leur offre de services à l'ACSTA ⁴⁹⁹ . (traduction libre)
<p>Janvier 2012 Les syndicats qui font pressions contre les réductions d'heures</p>	<p>Le Syndicat des machinistes avance que l'ACSTA compromettra la sécurité aéroportuaire au Canada si elle continue d'imposer des compressions dans le contrôle des passagers. Il demande l'aide du gouvernement fédéral.</p> <p>L'Association internationale des machinistes et travailleurs de l'aéronautique (AIMTA), qui représente une portion des 7 000 agents de contrôle, demande au gouvernement fédéral d'empêcher l'ACSTA de poursuivre la vague de compressions déjà amorcée⁵⁰⁰.</p> <p><i>« A l'automne 2011, l'ACSTA a réduit les heures de travail des agents de contrôle de quelque 22 pour cent et ce malgré une augmentation du trafic de passagers aériens. En conséquence de la réduction du financement, 500 employés ont perdu leur emploi et 300 autres sont passés d'un poste à temps plein à un poste à temps partiel. Ces réductions draconiennes des niveaux de service ont considérablement miné l'efficacité de contrôle de première ligne, mettant du coup en péril notre sécurité nationale. Les agents de contrôle de premières lignes sont de plus en plus stressés, mais personne a perdu son emploi au siège social de l'ACSTA »</i> explique Dave Ritchie, de l'AIMTA des machinistes⁵⁰¹.</p> <p>Les métallos répliquent <i>« pendant ce temps, le siège social de l'ACSTA ne cesse de croître. L'organisme nous doit des explications. Nous avons lancé en mai dernier une mise en garde selon laquelle la réduction du nombre d'agents et d'heures de contrôle pourrait compromettre la sécurité des passagers et du pays. Pourquoi l'ACSTA continue-t-elle de placer dans une position intenable le personnel de première ligne qui assure la sécurité des passagers alors qu'elle donne de l'ampleur à un empire administratif composé de contrôleurs chargés de surveiller ces contrôleurs? »</i> Wayne Fraser des Métallos⁵⁰².</p> <p><i>« Les nouvelles coupures aux services de contrôle préembarquement à l'Aéroport international d'Ottawa et à d'autres aéroports causeront des délais dans les services et mettront en péril la sécurité nationale et la sécurité des</i></p>

⁴⁹⁹ Article de journal: « Security layoffs at Pearson airport spark worries of longer lines », *Toronto Star Online*, jeudi le 12 janvier, 2012.

⁵⁰⁰ Article de journal : « Les compressions minent la sécurité, critiquent les machinistes », *Le Soleil*, mardi le 10 janvier, 2012.

⁵⁰¹ Article de journal: « L'ACSTA doit veiller à la sécurité des passagers aériens au Canada! », *Marketwire*, lundi le 9 janvier, 2012.

⁵⁰² Article de journal: « Des réductions supplémentaires du nombre d'agents de contrôle dans les aéroports compromettraient la sécurité des passagers, selon le syndicat des métallos », *CNW Telbec*, lundi le 9 janvier, 2012.

Date	Situation
	<p><i>passagers, disent les United Steelworkers (USW - metallos)⁵⁰³. » (traduction libre)</i></p> <p><i>« Les révélations faites par le Toronto Star à propos de la réduction des effectifs de contrôle préembarquement effectuée par l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) inquiètent grandement le président de Teamster Canada. Le quotidien torontois nous apprend que près de 400 agents de contrôle préembarquement ont été mis à pied à l'aéroport Pearson de Toronto »⁵⁰⁴.</i></p>
<p>Mars 2012 Maraudage - Aéroport de Toronto</p>	<p>Les agents de contrôle sont maintenant représentés par le syndicat des « machinistes ». Les machinistes deviennent le plus gros syndicat des tous les agents de contrôle à travers le Canada⁵⁰⁵. Le Syndicat canadien des travailleurs des aéroports (CAWU) a perdu son accréditation. (traduction libre)</p>
<p>Janvier 2013 Aéroport de Montréal-Trudeau</p>	<p>600 agents de contrôle et coordonnateurs de points de fouille employés par la firme Securitas pour l'aéroport de Montréal rejettent les dernières offres patronales⁵⁰⁶.</p>
<p>Avril 2013 Nouvelles conventions collectives Aéroports de la province de Québec</p>	<p>Les agents de contrôle des aéroports régionaux de la province de Québec ratifient de nouvelles conventions collectives inspirées par celle de leurs collègues de l'aéroport de Québec. Hausse salariale passant de 8 à 11 pour cent d'ici 2015.⁵⁰⁷</p>
<p>Octobre 2013</p>	<p>La ministre du Travail et de la Condition féminine félicite Securitas Transport Aviation Security Limited et le Syndicat des métallurgistes unis, à la suite de la ratification par les membres d'une nouvelle convention collective à l'Aéroport Montréal-Trudeau⁵⁰⁸.</p>
<p>Octobre 2017 Aéroport d'Edmonton</p> <p>900 plaintes déposées sur les conditions de travail</p>	<p>Les agents de contrôle de l'aéroport d'Edmonton employés par Garda ont formulé plus de 900 plaintes à leur syndicat (Teamster – local 362) concernant le respect des horaires de travail. La pression serait forte, les pauses réglementaires, rarement respectées, à un point tel que quatre travailleurs auraient uriné dans leur pantalon, une situation humiliante, selon le syndicat.</p>

⁵⁰³ Article de journal: « Le personnel des services de contrôle de sécurité des aéroports s'inquiète des répercussions de nouvelles suppressions de postes », *Canada Newswire*, lundi le 16 janvier, 2012.

⁵⁰⁴ Publication, « L'ACSTA joue à la roulette russe avec la sécurité des passagers », *Canada NewsWire*, 20 janvier, 2012.

⁵⁰⁵ Publication : « Machinists union to represent 1,624 screeners at Toronto's Pearson airport », *Global News Canada*, mercredi le 14 mars, 2012.

⁵⁰⁶ Publication : « Aéroport de Montréal-Trudeau : menace de grève des agents de contrôle », *Radio Canada*, 9 janvier 2013.

⁵⁰⁷ Article de journal : Annie Morin, « Hausse de salaire pour les agents des aéroports régionaux », *Le soleil*, 28-04-2013, p. 16

⁵⁰⁸ Communiqué de presse : Gouvernement du Canada, « Ratification d'une nouvelle convention collective à l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal », 28 octobre, 2013

Date	Situation
	<p>Garda se défend en disant qu'il donne les pauses-repas selon les conventions collectives négociées « <i>Nous, on répond d'un client qui s'appelle L'ACSTA. Maintenant, nous avons des ententes négociées avec les employés, et nous suivons les règles dictées par la livraison du service et par les conventions collectives conclues avec les employés</i> » Isabelle Panelli, responsable des communications chez Garda</p> <p>Selon Barry Barnett de l'Association internationale des machinistes, l'ACSTA est la source du problème dénoncés par ses membres: « <i>L'ACSTA est le véritable intimidateur. Elle impose des objectifs de rendement très exigeants à GardaWorld, la société d'État fédérale mettrait une pression indue sur les épaules des employés.</i> »⁵⁰⁹</p>
<p>Juin 2018 Aéroports régionaux et de Québec</p>	<p>Aéroports régionaux et de Québec : entente de principe pour les agents de contrôle. Il ne reste qu'à faire ratifier l'entente par les travailleurs.⁵¹⁰</p>
<p>Mai 2019 Aéroport de Montréal</p>	<p>Le syndicat des Métallos a reçu un mandat de grève par les agents de contrôle de la firme Securitas. Plusieurs points sont en litige, dont les salaires, les assurances collectives, les primes de soir, de nuit et de fin de semaine, de même que les certifications requises pour occuper certains postes⁵¹¹.</p>

Comme nous pouvons le constater, le printemps 2011 est marqué par plusieurs conflits dans les grands aéroports canadiens. Des mises à pied ont eu lieu aux aéroports de Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver. Certains conflits durent relativement longtemps et plusieurs syndicats reçoivent un mandat de grève de leurs membres. À l'automne 2011, les ministres du Transport et du Travail interviennent pour mettre fin aux conflits à l'aéroport de Toronto. Le fournisseur de services doit suspendre 74 agents de contrôle qui refusent de se conformer à l'injonction.

En novembre 2011, suite aux nouvelles ESCA, dans les aéroports les plus occupés où le fournisseur de services de contrôle a changé, la transition donne lieu à une période au cours de laquelle les syndicats peuvent faire une demande d'accréditation, ce qui cause beaucoup d'incertitude entre les syndicats⁵¹². Selon le

⁵⁰⁹ Publication : « Aéroport d'Edmonton : 900 plaintes déposées sur les conditions de travail », *Radio Canada*, 26 octobre 2017.

⁵¹⁰ Publication : « Aéroports régionaux et de Québec : entente de principe pour les agents contrôle », *TVA Nouvelles*, 4 juin 2018.

⁵¹¹ Publication : « Aéroport Trudeau : les agents de contrôle ont un mandat de grève », *La Presse.ca*, 31 mai 2019.

⁵¹² Rapport annuel de l'ACSTA de 2012, p. 30.

Code canadien du travail, un transfert d'employeur est considéré comme une « *vente d'entreprise* », ce qui signifie que le nouvel employeur est lié à la convention collective en place. Toutefois, dans le contexte des activités de contrôle de sûreté aérienne, la jurisprudence à ce jour établit qu'un changement de fournisseurs de services n'est pas considéré comme une « *vente d'entreprise* ». Par conséquent, les droits de négociation (les syndicats et leurs conventions collectives) ne s'appliquent pas automatiquement au nouveau fournisseur de services. Un changement de fournisseur de services dans un aéroport peut potentiellement signifier un changement de syndicat représentant les agents de contrôle. Par conséquent, tout syndicat, y compris celui qui représente actuellement les employés, peut déposer une demande et être accrédité à titre d'agent négociateur des agents de contrôle. Il est également possible que le nouveau fournisseur de services, à la suite de contrats antérieurs de contrôle de sûreté, puisse être lié à un syndicat particulier, ce qui veut dire que le fournisseur de services détiendrait une certification antérieure couvrant les agents de contrôle de l'aéroport. Le syndicat qui détient l'accréditation peut prétendre représenter automatiquement les agents de contrôle de cet aéroport particulier. Le syndicat devient alors l'agent négociateur officiel des agents de contrôle de cet aéroport et le fournisseur de services doit négocier une convention collective (étant donné qu'il est très probable que la dernière convention collective signée par les parties soit expirée). De plus, certains syndicats peuvent également être tentés d'étendre leurs certificats de négociation actuels (qui sont actuellement reliés à des sites/aéroports spécifiques) pour couvrir toute une région, conformément aux regroupements du pays en quatre régions distinctes. Donc, même lorsque le fournisseur de services reste le même, il est possible que ce dernier reçoive des demandes d'accréditation déposées par certains syndicats titulaires.

Le changement de fournisseurs de services amène des défis importants de relations de travail. Les fournisseurs de services peuvent faire face à plus d'une demande d'accréditation par différents syndicats pour représenter les agents de contrôle affectés à un aéroport. À ce sujet, c'est le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) qui a la responsabilité de déterminer l'unité de négociation qui est la plus appropriée aux fins de la négociation collective.

Durant la transition des fournisseurs de service à la suite de l'appel d'offres, l'ACSTA travaille en étroite collaboration avec les fournisseurs de services pour surveiller la situation des relations de travail, même si elle reconnaît qu'elle n'a pas de rôle direct à jouer dans ces relations de travail. L'ACSTA surveillait le tout étroitement afin de soutenir les fournisseurs de contrôle advenant des conflits de travail. Les fournisseurs de services travaillent de concert avec les syndicats pour préserver jusqu'au 31 mars 2012 les conditions de travail qui étaient en vigueur avant le 1^{er} novembre 2011⁵¹³.

En 2012, le plus gros aéroport du Canada, l'Aéroport Pearson de Toronto, connaît un maraudage des machinistes qui délogent le syndicat canadien des aéroports (CAWU). Ce changement survient à la suite de l'injonction du gouvernement fédéral. Les agents de contrôle de cet aéroport ont changé trois fois d'allégeance depuis la création de l'ACSTA.

Les relations de travail ne sont plus les mêmes aujourd'hui. Avant, on devait communiquer directement avec les employés. Ça montre à quel point on était impliqués. Mais maintenant, je pense à l'exemple du conflit de travail à Toronto il y a quelques années, c'était à l'équipe de direction du fournisseur de services d'agir. C'est sûr qu'il pouvait y avoir des discussions ou un dialogue sur une orientation avec l'ACSTA, entre gestionnaires, mais c'était l'employeur immédiat qui faisait le gros du travail. EDOARR11
(traduction libre)

En mars 2015, plusieurs conventions collectives expirent, mais les fournisseurs de services réussissent rapidement à négocier de nouvelles ententes, puisqu'à l'automne 2015, la plupart des conventions collectives sont ratifiées par les agents de contrôle : « *Les conventions collectives ont expiré le 31 mars 2015 et l'ACSTA a travaillé en étroite collaboration avec les fournisseurs de services de contrôle pour maintenir la stabilité de l'effectif. A l'automne 2015, de nouvelles conventions collectives étaient en vigueur dans toutes les régions* »⁵¹⁴. En 2017, 900 plaintes sont formulées par les agents de contrôle de l'aéroport d'Edmonton concernant le respect des horaires de travail. Pour le syndicat représentant ces travailleurs, l'ACSTA est partie prenante de cette insatisfaction au travail. « *L'ACSTA est le*

⁵¹³ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p.30.

⁵¹⁴ Rapports annuels de l'ACSTA, 2015, p. 23 et 2016, p.21.

*véritable intimidateur. Elle impose des objectifs de rendement très exigeants à GardaWorld, la société d'État fédéral mettrait une pression induite sur les épaules des employés. »*⁵¹⁵

Contrairement aux périodes précédentes, l'intérêt pour l'ACSTA de suivre de près les activités en matière de relations de travail des fournisseurs de services est davantage pour prévoir l'impact potentiel sur les opérations et le secteur de l'aviation que pour essayer de contrôler les taux d'attrition ou d'harmoniser les conditions de travail. « *Nous nous concentrons davantage sur la surveillance de la main-d'œuvre pour les interruptions de service, les ralentissements, les arrêts de travail, les grèves, les lock-out, toutes ces choses-là. Nous nous impliquons donc dans ce processus.* » EDOAQG2 (traduction libre)

De plus, l'ajout d'autres mandats comme le contrôle du fret aérien dans les petits aéroports canadiens ou le contrôle des véhicules des non-passagers dans les zones restreintes des aéroports⁵¹⁶ amènent des défis importants de relations de travail.

Le défi que nous avons actuellement avec la main-d'œuvre que nous avons aujourd'hui, c'est que beaucoup d'entre eux ont été embauchés à l'époque. Toutefois, l'attente du rôle a changé drastiquement. Et ce qu'ils disent, c'est maintenant que j'ai cette formation, est-ce que je suis obligé de faire ce travail que je n'ai pas vraiment envie de faire? C'est un problème que nous avons avec les syndicats qui vont dans le même sens. C'est toute cette notion ou le concept quel est le rôle de cette fonction et suis-je bien rémunéré pour cela? Ensuite, nous aborderons toute la discussion sur les primes et toute la discussion sur la spécialisation, ce sera le prochain défi à la table de négociation collective. EDOAFF4 (traduction libre)

Avec les nouveaux contrats de l'appel d'offres de 2011, le fournisseur de services est totalement responsable des coûts de main-d'œuvre, puisque tous les coûts d'opérations incluant ceux de la main-d'œuvre sont inclus dans un taux horaire fixe. Les fournisseurs de services doivent être attentifs aux négociations des autres fournisseurs de services puisqu'il n'est pas rare de voir les résultats d'une négociation collective venir influencer ceux de la prochaine négociation.

⁵¹⁵ Publication : « Aéroport d'Edmonton : 900 plaintes déposées sur les conditions de travail », *Radio Canada*, 26 octobre 2017.

⁵¹⁶ Ces deux nouveaux mandats sont décrits dans la section 7.2.5.

Pour certains, le rôle de l'ACSTA en relations de travail est d'être celui qui informe le gouvernement des conflits de travail potentiels et non celui qui contrôle et prend les décisions comme par le passé, «*Ils ne seraient plus le décideur.* » (EDOAFF4 (*traduction libre*) La différence que nous observons entre cette période et les deux précédentes est que l'intervention de l'ACSTA se fait strictement auprès des fournisseurs de services afin de les soutenir et d'éviter les conflits de travail. Durant cette période, il ne semble pas y avoir d'intervention directe auprès des syndicats et des centrales syndicales. Il y a tout de même eu un impact sur les syndicats durant cette période, en particulier dans le cadre de l'appel d'offres.

Des hauts dirigeants de l'ACSTA nous partageaient durant nos entrevues qu'ils ne sont plus directement impliqués dans les relations de travail, comme ce fut le cas durant les périodes précédentes. Ils voient une grande différence⁵¹⁷. Durant les négociations, les fournisseurs de services les tiennent au courant des différentes étapes et des risques potentiels de conflits de travail, mais ils n'interviennent qu'en cas de conflit de travail réel. De plus, l'ACSTA intervient avec ses fournisseurs de service dans le cas d'auditions sur les services essentiels. « *Nous mobiliserons toutes nos ressources juridiques pour aider et participer à un cas d'ordonnance du maintien des services essentiels parce que nous ne voulons rien de moins que 100 pour cent des agents de contrôle aux points de contrôle.* » EDOAQQ2 (*traduction libre*)

Comme nous avons vu précédemment, durant cette période et après la transition des fournisseurs de services à la suite de l'appel d'offres de 2011, l'ACSTA et ses fournisseurs de services continuent de connaître des conflits de travail et collaborent étroitement afin de minimiser les répercussions négatives que ces conflits de travail peuvent avoir sur l'industrie de l'aviation. Ils travaillent ensemble pour surveiller de près les services de contrôle afin de repérer tout signe de ralentissement ou

⁵¹⁷ Depuis les ententes de 2011, l'ACSTA a réduit son risque financier puisque les ententes ne permettent pas aux fournisseurs de services de réclamer des montants additionnels advenant que ces derniers ont des augmentations salariales pour les agents de contrôle plus élevées que celles qu'ils avaient prévues à la signature du contrat. Il s'agit là d'une différence importante par rapport aux périodes précédentes qui permettaient aux fournisseurs de services de transférer ces frais non prévus, à l'ACSTA.

d'interruption du travail, qu'elle soit légale ou illégale⁵¹⁸. À ce sujet, on nous a appris qu'un syndicat représentant les agents de contrôle avait reçu un mandat de grève et avait fait une demande auprès du CCRI pour définir les services essentiels. Nos entrevues nous démontrent que l'ACSTA est partie prenante aux auditions, en partenariat avec le fournisseur de services, pour défendre le principe que le maintien des activités à 100 pour cent des effectifs des agents de contrôle est essentiel au modèle de contrôle de sûreté dans les aéroports. Le conflit s'est réglé hors cour; aucune décision n'est donc rendue sur le pourcentage des activités requis pour les services de contrôle de sûreté en cas de grève des agents de contrôle. Lors de nos entrevues, on nous informe que même s'il n'y a pas eu de décision à ce sujet, les agents de contrôle ont bénéficié de cette entente hors cour car ils ont reçu des augmentations salariales importantes. « *Ils ont reçu les augmentations de salaire les plus généreuses au Canada.* » (EDOAGG9). Ce commentaire nous laisse présumer que le fournisseur de services a préféré accorder des conditions salariales généreuses pour éviter la grève et une décision sur le maintien des services essentiels.

Tel que mentionné précédemment, cette période est caractérisée par des relations de travail tumultueuses et l'ACSTA semble tenir les cordons serrés pour éviter tout conflit de travail.

Nous avons un client très intolérant. Ils sont très intolérants à ces situations. Et les syndicats le savent. Donc nous n'avons aucun effet de levier à négocier. Fondamentalement, je suis un peu coincé entre la roche et l'écorce. Le message de l'ACSTA va être: « Si vous ne me soutenez pas, alors je vais devoir faire des choses que vous n'allez pas aimer non plus. Alors choisissez le moindre des deux maux maintenant. Tolérons-nous leur manifestation de pantalons cargo jusqu'à ce que nous décidions de passer par les services essentiels? C'est la première étape, non? Nous passons au processus de services essentiels et après l'arbitre décidera ce qui est juste? Parce que si les services essentiels estiment que «oui, c'est 100 pour cent », vous ne pouvez plus faire la grève, puis après, il n'y a qu'un seul choix, vous allez à l'arbitrage et un arbitre décidera. EDOAFF4

Cet exemple démontre une certaine pression informelle que les fournisseurs de services ressentent et qui les forcent à consulter l'ACSTA et à faire une cogestion des conséquences possibles des conflits de travail.

⁵¹⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 30.

Pour contrer ces enjeux, et suite aux conflits de travail de 2011, l'ACSTA développe et met en place un plan d'urgence, afin de travailler de concert avec les fournisseurs de services et Transports Canada en cas de conflits de travail⁵¹⁹. Ce plan d'urgence comporte des volets opérationnels, juridiques et de communications. Cependant, l'ACSTA dit explicitement dans ses rapports publics que la capacité de l'organisation d'influer directement sur un retour à des services normaux est limitée⁵²⁰. Elle explique que ces ressources sont là pour faire face au pire.

Selon un article de journal paru en 2011, un plan d'urgence prévoit la formation et la certification des gestionnaires de l'ACSTA et de ses fournisseurs de services, de même que les membres de la GRC et d'autres corps policiers, pour faire le contrôle des passagers advenant que les agents de contrôle se prévalent de leur droit de grève à la suite d'une décision du CCRI sur les services essentiels⁵²¹. Ce plan d'urgence est un autre exemple de cogestion ou de co-planification des risques de leur modèle de prestation de services.

7.3.1.3 Programme d'accommodement

Lors de nos entrevues avec le personnel de l'ACSTA, ces derniers nous font part du programme national d'accommodement pour les agents de contrôle géré par l'ACSTA. On nous a donné l'exemple d'une femme enceinte qui a des restrictions médicales spécifiques obligeant l'ACSTA à faire une exception et à recertifier l'employée afin qu'elle puisse travailler à d'autres fonctions qui ne soient pas dangereuses pour le fœtus ou celui d'un employé avec un handicap physique.

Nous avons un processus d'accommodement pour nos gens au contrôle préembarquement. Disons que je suis enceinte. Je ne peux pas me pencher et faire des fouilles au corps. « *Okay, pas de problème.* » On a un processus d'accommodement formel qui permet à l'agent de contrôle de ne travailler qu'aux rayons X. Ils gèrent ça à travers leurs assurances et leur programme d'invalidité de courte durée, toutes des choses qu'ils ont déjà en place. Dans d'autres cas, c'est nous qui disons « *Bien, vous pouvez encore travailler. Vous pouvez travailler à HBS. Vous êtes certifié. Vous ne pouvez juste pas travailler sur PBS. On va vous donner les trois prochains mois.* » On retient la décision finale, parce qu'on ne veut pas que le contracteur les accommode

⁵¹⁹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 34.

⁵²⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2013, p. 60.

⁵²¹ Publication: « Toronto airport lines back to normal after managers step in », *CBC Nova Scotia*, mardi le 11 octobre, 2011.

d'une façon où on dirait : « *Ils ne peuvent pas faire ça. Je ne les paie pas rester debout ou faire un job qui n'existe pas.* » Le processus d'accommodement est géré formellement à travers le bureau central, avec les régions. Parce qu'autrement, on aurait quatre décisions différentes. EDOAQG2 (*traduction libre*)

Cette intervention directe de l'ACSTA sur une exigence d'employeur semble être motivée par un souci d'harmonisation des fonctions qu'elle certifie. Toutefois, le deuxième exemple semble davantage motivé par les syndicats qui exigent qu'un programme d'accommodement soit développé afin d'aider les gens qui seraient confrontés à des changements importants au cours de leur vie pour faire en sorte qu'ils ne soient pas congédiés.

On a développé un programme d'accommodation à cause des syndicats, parce qu'il y avait des gens qui avaient développé certains handicaps physiques, ie on ne pouvait plus se tenir debout pendant une période de temps. On a commencé à se faire « challenger » aux droits de la personne parce que nous décertifions quelqu'un pour leur handicap. Ça commencé parce qu'on décertifiait les gens parce qu'ils ne pouvaient pas faire toute la rotation des fonctions de contrôle donc ils perdaient leur job. Je me souviens on avait un cas à Halifax, il y a fallu que j'y aille, pour une médiation, et puis la dame avait des problèmes de dos. Finalement on était là pour expliquer comment la décision avait été prise. Au début elle n'avait pas été décertifiée, elle avait été placée en maladie. Elle voulait revenir, puis nous on avait dit qu'on ne savait pas si elle pouvait revenir. On a dû présenter nos excuses. EDOAQG12

Ces deux énoncés sont des exemples de la complexité pour les syndicats de faire respecter le droit du travail qui existe dans le cadre d'une entreprise plus traditionnelle. L'implication de l'ACSTA dans la médiation démontre la cogestion de ce donneur d'ordres avec son fournisseur de services.

7.3.1.4 Enjeux de santé et de sécurité

Lors de nos entrevues, on nous également confié qu'il peut arriver que les fournisseurs de services soient appelés par le département des ressources humaines de l'ACSTA pour des enjeux de santé et de sécurité dans les aéroports pour lesquels ils sont responsables du contrôle de sûreté. Par exemple, advenant des rénovations de l'aéroport qui pourraient avoir une incidence sur la santé et sécurité dans les salles de travail des agents de contrôle, c'est l'administration centrale de l'ACSTA qui coordonne et conseille les fournisseurs de services et les bureaux régionaux sur les enjeux de refus au travail ou d'autres enjeux comme le

retour au travail progressif, ou pour tout autre accommodement touchant les agents de contrôle.

Nous travaillons en étroite collaboration avec le fournisseur de services parce que ceci est une question d'éthique. Nous voulons également de bonnes conditions de travail pour les gens. Nous n'allons pas juste dire c'est votre problème les fournisseurs de services... L'administration aéroportuaire participe également. Donc, nous jouons tous un rôle. Même s'il ne s'agissait pas des employés de l'ACSTA, il s'agit d'une question qui a un impact sur les opérations de l'ACSTA. C'est un enjeu de santé et sécurité des agents de contrôle et c'est notre responsabilité aussi à l'ACSTA, car s'ils sortent nous avons un plus gros problème, donc c'est la raison de notre engagement dans ce processus. EDOAGQ2 (*traduction libre*)

Cette préoccupation de l'ACSTA dans ces enjeux de santé et de sécurité est davantage pour des raisons d'interruptions de travail possibles que pour une harmonisation du soutien à l'employeur immédiat pour accommoder les employés, tel que nous avons vu précédemment.

S'ils ont un enjeu de santé et sécurité par exemple, parce qu'on fournit l'équipement, on prend habituellement les devants sur la question et on trouve une solution en consultation avec eux (fournisseurs de services), pour qu'ils puissent rapporter l'information et la partager avec leur comité de santé et sécurité. On travaille avec eux pour ces problèmes. EDOARR10 (*traduction libre*)

De plus, puisque les locaux où travaillent les agents de contrôle sont loués des administrations aéroportuaires par l'ACSTA, cette dernière tient à intervenir directement avec l'administration aéroportuaire et son fournisseur de services pour évaluer les plaintes et travailler à trouver des solutions. Un exemple qui nous a été partagé durant nos entrevues est celui d'un aéroport dans l'est du pays qui, durant une période de construction, doit condamner une des deux portes de sortie de la salle de contrôle des bagages enregistrés. Le fournisseur de services a reçu une plainte de ses agents de contrôle expliquant qu'il était dangereux pour eux de travailler dans cette salle puisqu'elle ne répondait plus aux exigences de sûreté en cas d'incendie, avec une seule sortie.

Donc, dans le cas de (aéroport), il y a de la construction dans la salle de contrôle des bagages enregistrés et il y a juste une porte pour entrer et sortir. Avant il y avait deux portes, mais il y en a une qui a dû être fermée pendant la construction là-bas. Ça c'était la première plainte des agents de contrôle. « *On est inquiets parce qu'il y a seulement une sortie.* » On leur a dit : « *Okay, on va en discuter avec le comité de santé et sécurité au travail. On va suivre le processus. On va participer. Le contracteur va participer. On invite l'aéroport à participer.* » Donc on se donne un peu un rôle de coordonnateur parce qu'on a de l'influence avec l'aéroport. C'est le processus qu'on a suivi et on est arrivé à

un genre d'entente. L'aéroport était d'accord : « *On va essayer de trouver une solution ici* ». EDOAQG2 (*traduction libre*)

L'ACSTA est intervenue avec le fournisseur de services auprès de l'Administration aéroportuaire et du Comité de la santé et de la sécurité, composé des travailleurs et des gestionnaires du fournisseur de services.

7.3.1.5 Formation et certification

Suite aux différents changements technologiques et procéduraux, le programme de formation Fondement I et II connaît une transformation durant cette période. Le programme intitulé « *Fondement des agents de contrôle* » est modifié pour partager la responsabilité de la formation entre les fournisseurs de services et l'ACSTA et pour mettre l'accent sur l'importance des processus de contrôle de sûreté et l'importance d'avoir un comportement professionnel, courtois et respectueux de la part du personnel de contrôle⁵²². Ce programme informe les agents de contrôle des attentes de l'ACSTA : « *Les agents de contrôle savent établir un juste équilibre entre le service à la clientèle et les exigences de contrôle, et sont conscients de l'effet qu'une attitude positive et une approche axée sur la clientèle peut avoir sur l'expérience de voyage dans son ensemble* ». (Rapport annuel de l'ACSTA de 2011 :27)

Le programme se divise en deux parties : la formation théorique (apprentissage en ligne) et l'application pratique (laboratoire et scénario). Le programme de Fondements partage la responsabilité entre le fournisseur de services et l'ACSTA. L'ACSTA demeure responsable du contenu de la prestation de la formation pratique et de la certification, tandis que le fournisseur de services est responsable de s'assurer que les agents de contrôle comprennent et réussissent les modules d'apprentissage en ligne avant de suivre la formation pratique. Il est responsable de superviser la participation des agents de contrôle aux programmes de formation et de certification et des exigences pré-requises pour la préparation à la certification de l'ACSTA. Il doit aussi superviser toute formation en cours d'emploi de l'ACSTA

⁵²² Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 11.

et fournir toute autre formation pertinente. Pour ce faire, un coordonnateur de la formation, à l'emploi du fournisseur de services, coordonne et supervise les activités de formation avec l'ACSTA⁵²³.

Les fournisseurs de services, eux il fallait qu'ils supervisent les salles où les gens prenaient le test sur l'ordinateur. Il y avait des tests à chaque module (knowledge check). À la fin de tous les modules il y avait des examens. Un examen pour Fondement 1, et un examen pour Fondement 2. Si tu ne passais pas Fondement 1, il avait des « gates » - tu sortais. il pouvait revenir mais seulement après un an après l'échec. Ça c'est la beauté de tous ces changements, ces gens-là n'avaient pas encore commencé à travailler. La formation avec l'autre programme qu'on avait avant, les gens venaient en classe pour deux semaines, ils avaient tous leurs uniformes, et tout ça. Alors s'il avait des échecs, c'était des coûts supplémentaires. Beaucoup de coûts... EDOAQQ12

Cette période semble être marquée par une plus grande collaboration entre l'ACSTA et ses fournisseurs de service en matière de programmes de formation pour les différents membres certifiés du personnel de contrôle, dont les agents de contrôle, mais également les superviseurs des opérations de contrôle de première ligne et les responsables de la formation⁵²⁴. En plus des tests d'infiltration que Transports Canada et l'ACSTA font passer aux agents de contrôle pour vérifier leurs compétences, l'ACSTA développe des tests dont le but est d'améliorer les compétences de détection lorsqu'un bagage est très rempli et en désordre.

On a développé un « *open testing* » aussi, c'est une opportunité d'enseignement et d'amélioration. Il y a une menace, trouve-la, et puis on en discute. Si tu ne la trouves pas, on ouvre le sac, ou on enlève du « *clutter* », et on repasse encore. Les fournisseurs de services sont impliqués, mais ce n'est pas nécessairement eux qui font les tests. Ils sont impliqués avec leurs points leaders, mais c'est les « *performance officers* » qui font le test. Mais dans les tests incognitos/secrets, les points leaders ne sont pas impliqués. Il y a une question d'intégrité du test aussi, donc personne sait qu'il y a des tests qui arrivent parce que si tu le savais, tu avertirais la gang. EDOAQQ12

De plus parce que le taux de succès au programme de certification est comptabilisé dans le programme de paiement au rendement, les fournisseurs de services s'assurent que les candidats qui sont référés aux programmes de formation et de certification de l'ACSTA soient compétents. « *Nous devons faire le contrôle avant qu'ils n'entrent dans le programme de formation et de certification de l'ACSTA parce que nous devons être en mesure de nous assurer que les gens que nous envoyons*

⁵²³ ACSTA, « Demande de propositions – Annexe F – Entente sur les services de contrôle aux aéroports », 2011, p. 20-21.

⁵²⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2016, p. 50.

là-bas vont réussir ». (EDOAFF4) Certains vont même jusqu'à placer leurs formateurs ou coordonnateurs en formation dans les classes de l'ACSTA afin d'offrir un soutien à leurs nouvelles recrues pour qu'ils réussissent leur certification. « *Il y a le formateur CATSA puis on met 3 « helpers ». Nous qui les payons. Ce n'est pas l'ACSTA. Donc on fait un ratio de 1 pour 3. À partir du moment où on a commencé à faire ça, on a commencé à avoir un taux de succès de 90 pour cent* ». EDOAFF3

Selon l'examen spécial du Vérificateur général de 2015, le modèle de partage de formation entre les fournisseurs de services et l'ACSTA semble moins bien fonctionner que prévu⁵²⁵. La surveillance de l'ACSTA pour s'assurer que les agents de contrôle aient la formation en cours d'emploi qui doit être donnée par les fournisseurs de services est inadéquate selon le Vérificateur général. Que ce soit pour la formation initiale, complémentaire ou d'appoint, les fournisseurs de services ne semblent pas être disciplinés afin de s'assurer que leurs agents de contrôle reçoivent cette formation de façon assidue et le Vérificateur général soulève plusieurs retards et même des absences de formation. L'ACSTA prévoit augmenter la surveillance et la mise à niveau des données dans le système de gestion de l'apprentissage⁵²⁶. De plus, l'ACSTA doit achever la mise en œuvre d'un système de gestion de l'apprentissage (SGA) qui est prévu pour la seconde moitié de 2018-2019⁵²⁷. Ce système sert à programmer et à assurer la formation et la certification des agents de contrôle, à effectuer le suivi et à rendre compte. Il permet de gérer le Programme national de formation et de certification, le calendrier des heures, la durée et le lieu des séances, les résultats d'examen ainsi que les évaluations des cours. Le SGA est conçu pour suivre les progrès de chaque agent de contrôle, en consignnant les résultats d'examen et la réalisation des cours.

Un programme d'apprentissage continu (PAC) est également développé en 2012 qui permet de rafraîchir les connaissances des agents de contrôle déjà certifiés et qui fait l'équilibre entre la vigilance en matière de sûreté et un haut niveau du service

⁵²⁵ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2015, p.10.

⁵²⁶ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2015, p.13.

⁵²⁷ Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, p. 20.

aux passagers⁵²⁸. Dans le cadre de ce programme, les agents de contrôle suivent des séances de formation portant spécifiquement sur le service à la clientèle, où ils apprennent à considérer les voyageurs aériens comme des « clients » qui s'attendent à avoir une expérience du contrôle efficace, efficiente et sans embûches⁵²⁹. « *En présentant le point de vue du passager, ces séances de formation visent à enseigner aux agents de contrôle qu'un contrôle de sûreté ne consiste pas seulement à détecter les articles dangereux, mais aussi à aider les passagers à passer au contrôle plus rapidement et sans problème* ». (Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21 : 26) De plus, les entrevues nous ont permis de confirmer que cette formation continue permet aux agents de contrôle d'être beaucoup plus compétents et ainsi garder leur certification.

Moi je me souviens, quand on a commencé le « *national decision board* », où on discutait de la certification des agents, on en faisait, je dirais qu'il avait des décertifications genre 4-5 par semaine. C'était l'enfer. Puis en dernier, je pense que si on en faisait une décertification par mois ou aux deux mois, c'était beau. Donc, je pense que l'apprentissage continu, moi en tout cas j'y crois beaucoup. EDOAQG12

Durant les périodes précédentes, les programmes de formation et de certification étaient beaucoup plus axés sur la sûreté et la prévention des nouvelles menaces que sur le service à la clientèle. Le rapport annuel de l'ACSTA de 2012 :32, mentionne que : « *Des améliorations importantes aux normes de conduite professionnelle des agents de contrôle, dans le but d'appuyer la modification du rôle de agents de contrôle, qui était uniquement axé sur l'interception d'articles interdits et qui dorénavant sera axé sur la facilitation des passagers* ».

De plus, les procédures normalisées d'exploitation comprennent des normes de conduite professionnelle que doivent appliquer les agents de contrôle lorsqu'ils interagissent avec les voyageurs lorsqu'ils portent l'uniforme de l'ACSTA, que ce soit durant ou en dehors des heures de travail (par exemple, lorsqu'ils sont en route vers le travail ou durant les heures de pauses)⁵³⁰. D'autre part, en 2016, les agents de contrôle sont tenus de participer aux séances de formation sur le service à la

⁵²⁸ Rapport annuel de l'ACSTA, 2012, p. 12.

⁵²⁹ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 26.

⁵³⁰ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 27.

clientèle offertes et financées par les administrations aéroportuaires⁵³¹. Dans le contexte de son engagement en matière de service à la clientèle, l'ACSTA met également à jour divers modules de formation destinés au personnel de contrôle et portant sur l'amélioration de l'expérience du passager⁵³². En 2016-2017, l'ACSTA élabore un « *engagement envers les passagers à l'égard du service à la clientèle* », qui vise les agents de contrôle et les passagers et qui est axé sur le principe que l'expérience de contrôle que vivent les passagers doit être positive, ce qui les amènerait à avoir davantage confiance à l'ACSTA⁵³³. On voit là clairement une forte orientation pour le service à la clientèle.

En plus de ses dix programmes de certification, en 2015, l'ACSTA développe le Programme d'orientation des superviseurs des opérations de contrôle de première ligne des fournisseurs de services de contrôle. Le programme comporte trois volets : la gestion des activités courantes aux points de contrôle; l'intervention lors des situations qui surviennent et la résolution de ces dernières; et la supervision, la surveillance et la gestion de rendement⁵³⁴.

Il y aurait également une certification des instructeurs des fournisseurs de services par l'ACSTA. Selon nos entrevues, c'est un programme de deux jours qui comprend une formation supervisée en milieu de travail avant de recevoir la certification de l'ACSTA.

Il y a aussi la certification des instructeurs des fournisseurs de services. Parce que nous, j'ai mes propres formateurs, mais eux ont aussi des formateurs, ils les appellent les SCC, qui est les « *screening contractor coordinator* », puis il y a les SCT qui est le « *screening contractor trainer* ». Donc nous on certifie le trainer, pas le SCC par contre. Ça, c'est eux qui le font. On est dans le processus de changer les prérequis, mais aujourd'hui si le fournisseur de services voulait certifier un SCT, ce n'est pas très long c'est 2 jours plus on doit le superviser à faire du « *on the job training* » pendant une période de temps avant de mettre notre étampe puis dire : « *OK. tu peux aller de l'avant* ». EDOARR5

⁵³¹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2017, p. 40.

⁵³² Rapport annuel de l'ACSTA, 2017, p. 50.

⁵³³ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-18/2021-22, p. 38.

⁵³⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2016, p. 50.

On nous partageait qu'il est beaucoup plus difficile aujourd'hui qu'avant de garder son emploi, puisque la formation continue est plus fréquente et que la surveillance par l'ACSTA et le fournisseur de services est plus grande.

Historiquement, c'est plus dur aujourd'hui de garder son emploi que ça l'était avant. Pourquoi ? La formation est plus présente, beaucoup plus de formation continue, beaucoup de tests d'infiltration aussi, ce qui n'était pas le cas ou qui était moins présent aux débuts de l'ACSTA et même avant l'ACSTA. Aujourd'hui, l'employeur fait des tests d'infiltration, l'ACSTA fait des tests d'infiltration pour s'assurer que les gens qui font le contrôle préembarquement sont toujours vigilants, ce qui a des impacts, parce que si tu ne réussis pas ton test d'infiltration, ben là il faut que tu retournes en formation, t'as des « skills coaches », et tout ça.... EDOASS9

Toutefois, toujours selon nos entrevues, la formation technique en vue d'une certification de l'ACSTA est devenue moins fréquente, pour limiter les coûts, ce qui crée des conflits pour l'attribution des horaires de travail.

Mais, là aujourd'hui la formation se fait plus rare. Pourquoi ? L'ACSTA essaie de limiter le coût donc donne de la formation au minimum ce qui fait en sorte que le donneur d'ouvrage qui doit attribuer les horaires de travail, ben là dit : « *ah ben moi j'ai 100 agents certifiés pour ce poste-là. J'ai besoin de 100 personnes pour combler les heures.* » Ça fait que là, moi qui est le 2e en ancienneté, je suis le deuxième à choisir, mais je suis le 100e à avoir cette formation-là, puis il y en a pas d'autres. Donc, je suis forcé à choisir parmi un nombre d'horaires plus petits parce qu'il faut que je sois à ce poste-là. Ça fait un effet pervers. Les plus anciens disent : « *ben moi je veux plus être formé. Ça ne me donne rien d'avoir des certifications supplémentaires. Premièrement, ça ne m'apporte aucune rémunération supplémentaire. Deuxièmement, je vais me faire forcer à aller sur tel poste plutôt qu'avoir le choix parmi plein d'horaires* ». EDOASS9

Pour tenter d'aider les agents de contrôle à se retrouver dans la complexité des procédures de contrôle et la diversité des articles interdits, l'ACSTA met en place en 2017 une solution nommée ACSTA Assiste. ACSTA Assiste est une base de données contenant des renseignements sur un certain nombre d'articles différents qui informe les agents de contrôle au moment où ils en ont besoin, soit au point de contrôle⁵³⁵. Cet outil donne à l'ACSTA une meilleure connaissance des difficultés auxquelles sont confrontés les agents de contrôle lorsqu'ils doivent prendre des décisions concernant certains articles. Cela lui permet de prévoir l'élaboration de documents de communication ciblés et des possibilités de formation continue. « *Étant donné que la base de données se trouve sur le réseau interne de l'ACSTA,*

⁵³⁵ Rapport annuel de l'ACSTA, 2018, p.41.

toutes les recherches peuvent être consultées par l'administration centrale afin d'enrichir la base de nouvelles entrées, au besoin ». (Rapport annuel, 2018 : 41)

De plus, selon le rapport annuel de 2017⁵³⁶, l'ACSTA mettra en place des programmes de formation obligatoires pour tous les cadres des entreprises de services de contrôle. Cette formation qui portera sur des sujets tels que la gestion des opérations, l'encadrement et la résolution de conflits, n'était offerte que sur une base facultative par le passé.

Durant cette période, le programme d'apprentissage continu de l'ACSTA existe toujours et oblige les agents de contrôle à suivre des cours tels que les sessions d'XRT à tous les trois mois afin de garder leurs connaissances et habiletés à jour. Toutefois, la différence c'est que ces programmes sont développés par l'ACSTA, mais administrés par le fournisseur de services. Voilà un autre exemple de cogestion pour l'apprentissage continu des agents de contrôle.

7.3.1.6 Surveillance étroite de la taille des effectifs des agents de contrôle

L'ACSTA effectue des suivis étroits des taux de roulement au sein des effectifs du personnel de contrôle en demandant aux fournisseurs de services de lui transmettre des rapports mensuels détaillant les embauches et les départs⁵³⁷. Pour le Vérificateur général, ce suivi de la taille des effectifs des agents de contrôle et des possibles interruptions de travail est important car « *un sous-effectif peut alourdir la charge de travail des agents de contrôle et donc peut-être entraîner de la fatigue et augmenter la probabilité qu'un agent de contrôle ne détecte pas une menace.* » L'Examen spécial du Vérificateur général de 2015 félicite l'ACSTA pour le développement de son propre plan d'intervention d'urgence⁵³⁸ pour faire face aux interruptions de travail possibles chez les fournisseurs de services de contrôle ainsi que pour son suivi des relations de travail entre les fournisseurs de services de

⁵³⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2017, p. 50.

⁵³⁷ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2015, p.14.

⁵³⁸ Le plan d'intervention dont nous avons fait référence à la section précédente.

contrôle et leurs syndicats⁵³⁹. Il est intéressant de voir que ces exemples de cogestion soient supportés par le Vérificateur général.

7.3.1.7 Tournée auprès des agents de contrôle

Suite aux nouvelles ententes, l'ACSTA rencontre des agents de contrôle dans tous les aéroports du pays en 2011 afin de répondre aux questions concernant les nouveaux contrats de services de contrôle et les derniers changements apportés au processus de contrôle de sûreté⁵⁴⁰.

À notre connaissance, ces rencontres avec des agents de contrôle n'ont pas été répétées depuis, ce qui représente un changement important dans le plan d'affaire de l'ACSTA.

7.3.2 Interventions de l'ACSTA dans la coordination des opérations

Cette période est marquée par le désir de l'ACSTA de bâtir une relation d'affaires collaborative avec ses fournisseurs de services. Par le passé, l'ACSTA demandait à ses fournisseurs de services de régler les problèmes. « *On voit les anomalies, vous devez nous revenir avec des solutions* ». (EDOAGG2) Toutefois, il semblerait qu'il y ait un changement d'attitude chez l'ACSTA voulant qu'elle développe des solutions avec ses fournisseurs de services, ce qui amène une relation beaucoup plus transparente pour les deux parties.

Je vois vraiment qu'on travaille plus ensemble. C'est là que je vois aussi que la transparence s'en vient de plus en plus donc versus qu'avant c'était pire. Quand je suis arrivée, je me demandais... Pourquoi ils ne m'arrivent pas avec tous les faits ? Il faut toujours que je pose des questions pour arriver à en savoir plus. Là, ils sont plus portés à arriver, dire : OK. Je ne serai peut-être pas pénalisé parce que je lui dis les vraies choses. EDOARR5

Cet exemple démontre, selon les hauts dirigeants que nous avons interviewés, l'évolution d'une relation d'affaires plus saine et cordiale, de même que la volonté des parties de collaborer pour un modèle de prestation de contrôle de sûreté plus

⁵³⁹ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2015, p.15.

⁵⁴⁰ Rapport annuel de l'ACSTA, 2011, p. 11.

efficace. Cette section décrit des exemples d'interventions avec les fournisseurs de services et également avec d'autres partenaires, tels que les administrations aéroportuaires.

7.3.2.1 Développement d'outils de surveillance

Une initiative de l'ACSTA pour augmenter son efficacité est la mise en place en 2010 d'un système de sûreté des cartes d'embarquement (SSCE). Le système comprend le balayage, ce qui permet de déterminer de façon précise les temps d'attente des passagers. Avec ces informations en temps réel, l'ACSTA peut mieux gérer les ressources financières et humaines aux points de contrôle préembarquement. Ce système vise trois objectifs : la validation des cartes d'embarquement, la résolution des incidents liés à la sûreté et la surveillance du rendement. Il génère des rapports statistiques dépersonnalisés sur des mesures comme les temps d'attente, le débit de traitement et le comptage des passagers par ligne de contrôle⁵⁴¹. L'ACSTA utilise les données du SSCE⁵⁴² et les données historiques sur les volumes de passagers pour planifier les heures de contrôle en collaboration avec les fournisseurs de services de contrôle et les administrations aéroportuaires pour améliorer les horaires des agents de contrôle pour faire face aux périodes de pointes⁵⁴³. Il est intéressant de constater, dans cet exemple, la présence des administrations aéroportuaires dans la détermination des horaires de travail des agents de contrôle.

De plus en 2012, l'ACSTA met en place un outil d'optimisation des points de contrôle (OOPC) afin d'aider l'organisation et ses fournisseurs de services de contrôle à gérer de façon plus efficace la dotation et les ressources aux points de contrôle de sûreté des aéroports. Plus précisément, cet outil permet une planification plus exacte de l'ouverture et de la fermeture des points de contrôle selon les fluctuations du trafic de passagers. Il aide aussi à déterminer les secteurs efficaces et non efficaces⁵⁴⁴ car cet outil utilise des renseignements provenant de l'ACSTA, de ses fournisseurs

⁵⁴¹ Rapport annuel de l'ACSTA, 2015, p. 25.

⁵⁴² Ce système est expliqué plus bas dans le document.

⁵⁴³ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 17.

⁵⁴⁴ Rapport annuel de l'ACSTA, 2013, p. 16.

de services, des administrations aéroportuaires et des transporteurs aériens⁵⁴⁵. D'ailleurs, une stratégie de l'efficacité du contrôle (SEC) est déployée en 2013 pour améliorer le rendement de l'agent de contrôle en matière de détection des menaces. Pour ce faire, des domaines d'intérêts sont déterminés, dont la compétence des agents de contrôle, la gestion et la supervision des fournisseurs de services de contrôle ainsi que le processus, l'environnement, la surveillance et l'assurance de la qualité de l'ACSTA. Le SEC comprend aussi des initiatives pour assurer la gestion efficace des fournisseurs de services de contrôle, au moyen du partage de données de rendement, de l'échange de connaissances pour la supervision en première ligne et des initiatives de jumelage en emploi entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services de contrôle⁵⁴⁶.

Grâce à ces outils, l'ACSTA est en mesure de mieux doter les points de contrôle et d'améliorer l'expérience des passagers, tout en minimisant le temps d'attente pour les passagers en fonction des ressources disponibles. De plus, ces données permettent à l'ACSTA de mesurer et d'optimiser la répartition des ressources tout au long de la journée, réduisant ainsi les inefficiences des opérations et des horaires. (Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-2018/2021-2022 : 20)

Une autre initiative mise en place pour augmenter l'efficacité du flux des passagers est la « *limite de temps* » fixée pour la radioscopie dans le but de régler une partie des problèmes de congestion à l'appareil radioscopie durant les étapes du contrôle préembarquement⁵⁴⁷. Le projet cherche à mesurer si les agents de contrôle qui travaillent dans une salle à distance, dans un endroit tranquille et éloigné des distractions du point de contrôle, sont capables de prendre des décisions plus rapidement que s'ils sont assis au point de contrôle près des passagers. Tous les postes d'analyse des images radioscopiques de la technologie l'ACSTA Plus qui sont mis en place depuis 2016 le sont à l'extérieur du point de contrôle. Il s'agit là d'un changement important pour les agents de contrôle affectés à cette tâche, qui travaillent maintenant dans une salle à distance, tranquilles et éloignés des distractions du point de contrôle.

⁵⁴⁵ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-18/2021-22, p. 20.

⁵⁴⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2014, p. 16.

⁵⁴⁷ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2016-17/2020-21, p. 18.

Toutes ces initiatives sont des exemples de surveillance des agents de contrôle et des fournisseurs de services pour augmenter le rendement. Dans plusieurs cas, l'objectif premier du déploiement de ces systèmes n'est pas de mesurer le rendement et la performance des agents de contrôle, mais les données qu'ils génèrent permettent de le faire.

7.3.2.2 Initiatives de modernisation et de collaboration

L'environnement dans lequel l'ACSTA exerce ses activités est largement intégré et regroupe plusieurs organismes différents (administrations aéroportuaires, transporteurs aériens, organismes d'application de la loi) qui sont imputables de responsabilités de sûreté précises. Cette intégration nécessite un haut degré de communication et de coordination entre l'ACSTA et ses partenaires de sûreté pour assurer un contrôle efficace et efficient et répondre aux exigences de tous ces partenaires, puisque les retards dans un aéroport peuvent avoir un effet d'entraînement sur le système entier⁵⁴⁸.

Comme nous l'avons vu précédemment, cette période est marquée par une plus grande collaboration des partenaires, un exemple étant l'initiative SMART Security où les administrations aéroportuaires et les transporteurs aériens échangent de l'information avec l'ACSTA afin d'augmenter la qualité de l'expérience du client. L'impact de ces partenaires sur les horaires de travail des agents de contrôle et sur la formation qu'ils doivent recevoir pour rencontrer les exigences est notable et plus important qu'il ne l'était durant les périodes précédentes.

Leur insatisfaction et leurs préoccupations soulevées durant cette période à l'égard des activités de l'ACSTA, et plus précisément en ce qui concerne les temps d'attente des passagers, les opérations de contrôle et le service à la clientèle⁵⁴⁹, jouent un rôle important sur les conditions de travail des agents de contrôle de même que sur la crédibilité de l'organisation et de son avenir.

⁵⁴⁸ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-18/2021-22, p. 27.

⁵⁴⁹ *Ibid.*, p. 32.

7.3.2.3 Enjeux de performance des agents de contrôle

Lors des entrevues, on nous a expliqué que lorsqu'un agent de contrôle est pris en défaut par l'ACSTA, cette dernière informe le gestionnaire du fournisseur de services que son employé doit être retiré de la ligne de contrôle avec un rapport précisant les fautes et les restrictions imposées à l'agent. Il peut arriver qu'un agent reçoive une restriction touchant toutes ses fonctions; ce dernier doit alors être renvoyé à son domicile avec salaire jusqu'à ce que l'ACSTA développe un plan de redressement pour l'agent, qu'elle transmet au fournisseur de services, qui lui coordonne les activités de redressement. C'est la responsabilité du fournisseur de service de coordonner les activités de formation de l'employé et, une fois qu'elles sont complétées, d'en informer un formateur de l'ACSTA afin que ce dernier recertifie l'agent de contrôle. On peut comprendre qu'un agent de contrôle qui est pris en défaut sur des enjeux sérieux voit sa certification retirée et soit renvoyé à son domicile. Toutefois, nous nous questionnons à savoir pourquoi le fournisseur de services ne réaffecte pas l'agent de contrôle à d'autres tâches à l'extérieur du contrat de l'ACSTA, le temps que ce dernier soit recertifié, surtout que le fournisseur de services doit payer l'employé jusqu'à ce que le plan de redressement de l'ACSTA soit finalisé. Nous avons vu à la section 7.3.1.1 que les fournisseurs de services ne veulent pas avoir d'agents de contrôle qui soient sans travail, à faire des photocopies. Cette cogestion des travailleurs de contrôle amène des enjeux de relations de travail pour l'employeur immédiat et les syndicats.

De plus, pour réduire le nombre de plaintes des passagers, l'ACSTA prend note de la nature des plaintes et communique aux agents de contrôle des précisions sur les politiques et les procédures lorsqu'elle constate des situations récurrentes. Les plaintes qui concernent la conduite d'agents de contrôle sont traitées au moyen d'un processus officiel de gestion du rendement où les événements et incidents particuliers, y compris les incidents de conduite non professionnelle, font l'objet de discussions avec l'agent de contrôle et le fournisseur de services et des mesures

correctives sont mises en œuvre⁵⁵⁰. On a ici un autre exemple de l'intervention directe de l'ACSTA dans la gestion du rendement des agents de contrôle.

7.3.2.4 Exigences de l'ACSTA

Afin d'offrir un service aux passagers qui réponde à l'éthique d'une fouille physique de la personne, l'ACSTA met en place une exigence qui demande que toute fouille physique soit faite par une personne de même sexe. Cette exigence crée des enjeux pour les fournisseurs de services quand une réduction importante des heures de contrôle de la part de l'ACSTA amène ses fournisseurs à faire des licenciements. Un des fournisseurs de services est allé en arbitrage en 2014, car le syndicat alléguait un manquement de la part du fournisseur de services qui aurait violé les articles de la convention collective relatives aux années d'ancienneté en licenciant un employé avec plus d'ancienneté que celui qui aurait été maintenu en poste. Le fournisseur de services a démontré durant l'audience que ce dernier se conformait aux exigences de son donneur d'ordres quant à l'obligation de rencontrer un pourcentage de travailleurs à temps partiel et de la redistribution des horaires de travail pour la fouille physique des passagers.

L'arbitre a donné raison au fournisseur de services en raison des obligations qui lui sont imposées par la *Loi sur l'ACSTA* et des exigences quant à la manière dont les licenciements occasionnés par cette dernière devaient être effectués. « *Il est raisonnable de conclure qu'il a été nécessaire pour (fournisseur de services) qu'il maintienne un salarié subalterne dans les faits et les circonstances présentés* ». (CANLII, 2014, #62855)

7.3.2.5 Rencontres avec les fournisseurs de services

L'ACSTA, lors de son dernier appel d'offres, voulait s'assurer de développer des relations d'affaires cordiales avec ses fournisseurs de services. Pour ce faire, elle communique par voies officielles et officieuses pour entretenir des relations avec ses fournisseurs de services à l'échelle locale, ses gestionnaires dans les aéroports

⁵⁵⁰ Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-18/2021-22, p. 38.

à l'échelle régionale (avec ses 4 bureaux régionaux) et avec un comité directeur du plan de gestion des relations à l'échelle nationale⁵⁵¹.

Ce comité directeur, qui n'existait pas dans les deux périodes précédentes, est composé de cadres supérieurs et de hauts gestionnaires de l'ACSTA et de chacun des fournisseurs de services. Il se réunit trois fois par année pour discuter de la gestion du rendement, des horaires, des communications, de l'expérience des passagers et de la formation. Les équipes régionales de l'ACSTA chargées du rendement et l'équipe de gestion régionale des fournisseurs de services se rencontrent également à toutes les semaines ou toutes les deux semaines pour échanger des renseignements sur le rendement⁵⁵².

De plus, comme dans les périodes précédentes, des rencontres entre les représentants des fournisseurs de services de contrôle et l'ACSTA ont lieu à tous les trimestres ou à la demande de l'ACSTA⁵⁵³. Nos entrevues semblent confirmer que ces rencontres auraient lieu deux fois par année. Elles sont présidées par le vice-président des Opérations de l'ACSTA. Les quatre directeurs régionaux de l'ACSTA sont présents, avec leur fournisseur de services respectif. C'est une occasion pour l'ACSTA d'informer ses fournisseurs de services des changements d'orientation touchant ses programmes, comme le programme des uniformes. Les rencontres sont cordiales, mais le dialogue est limité puisque les fournisseurs de services ne veulent pas discuter en groupe de questions économiques qui pourraient leur donner un désavantage face à leur compétiteur. Selon nos entrevues, aucun fournisseur de services ne veut échanger sur des sujets qui pourraient avoir une incidence sur leur contrat respectif ou sur leur prime au rendement. *« Après tout, ces fournisseurs de services sont en compétition et ils ne veulent pas partager leurs meilleures pratiques ou initiatives qui leur permettent ou permettraient d'augmenter leurs primes au rendement. Ils concentrent strictement sur des décisions politiques ou organisationnelles »*. EDOAQG6

⁵⁵¹ Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2015, p.16

⁵⁵² Bureau du Vérificateur général, Rapport d'examen spécial, 2015, p.16

⁵⁵³ ACSTA, « Demande de propositions – Annexe F – Entente sur les services de contrôle aux aéroports », 2011, p. 24

7.4 Conclusion

Malgré le financement de cinq ans du budget fédéral de 2010, cette période est marquée par des enjeux importants de financement. L'appel d'offres de 2011 permet définitivement à l'ACSTA de mieux gérer ses dépenses d'opération à la suite d'une série d'initiatives, telles que : une simplification de l'administration des contrats; des exigences de services mieux définies et des mesures incitatives pour les fournisseurs de services à investir dans des systèmes technologiques de dotation et d'affectation des heures de contrôle; un programme de rendement qui relie directement la rémunération des fournisseurs de services à la réalisation et la prestation des engagements et obligations dans leur ententes contractuelles; et une certaine clarification des rôles et responsabilités entre les fournisseurs de services et de l'ACSTA.

Toutefois, malgré la stabilité d'une entente de 10 ans avec ses fournisseurs de services, cette période est marquée par des pressions de réduction budgétaire importantes et un besoin continu d'amélioration, afin d'augmenter le rendement du modèle de prestation de services de sûreté et, indirectement, d'améliorer la performance des agents de contrôle à non seulement détecter les objets de menaces mais également à accélérer le débit des passagers aux points de contrôle pour leur offrir une expérience positive. Nous avons vu, durant cette période, une orientation vers la satisfaction et le service aux passagers.

Une autre différence notable de cette période est la collaboration et le partage de responsabilités entre les différents intervenants. Plusieurs acteurs semblent être présents et intéressés à participer à l'identification d'améliorations potentielles qui permettraient d'augmenter le débit des passagers aux points de contrôle. Les fournisseurs de services doivent non seulement mettre en place les initiatives proposées lors de leurs soumissions à l'appel d'offres de 2011, mais doivent également être partie prenante de la formation et de la revue de la performance des agents de contrôle, en ayant une plus grande présence aux points de contrôle afin de supporter leurs employés et surveiller leur rendement. On a vu que les syndicats

trouvent que l'ACSTA met une forte pression sur les fournisseurs de services en imposant des objectifs de rendement exigeants. Ces exigences sont ressenties par les agents de contrôle qui, selon le syndicat, se sentent intimidés par tous les systèmes et couches de contrôle du fournisseur de services et de l'ACSTA pour faire la surveillance de l'efficacité et l'efficience des contrôles de services de sûreté.

Les administrations aéroportuaires sont également des intervenants importants durant cette période. Ces dernières, avec les transporteurs aériens, échangent de l'information avec l'ACSTA dans le but d'optimiser son modèle de prestation de services et de déterminer des horaires optimaux de travail pour s'assurer qu'un nombre adéquat d'agents de contrôle soient inscrits à l'horaire durant les périodes élevées de volume de passagers.

Contrairement aux deux périodes précédentes, on peut déceler la volonté de l'ACSTA de limiter son intervention directe auprès des agents de contrôle et de leur représentant syndical. Cette décision est jusqu'à un certain point facile à respecter puisque les exigences de l'appel d'offres de 2011 demandent que les fournisseurs de services de contrôle potentiels démontrent leurs habiletés à faire une gestion efficace des ressources humaines et de leur expertise en relations de travail afin de s'assurer d'une gestion maximale des conflits de travail.

Troisième partie –Introduction générale

Les chapitres qui suivent constituent le cœur de la thèse, dont l'objectif premier est d'étudier la façon dont la fonction patronale se transforme dans un contexte d'évolution du système en relations industrielles. Pour ce faire, le chapitre 8 présente les résultats de notre recherche selon les trois propositions de recherche qui ont guidé cette étude. La première est l'analyse des changements à travers le temps dans la gestion publique, qui auraient entraîné une redéfinition des frontières entre l'État et le secteur privé. Pour répondre à cette première proposition, notre intérêt s'est porté sur les règles de fonctionnement, c'est-à-dire sur la manière dont le gouvernement fédéral et l'ACSTA exercent leurs fonctions et atteignent leurs objectifs pour la prestation de services de contrôle de sûreté du transport aérien avant et après le 11 septembre 2001.

La deuxième proposition cherche à comprendre comment s'organisent les relations de l'ACSTA avec ses sous-traitants afin d'identifier les règles de gouvernance de l'entreprise réseau de notre étude de cas. Nous y présentons l'analyse de la coordination de l'ACSTA avec ses fournisseurs de services, les relations de pouvoir entre les entreprises formant le réseau, l'alignement des objectifs d'affaires ainsi que la cohérence et l'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines du réseau.

Nous expliquons ensuite comment s'organise la chaîne de décisions et d'actions liées à la fonction patronale dans un contexte où plusieurs acteurs sont présents. Cette troisième proposition nous permet non seulement de présenter notre analyse des différentes initiatives de gestion des ressources humaines du réseau à travers le temps, mais elle nous permet également d'identifier de nouveaux acteurs (autres

que les acteurs traditionnels des théories classiques en relations industrielles) qui ont un impact sur les conditions de travail des travailleurs du réseau.

Le chapitre 8 se divise en cinq parties. Nous présentons d'abord le mouvement des frontières entre les secteurs public et privé avant et après les attentats terroristes de 2001, pour ensuite présenter le modèle de gouvernance de l'entreprise réseau de l'ACSTA. La troisième et la quatrième parties présentent l'analyse de la cogestion et de la surveillance par l'ACSTA de ses fournisseurs de services et du personnel de contrôle. Nous concluons le chapitre 8 avec la présentation de modèles théoriques de chaîne de valeurs et de gestion des ressources humaines qui font l'analyse des rapports de travail au sein de l'entreprise individuelle, mais aussi de l'ensemble des entreprises qui forment le réseau. Ces modèles seront toutefois abandonnés puisqu'ils ne nous permettent pas de faire une analyse de la transformation des relations interentreprises.

Nous discutons de nos résultats au chapitre 9 en utilisant le modèle d'analyse des acteurs de Bellemare (2000) et des régions de rapports de travail de Bellemare et Briand (2011), pour ensuite faire une réflexion sur les contributions et les limites théoriques et méthodologiques de l'étude ainsi que ses implications pour la recherche. Finalement nous dégageons des avenues de recherche pour la pratique de la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE 8 : LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE RÉSEAU

8.1 Le mouvement des frontières entre les secteurs public et privé

Notre recherche vise à analyser les changements dans la gestion publique qui auraient entraîné une redéfinition des frontières entre l'État et le secteur privé par l'externalisation ainsi que les règles de fonctionnement qui caractérisent la manière dont le secteur public exerce ses fonctions et atteint ses objectifs. Tel que présenté dans les chapitres précédents, le cas de l'ACSTA illustre bien cette réalité. Nous verrons dans cette section que le modèle de prestation de services de contrôle de sûreté dans le secteur de l'aviation a entraîné une redéfinition des frontières entre l'État et le secteur privé.

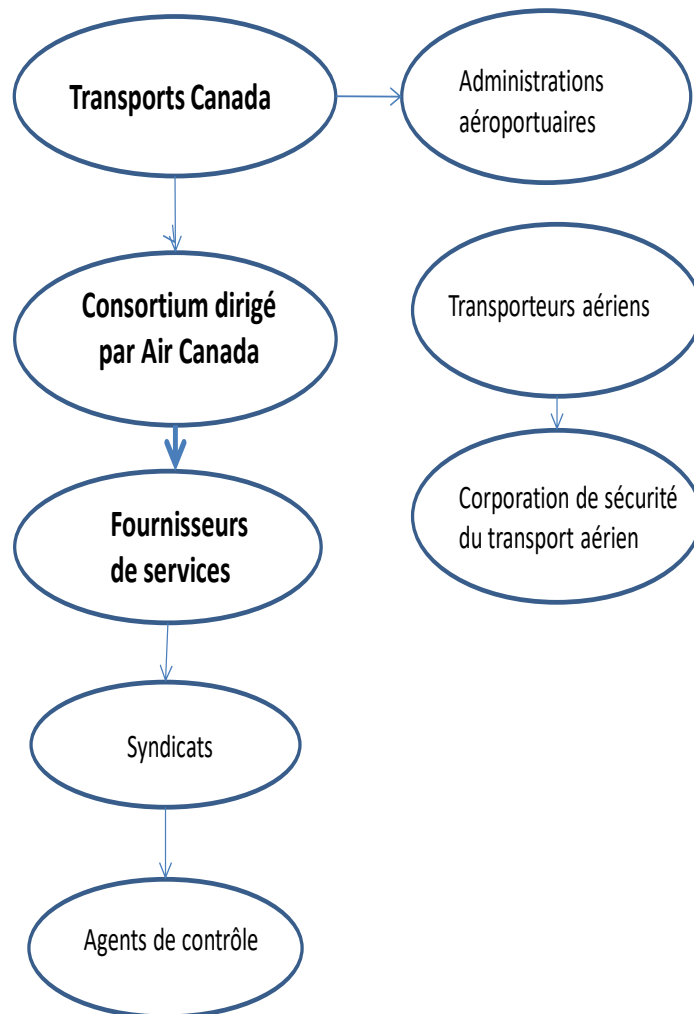
8.1.1 Avant les attentats terroristes du 11 septembre 2001

Comme nous l'avons vu précédemment (chapitre 4), avant 1985 il incombait aux transporteurs aériens d'assurer la sûreté de leurs aéronefs, incluant la sûreté de leurs passagers et de leurs bagages, tandis que Transports Canada était responsable de l'établissement de l'ensemble des normes en matière de sûreté pour les aéroports et les compagnies aériennes. De plus, en sa qualité de propriétaire et d'exploitant des principaux aéroports, le ministère devait veiller à fournir les équipements et les installations de sûreté aux aéroports, ce qui constituait le premier modèle de partage de responsabilité dans la sûreté du transport aérien canadien.

En 1985, à la suite de la tragédie du vol 182 d'Air India, le programme d'aviation civile et de la sûreté du transport aérien du Canada est amendé afin d'adopter de nouvelles mesures pour protéger les passagers, les aéronefs et les aéroports. On exige des transporteurs aériens qu'ils fassent un contrôle plus rigoureux des passagers et des bagages de cabine ainsi que des inspections manuelles ou par radioscopie de tous les bagages enregistrés dans le cas des vols internationaux. La Corporation de sécurité du transport aérien, une société sans but lucratif appartenant aux entreprises de transport aérien, s'occupe du matériel d'examen radioscopique. Un consortium dirigé par Air Canada, est responsable de la sûreté

des passagers et de leurs bagages et confie la tâche à différents sous-traitants d'entreprises de sécurité à travers le Canada. Leur méthode de travail diffère passablement d'un aéroport à l'autre. Il faut noter qu'à cette époque, le transporteur aérien Air Canada est une entreprise du secteur public, et ce, jusqu'en 1988. Même après la tragédie d'Air India, le gouvernement canadien continue à demander aux principaux transporteurs aériens d'être responsables de la fonction de contrôle de sûreté du secteur de l'aviation et ces derniers continuent à sous-traiter cette fonction à des entreprises privées de sécurité. La figure 6 ci-dessous présente les principaux acteurs avant les attentats du 11 septembre 2001.

Figure 6 : Les acteurs de l'entreprise réseau avant le 11 septembre 2001 (de 1998 à 2001)



Légende:

- L'épaisseur de la ligne signifie le niveau de pouvoir sur l'acteur
- Grosseur de la police signifie l'importance de l'acteur pour cette période

Nous constatons que le service de contrôle de sûreté est livré principalement par le consortium et ses fournisseurs de services et que Transports Canada est le régulateur de ces opérations. Les autres acteurs présentés par une police plus petite, tels que les transporteurs aériens ou les administrations aéroportuaires, ont peu ou pas d'influence sur la prestation de ce service de contrôle de sûreté. La direction des flèches démontre le rapport de pouvoir des ententes contractuelles.

Selon nos entrevues, avant les attentats du 11 septembre 2001, l'accent des fournisseurs de services et du donneur d'ordres est mis beaucoup plus sur le service à la clientèle que sur la sûreté des passagers.

J'étais avec Air Canada à l'époque et une de mes responsabilités était de gérer le contrat de contrôle de sûreté quand c'était la responsabilité du transporteur. C'était complètement différent de la situation actuelle, depuis la transition à l'ACSTA. Peut-être pas autant vu de la perspective du transporteur, mais l'orientation et les objectifs étaient totalement différents quand un transporteur gérait le contrat versus l'ACSTA, une entité qui est chargée de la sécurité comme objectif principal. L'orientation était totalement différente; on mettait plus l'accent sur le service à la clientèle que sur la sécurité. EDOARR11 (*traduction libre*)

En outre, pour certains, l'objectif des transporteurs aériens était la réduction de coûts et l'efficacité, il semble que la sécurité et la sûreté des passagers et leurs bagages passaient en deuxième priorité.

On cherchait avant tout à minimiser les coûts; c'était un défi continu. Est-ce qu'on a besoin d'autant de contrôleurs? Pourquoi est-ce qu'on a X nombre de contrôleurs? Est-ce qu'on pourrait en avoir moins? Parce que c'était nettement à propos de l'efficacité des ressources, de l'efficacité de la ligne, et de comment on pouvait s'y prendre pour minimiser les coûts tout en obtenant quand même les bénéfices, de comment on pouvait trouver un équilibre. EDOARR10 (*traduction libre*)

8.1.2 Après les attentats terroristes de 2001

Les attentats terroristes de 2001 changent définitivement la donne, et comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs pays d'économie de marché anglo-saxon réagissent différemment afin de protéger leur pays et les voyageurs aériens. Ces attentats terroristes changent la façon dont on définit la sécurité nationale dans le secteur de l'aviation, maintenant considérée comme un « *bien public* » exigeant une surveillance et une gestion par le secteur public. À la suite de ces événements, le système canadien de la sûreté aérienne connaît une importante transformation. Le

27 mars 2002, la *Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien* (ACSTA) reçoit la sanction royale, instaurant ainsi l'ACSTA à titre de nouvelle société d'État le 1^{er} avril 2002. L'ACSTA devient responsable des fonctions essentielles en matière de sûreté aérienne, y compris celles liées au contrôle de passagers ainsi que de leurs bagages de cabine et de leurs bagages enregistrés.

Une fois que le gouvernement canadien décide d'étatiser la fonction de contrôle de sûreté, l'autre décision importante porte sur le type d'organisme à créer et le transfert ou non au secteur privé d'une partie ou de toutes les fonctions étatiques relatives à ce service. L'ACSTA, depuis sa création, opère sous le modèle de prestation de contrat direct avec des tiers, ce qui fait en sorte que l'ACSTA a la responsabilité du service de sûreté et de contrôle, mais qu'elle choisit de continuer à confier au secteur privé la gestion quotidienne des ressources humaines de ce modèle de prestation de services.

Pourquoi une telle décision ? Comme nous avons vu précédemment (chapitre 1), il y aurait trois formes de sous-traitance : la sous-traitance d'économie (appelée aussi désintégration), utilisée pour économiser des coûts de main-d'œuvre; la sous-traitance pour insuffisance de capacité, principalement utilisée lorsque le donneur d'ordres cherche à alléger la charge de travail de ses employés en période de pointe; et la sous-traitance de spécialité, utilisée lorsque le donneur d'ordres a besoin de services spécialisés.

En ce qui concerne l'ACSTA, c'est la sous-traitance d'économie que le gouvernement fédéral privilégie dès le début, qu'on pourrait aussi qualifier de « sous-traitance d'accommodement ». Ce que nous voulons dire par « sous-traitance d'accommodement », c'est que la sous-traitance aux compagnies de sécurité déjà en place permet à l'ACSTA de bouger rapidement, d'honorer les contrats existants des principaux transporteurs aériens et d'économiser sur les coûts de main-d'œuvre. Toutefois, selon notre compréhension de ces trois formes de gouvernance, l'ACSTA, au fil des années, se rapproche de plus en plus du modèle de sous-traitance de spécialité. Le modèle de prestation de contrôle de sûreté en place avant les attentats terroristes de 2001 nous apparaît plus comme étant un modèle d'externalisation

d'économie des coûts de main-d'œuvre par les transporteurs aériens, puisque les agents de contrôle sont des employés à faible rémunération salariale. « *Ils recevaient tous le salaire minimum.* » (EDOARR11) Toutefois, avec la création de l'ACSTA et les différentes initiatives d'augmentations salariales que cette dernière met en place, aucune de ces définitions ne reflète bien le modèle de sous-traitance de l'ACSTA. Nous avons vu dans les chapitres précédents que l'ACSTA a toujours gardé son modèle de prestation par les tiers, principalement dû à son efficience. Il s'agit d'une approche plus économique qu'un modèle d'employés publics, mais la décision de l'ACSTA de sous-contracter semble plus profonde que le simple facteur économique.

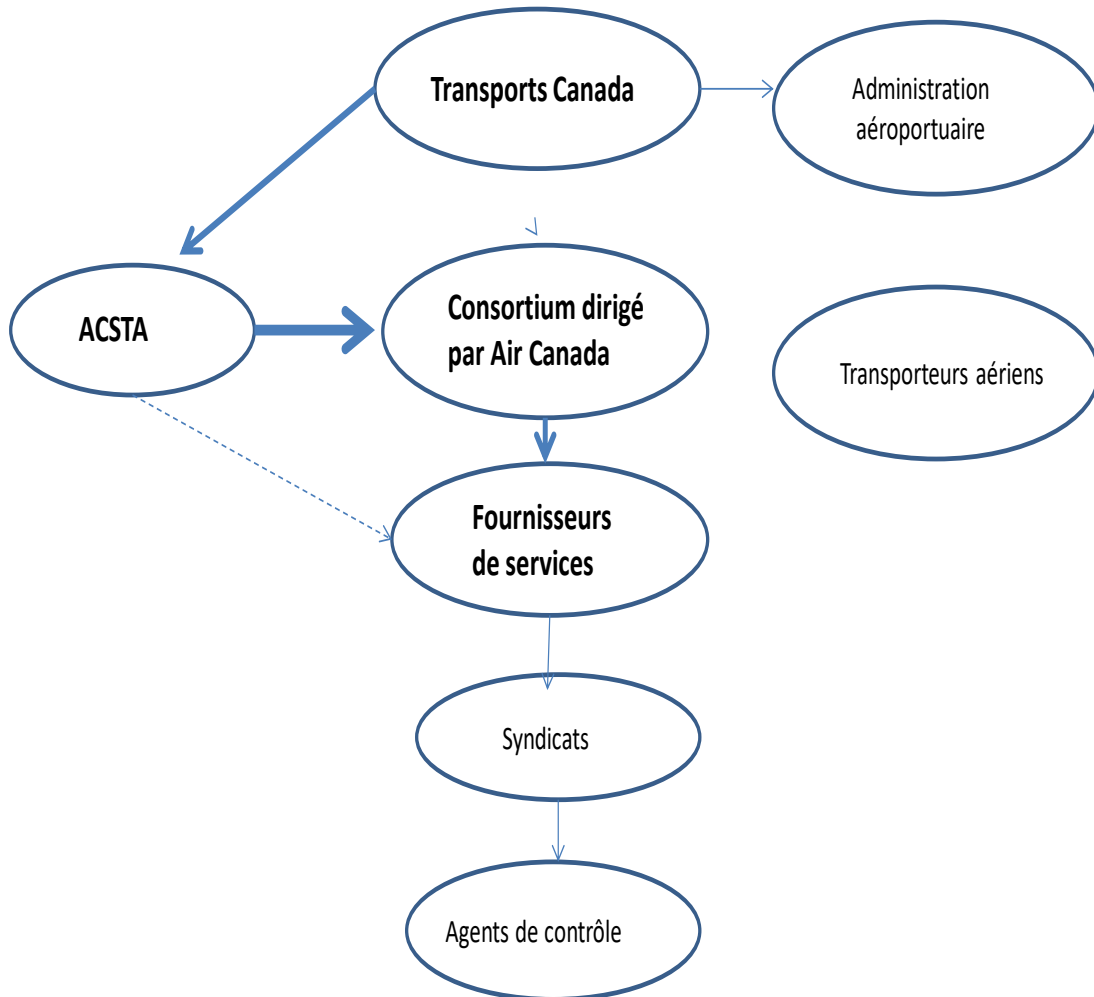
De fait, l'ACSTA se questionne constamment⁵⁵⁴ à savoir si son modèle de prestation par des tiers est le modèle optimal, c'est-à-dire s'il offre au public voyageur un service de contrôle de sûreté aérien qui soit à la fois efficient (*c'est-à-dire que les services de contrôle respectent ou dépassent les cibles de rendement, ce qui se traduit par un débit et des temps d'attente acceptables, et offrent un bon rapport qualité-prix*) et efficace (*c'est-à-dire que les services de contrôle sont exécutés conformément à des normes élevées de détection de la menace*). À ses tout débuts, soit en 2002-2003, l'ACSTA verse un financement aux transporteurs aériens principaux afin de couvrir les coûts de prestation de contrôle de sûreté avant même de négocier des contrats avec les 15 entreprises du secteur privé qui étaient auparavant les fournisseurs de services des principaux transporteurs aériens. Les figures 8.2 et 8.3 présentent l'évolution des ententes contractuelles de l'ACSTA et les principaux joueurs.

La figure 7 est similaire à la figure précédente, sauf que nous avons ajouté l'ACSTA à titre de société d'État responsable du service de contrôle de sûreté dans les aéroports. Selon nos entrevues, la décision de l'ACSTA d'utiliser les fournisseurs de services du consortium d'Air Canada ou des principaux transporteurs aériens lui permet d'agir rapidement et de s'appuyer sur l'expertise des fournisseurs de

⁵⁵⁴ Pour plus d'information, consulter les chapitres 5, 6 et 7.

services du secteur privé dans l'industrie de la sûreté. Cela permet ainsi à l'ACSTA de concentrer ses ressources sur les fonctions de surveillance, de gestion de contrats, de formation, de communication et d'assurance de la qualité dans le but de maximiser l'investissement du gouvernement du Canada et d'assurer la sûreté et l'intégrité permanentes du processus de contrôle. Au printemps 2003, l'ACSTA démontre à son conseil d'administration, à la suite d'une étude qui avait pour but d'examiner les options de prestation de services, tel que le prescrit la *Loi de l'ACSTA*, que le modèle existant est le moins coûteux en termes de mise en œuvre et de prestation. Elle décide donc de lancer son premier appel d'offres et de sous-contracter directement avec des tiers.

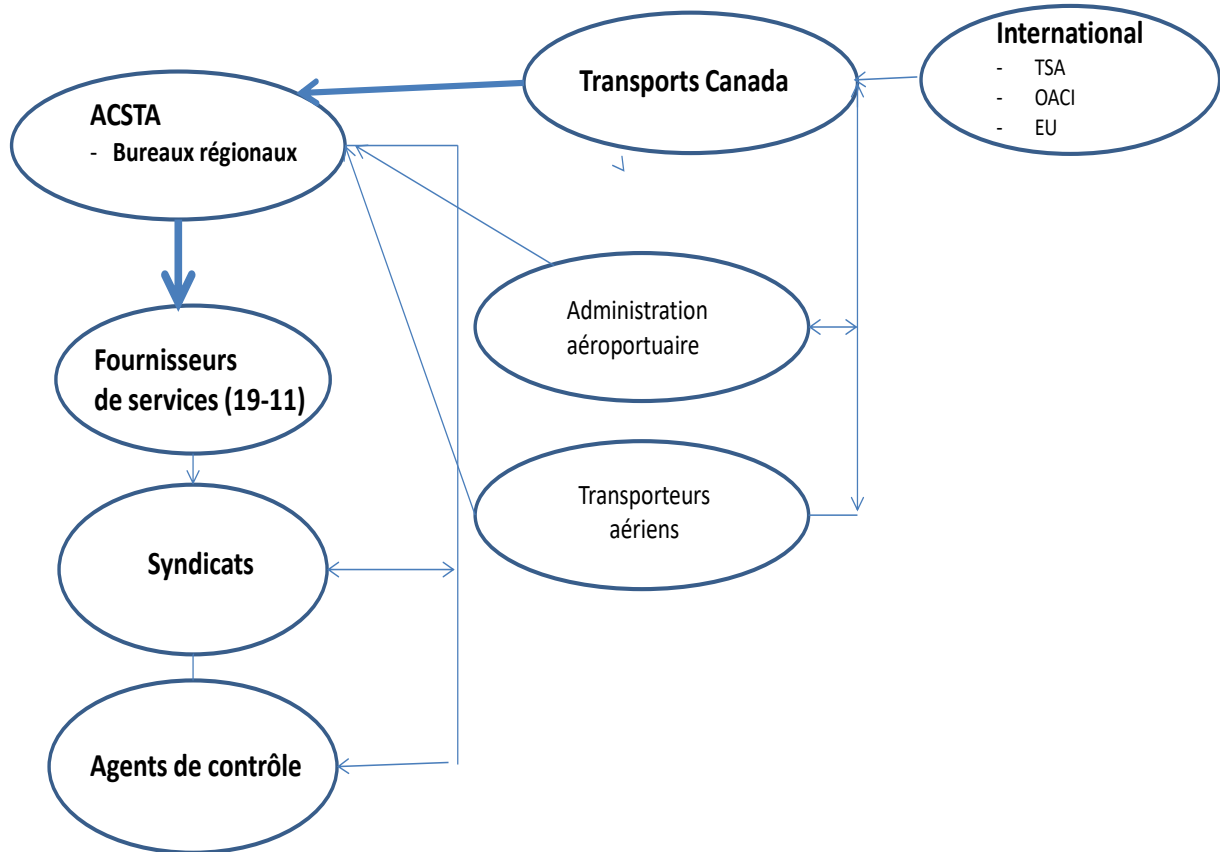
Figure 7 : Les acteurs de l'entreprise réseau après 11/09/2001 mais avant 2003



Légende:

- L'épaisseur de la ligne signifie le niveau de pouvoir sur l'acteur
- Grosseur de la police signifie l'importance de l'acteur pour cette période
- Les pointillés signifient un impact indirect

Figure 8 : Les acteurs de l'entreprise réseau après l'appel d'offres de 2004



Légende:
 - L'épaisseur de la ligne signifie le niveau de pouvoir sur l'acteur
 - Grosseur de la police signifie l'importance de l'acteur pour cette période

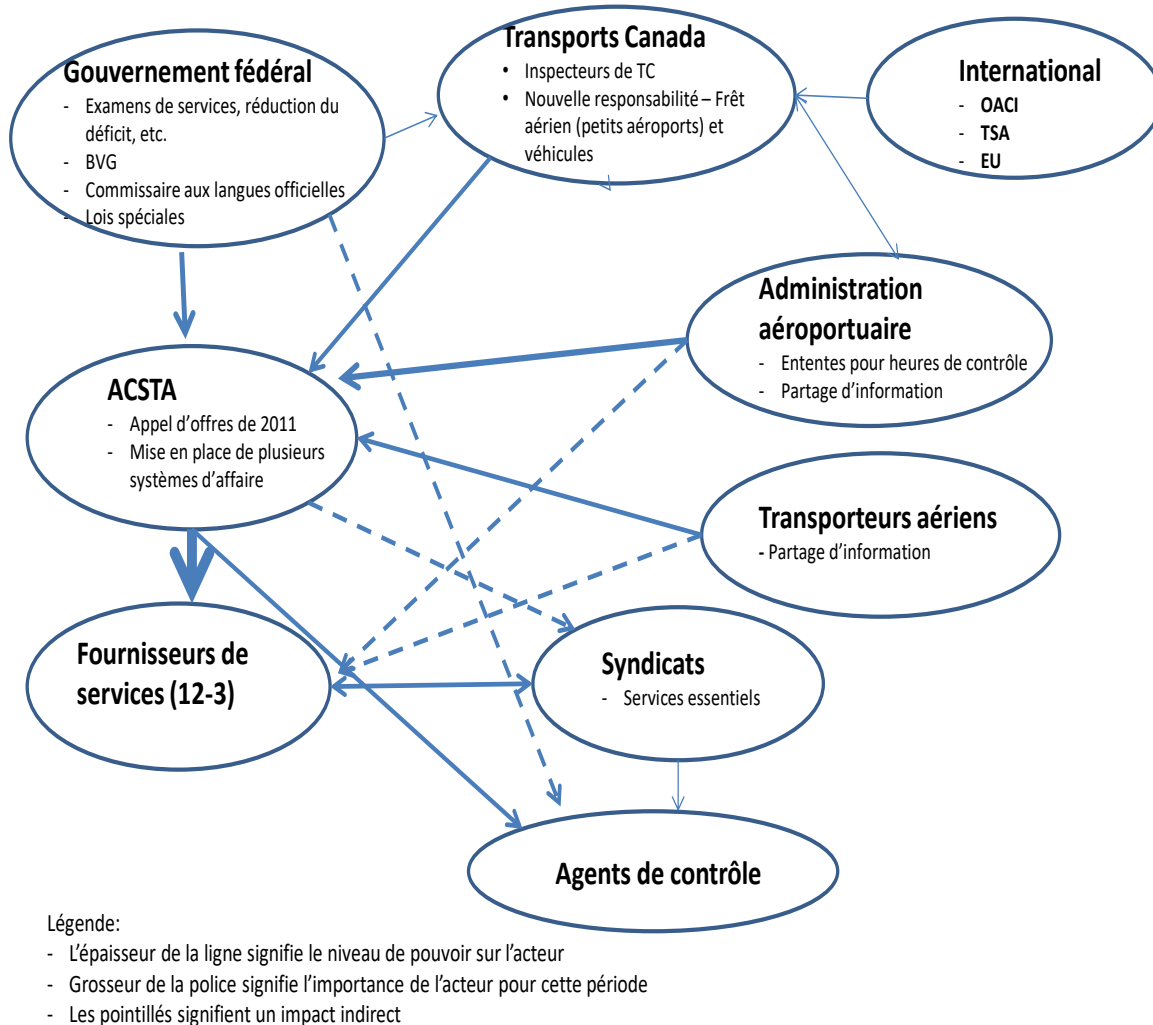
La figure 8 diffère des figures 6 et 7, du fait qu'en 2003 l'ACSTA sous-contracte directement avec les fournisseurs de services des principaux transporteurs aériens et fait un appel d'offres en 2004 pour des contrats de trois ans, avec une possibilité de renouvellement pour une période de deux ans.

Après ses cinq premières années d'existence, l'ACSTA est soumise à des examens qui la forcent à garder son modèle de prestation de services par des tiers et à amender les contrats existants. Cette décision est principalement motivée par un souci d'économie et un manque de financement à long terme. En 2008, afin de se préparer pour l'échéance des contrats avec les tiers prévus pour mars 2009,

l'ACSTA effectue un autre examen de son modèle de prestation pour déterminer s'il est toujours le modèle de choix. Puisque l'étude par une firme de consultants externe démontre que le modèle existant est moins dispendieux que le modèle d'emploi direct, le Conseil d'administration de l'ACSTA décide de continuer avec le modèle de prestation de services de contrôle par des tiers. Entre 2007 et 2010, des administrations aéroportuaires (AA) et certains transporteurs aériens, qui sont très mécontents du manque de collaboration de l'ACSTA à trouver des solutions pour augmenter le débit du contrôle des passagers aux points de fouille, mettent beaucoup de pression sur le régulateur de l'ACSTA, Transports Canada, pour qu'il dissolve l'organisation et revienne au modèle en place avant septembre 2001. Durant cette période, plusieurs facteurs (attaques terroristes manquées) et partenaires du réseau (transporteurs aériens, AA, OACI) influencent les relations et les rapports de travail du personnel de contrôle.

Après 2010, avec un financement à long terme, l'ACSTA choisit d'investir dans de nouvelles technologies et de simplifier et d'améliorer son modèle de prestation par des tiers en offrant des contrats à long terme à un nombre restreint de fournisseurs de services de contrôle. Il en résultera une réduction de 11 à trois fournisseurs de services. La figure 9 illustre les principaux acteurs après l'appel d'offres de 2011.

Figure 9 : Les acteurs de l'entreprise réseau après l'appel d'offres de 2011



Cette figure démontre que les frontières de l'entreprise réseau se complexifient. L'épaisseur et la direction des lignes signifient le niveau de pouvoir sur les autres acteurs alors que les pointillés signifient un impact indirect. Nous pouvons constater que plusieurs acteurs viennent influencer le modèle de prestation de contrôle de sûreté. Ces acteurs privés et publics ont différents impacts et influences sur les travailleurs de contrôle des entreprises privées de sécurité et leurs actions redéfinissent les frontières entre l'État et le secteur privé.

Nos entrevues confirment que le gouvernement est constamment en réflexion sur son modèle de gouvernance pour la prestation de ce service. La décision de sous-

contracter ou d'embaucher les agents de contrôle revient régulièrement sur le tapis.

« *Nous avons à ma connaissance au moins à deux reprises embauché la compagnie*

--- pour faire une étude. » EDOAQQ6

C'est à la suite de longs débats au conseil d'administration que la décision a été prise après avoir pesé le pour et le contre, qu'on était mieux, beaucoup mieux, d'aller avec un modèle de tiers plutôt que de faire des employés fédéraux. De plus, pendant le temps que j'étais à l'ACSTA, on avait un gouvernement conservateur et les conservateurs par leur nature politique généralement retenue, ne veulent pas agrandir le gouvernement. Ils veulent le réduire même. Alors, l'idée d'embaucher 7 000 fonctionnaires de plus allait à l'encontre de leur politique et en plus on n'avait aucun argument économique valide. Le seul argument qu'on avait c'est que ça serait plus facile de gérer directement des employés que c'est de gérer les employés d'un autre employeur même s'ils sont sous contrat. EDOAQQ7

Un autre examen du modèle de gouvernance de l'ACSTA est effectué par le gouvernement du Canada en 2017-2018. Selon son Rapport annuel de 2018, l'ACSTA collabore avec le gouvernement et les intervenants, notamment l'Association du transport aérien du Canada (ATAC), le Conseil national des lignes aériennes du Canada (NACC), le Conseil des aéroports du Canada (CAC) ainsi que les chefs de direction des administrations aéroportuaires des grands aéroports et Transports Canada, pour évaluer les diverses options de gouvernance qui font l'objet de l'examen et établir un modèle de financement plus durable et prévisible pour l'organisation. Dans le budget fédéral de 2019, il est écrit que « Le gouvernement propose de fournir un financement à l'Office des transports du Canada et à Transports Canada pour appuyer la transition de l'ACSTA au statut d'entité d'indépendante à but non lucratif »⁵⁵⁵. Il semblerait donc que les frontières vont encore bouger dans un avenir rapproché.

De plus, comme nous l'avons vu au chapitre 7, depuis 2015, certaines AA achètent des heures de contrôle supplémentaires à l'ACSTA par un mécanisme de recouvrement des coûts pour l'ouverture de points de contrôle préembarquement additionnels. L'implication financière des AA et leur collaboration à ce récent examen du modèle de gouvernance de l'ACSTA nous permet de supposer que le secteur

⁵⁵⁵ Ministre des finances. « Budget fédéral de 2019, Annexe 3, tableau A2.9, annexe 2 », *Chambre des communes*, mars 2019, p.352.

privé tient à demeurer un intervenant clé dans la prestation de services de contrôle de sûreté dans le secteur de l'aviation canadien. L'implication de plus en plus grande des AA auprès de l'ACSTA et du gouvernement nous porte à croire que celles-ci cherchent à influencer ce service afin de rencontrer les exigences des transporteurs aériens et d'être plus concurrentielles, surtout en période où la menace terroriste dans le secteur de l'aviation semble s'être atténuée.

Tel que noté par certains auteurs (Fast, 2016; Master, Gibney et al., 2008), même si le Canada partage le même type de capitalisme anglo-saxon que son voisin du sud, les États-Unis réagissent différemment aux attentats terroristes de 2001⁵⁵⁶. Selon nos entrevues auprès d'anciens hauts dirigeants, ces derniers considèrent que le modèle canadien de prestation du contrôle de sûreté de l'aviation par des tiers est beaucoup plus efficace que le modèle public américain pour plusieurs raisons. La première de ces raisons est la séparation entre le régulateur et l'organisation responsable de la prestation de services; l'objectivité du régulateur, qui n'est pas l'employeur de la force de travail, est clé dans un modèle de prestation de services publics tel que le service de contrôle de sûreté.

Le modèle tel qu'il est là, moi je pense qu'il est excellent encore aujourd'hui. Aux États-Unis, TSA est le régulateur et c'est lui qui émet toutes les procédures, les directives. Il est en même temps l'employeur puis tout ça. Puis, d'après moi, il n'a pas le recul pour être capable d'évaluer les gens. Nous, c'est Transports Canada qui est le régulateur. Nous on a une mission précise dans une loi et on doit s'assurer qu'on respecte cette loi-là. Et Transports Canada, en étant le régulateur, est capable de prendre un pas de recul pour dire : « non, ça ce n'est pas correct. » Puis, c'est à nous d'aller défendre notre position. EDOOQ6

La deuxième raison évoquée est l'importance d'avoir plusieurs couches de sécurité pour combattre le terrorisme. Plusieurs fournisseurs de services assureraient une sorte de protection de sécurité pour combattre la menace terroriste avec le gouvernement en charge de ce mandat.

⁵⁵⁶ Les États-Unis ont étatisé leur modèle de prestation de contrôle de sûreté et tous les agents de contrôle sont des employés du gouvernement américain. Seulement un nombre minime d'aéroports (20 sur 450) utilisent des contrats par des tiers pour leurs services de contrôle de sûreté. Ces agents de contrôle sont des employés de compagnies privées similaire au modèle de contrôle de sûreté au Canada.

Je n'ai jamais eu de doute que c'était le bon modèle. Comme je disais tantôt, TSA va possiblement s'en venir avec un modèle comme le nôtre. On n'a pas eu d'évènement majeur. On a prévenu des crises. Donc, au niveau de la qualité du service, j'ai jamais eu de doute même si des fois il y a des gens qui passaient avec des choses qui auraient pas dû passer. On a été capable de gérer la crise à cause du modèle parce que le fournisseur de services, c'est une des 12 couches de sécurité si tu veux, qu'on a. C'est pas en fédéralisant les employés, au contraire, moi je pense que ça deviendrait un danger pour la sécurité. Il ne faudrait pas en venir à un fournisseur de services parce que ça enlève une saine compétition. Si on en avait un fournisseur de services, à ce moment-là, on est aussi ben de fédéraliser tout le monde, tu sais. EDOAQQ7

Par ailleurs, même s'il y a un grand risque à sous-contracter les activités de contrôle de sûreté à des tiers, le Canada a plus de chance de réussir, puisqu'il possède déjà une expertise du secteur privé de gestion de contrôle de sûreté dans l'aviation, spécialement depuis la tragédie d'Air India.

Je me rappelle, on a eu des discussions avec le premier secrétaire de *Homeland Security* des États-Unis.....Et on a discuté le fait qu'aux États-Unis, ils avaient fédéralisé la force de travail et nous, nous avons adopté un modèle de travailleurs sous-contractés. Et, lui il nous a dit qu'il ne croit pas que la décision de fédéraliser a été une erreur parce que les compagnies de sécurité privées aux États-Unis à l'époque manquaient totalement la capacité de gestion nécessaire pour gérer la crise dans laquelle les États-Unis se trouvaient. Parce que lorsque le 11 septembre est arrivé aux États-Unis, la réaction devait être, le besoin de sécuriser leur population et leur industrie était plus grand, plus amplifié que ça a été au Canada. Mais, (*un ancien haut dirigeant de la TSA*) nous avait dit que s'il avait la capacité de trouver une gestion dans le secteur privé qui aurait pu répondre à ses besoins, qu'il est d'avis qu'il y a un avantage à sous-traiter. Et, nous nous avons vécu une circonstance où en raison du système qui existait au Canada parce qu'au Canada en fonction de l'attentat de *Air India*, le Canada avait déjà mis en place des mesures de sécurité avant le 11 septembre qui ne se trouvaient pas aux États-Unis. Alors, en réalité, bien que c'était sur une échelle beaucoup plus petite, notre sécurité existante dans les aéroports était plus sophistiquée de ce qui se trouvait aux États-Unis. Alors, nous on a eu, grâce à des fournisseurs de services existants, qui étaient un peu plus sophistiqués que les choix qu'ils avaient aux États-Unis. EDOAQQ6

Pour ces hauts-dirigeants de l'ACSTA, la décision de sous-contracter la gestion quotidienne des travailleurs de contrôle à des tiers est la bonne, malgré la vitesse d'exécution qui est plus lente avec une force de travail extériorisée qu'avec des employés fédéralisés. Ce commentaire est revenu à différentes reprises durant nos entrevues (voir section 5.2.1), et ce, même si les personnes interrogées semblent croire qu'une force de travail fédéralisée aurait augmenté la communication et les interventions pour l'alignement des valeurs et objectifs entre l'ACSTA et le personnel de contrôle. D'ailleurs, certains auteurs, tels que Ferner (1994); Masters, Gibney et

al. (2008); et Chevallier (2008), avancent qu'il peut exister des tensions constantes entre la logique politique des gouvernements définissant ce que le service doit fournir et la logique d'affaires des fournisseurs privés décentralisés chargés de les fournir. Nous supposons que c'est à ces tensions que ces hauts-dirigeants font allusion. Toutefois, ils reconnaissent également que cette gestion par des tiers ne les a pas empêchés d'interagir directement avec le personnel de contrôle pour s'assurer que la prestation de services de contrôle de sûreté dans le secteur de l'aviation rencontre le mandat et les objectifs que le gouvernement leur a donnés.

D'autres dirigeants de l'ACSTA se questionnent sur les raisons de la création de l'ACSTA comparativement à celle d'utiliser une société d'État ou une agence gouvernementale existante. Pour eux, le gouvernement canadien aurait pu donner la responsabilité de ce service de contrôle de sûreté à un organisme public existant, tel que la Gendarmerie Royale du Canada ou l'Agence des services frontaliers du Canada. Dans les deux cas, ces sociétés d'État ont des employés fédéraux qui sont déjà dans les aéroports, spécialement l'Agence des services frontaliers du Canada. Cette décision aurait définitivement redéfini les frontières. *« Je ne comprends pas que le gouvernement n'a pas voulu d'une part donner ça à une agence existante, je ne sais pas, la GRC ou Douanes Canada ou... pour que l'argent aille directement là, tu sais, plutôt que de donner ça à des compagnies privées... (EDOAGG8)*

Comme nous pouvons le constater, les frontières de ce service de contrôle de sûreté de l'aviation au Canada ont été remises en question à plusieurs reprises, et spécialement suite aux attentats de 2001. Malgré l'importance de ce service que nous qualifierions de service régalien, au cœur même de la fonction publique gouvernementale, le secteur privé joue un rôle important dans sa prestation. Le modèle de prestation de services de contrôle de sûreté canadien a toujours inclut le secteur privé. Malgré les diverses remises en question, le gouvernement canadien décide de gérer le risque et de ne pas complètement étatiser son modèle comme aux États-Unis. Au contraire, le gouvernement canadien choisit de s'appuyer sur le modèle existant avant les attentats terroristes de 2001 et d'intervenir directement par l'entremise d'ententes contractuelles qui définissent les règles de

fonctionnement et les attentes de l'État, afin de s'assurer que la main-d'œuvre sous-contractée soit compétente et qu'elle offre un service de contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages uniforme et courtois à travers le pays. La prochaine section présente comment l'ACSTA organise et coordonne ses relations contractuelles et les rapports de travail avec ses fournisseurs de services. Nous présentons l'évolution de cette coordination à travers nos trois périodes à l'étude.

8.2 Modèle de gouvernance - entreprise réseau de l'ACSTA

La définition de l'entreprise réseau retenue pour notre étude est celle de Barsch (2002 : 109) : une entreprise réseau est caractérisée par différentes collaborations contractuelles, c'est-à-dire « ce sont des relations de marché « consolidés », inscrites dans des accords qui organisent la durée des échanges et déterminent des charges réciproques pour les parties. » Pour Barsch, le réseau représente une troisième forme de coordination, dotée d'attributs spécifiques à ceux des deux modèles déjà reconnus que sont le marché et l'entreprise.

Pour faire l'analyse d'une entreprise réseau, il faut aller au-delà de ce qui se passe à l'intérieur et l'extérieur d'une entreprise. Les types de relations d'affaires qui ont été établies entre les fournisseurs et les clients (Donaghey et al., 2013; Bellemare, 2000) et la façon de gérer la répartition et la coordination du travail entre les entreprises (Wilhelm, 2011; Gerreffi et al., 2005; Lakhani et al., 2013; Fisher et al., 2010) sont des éléments clés pour comprendre l'entreprise réseau et ses acteurs.

Comme nous l'avons vu, et selon certains auteurs (Chassagnon (2012; Bellemare et Briand, 2006), les frontières de la firme et même celles des organisations publiques se brouillent; elles ne sont plus bornées par le capital et les contrats d'emploi à long terme et elles ont de moins en moins à voir avec les conceptions traditionnelles en relations industrielles qui ont eu tendance à se coller à la définition juridique de l'entreprise. Pour Chassagnon (2012), elles sont bornées davantage par des relations de pouvoir qui résultent de l'interdépendance des ressources critiques du réseau. D'ailleurs, la typologie des mécanismes de contrôle de Giddens (1987) fait la distinction entre les pratiques qui procurent du pouvoir sur les ressources

d'allocation (contrôle sur les ressources matérielles) et celles qui agissent sur les ressources d'autorité (contrôle sur les acteurs). Elles sont engendrées dans la reproduction des structures de domination. La notion de pouvoir fait référence à la relation entre les acteurs, qui peut varier dans le temps et selon les acteurs.

Marchington et al. (2011) présente un modèle d'analyse théorique basé sur différentes études de cas à savoir si l'alignement, l'intégration et la cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) des entreprises réseaux seraient des prédicteurs de l'offre de produits et/ou de services dans le réseau. Pour ces auteurs, l'alignement des objectifs d'affaires, la cohérence et l'intégration des pratiques de la GRH seraient clés dans les entreprises réseau, puisque si les organisations ont des objectifs et des pratiques en GRH qui sont contradictoires et qui entravent la création d'une forte culture transorganisationnelle à laquelle les gestionnaires et les travailleurs s'associent, cela peut causer plusieurs problèmes, tels que la disparité salariale pour les gestionnaires et les employés œuvrant dans le réseau.

Cette section présente les relations entre les différents intervenants de l'entreprise réseau et le type de coordination qui existe entre eux. Nous identifions les acteurs, les règles et les ressources qui les gouvernent et nous faisons une analyse de leurs interactions selon nos trois périodes à l'étude. Nous concluons cette section par une analyse du modèle théorique de gouvernance des chaînes de valeurs de Gerrefi et al. (2005) pour notre étude de cas.

8.2.1 L'analyse des relations de pouvoir, de l'alignement et de l'intégration des pratiques de GRH qui existent dans le réseau

La compréhension ou l'analyse des relations de pouvoir qui existent dans l'entreprise réseau est une dimension importante (Bair, 2005; Brugière, 2017). Les règles de fonctionnement, qu'elles soient régulatrices (c'est-à-dire qu'elles impliquent une sanction si elles ne sont pas respectées) ou constitutives (c'est-à-dire qu'elles sont comme les règles du jeu) et les ressources, qu'elles soient d'autorité (c'est-à-dire qu'elles dérivent de la coordination de l'activité des acteurs)

ou d'allocation (c'est-à-dire qu'elles proviennent du contrôle d'objets matériels), doivent être étudiées à travers le temps pour comprendre comment les acteurs de l'entreprise réseau s'influencent (Giddens, 1987).

Traditionnellement, la gouvernance de l'emploi était assurée par deux modes : la réglementation de l'État et les contrats, y compris ceux qui découlent de la négociation collective. Avec l'arrivée des entreprises réseaux, le concept de gouvernance a de plus en plus migré des institutions gouvernementales vers des acteurs non gouvernementaux et privés (Bellemare, 2000; Kessler et al., 2009; Donaghey et al., 2013; Bair, 2005; Verge et Dufour, 2003). Depuis plusieurs décennies, les gouvernements à travers le monde adoptent différentes stratégies pour participer et répondre aux pressions socio-économiques et pour s'ajuster aux transformations et à la mondialisation des marchés. Notre étude de cas fait état d'une remodelisation de l'État canadien qui, suite aux attentats terroristes de 2001, rapatrie la fonction de contrôle de sûreté dans le secteur de l'aviation avec un modèle de prestation de services par des tiers. Les sections qui suivent présentent le modèle de gouvernance et l'analyse des relations de pouvoirs des acteurs dans la prestation de contrôle de sûreté du secteur de l'aviation.

8.2.1.1 Première période : 2002-2006

Durant ses cinq premières années d'existence, l'ACSTA négocie des contrats avec 15 entreprises privées qui, pour la plupart, étaient des fournisseurs de services des principaux transporteurs aériens. Ces entreprises sont des entreprises de sécurité de tailles différentes et sont situées à travers le Canada. Certaines d'entre elles offrent une diversité de services de sécurité, tandis que d'autres sont principalement concentrées dans les services de contrôle de sûreté dans les aéroports. Après l'appel d'offres de 2003, certains fournisseurs de services doivent être délaissés pour différentes raisons, et ces changements permettent à l'ACSTA de diminuer le nombre de ses fournisseurs de services de 15 à 12. Les relations entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services sont relativement tendues pendant cette période, puisque l'ACSTA met en place des règles constitutives. Par exemple, à la signature

du contrat, elle exige que de nouvelles échelles salariales soient mises en place par les fournisseurs de services pour maintenir et attirer des agents de contrôle.

Au cours de cette période, l'ACSTA est très présente auprès des agents de contrôle. L'urgence de devenir opérationnelle très rapidement et de former et certifier le personnel de contrôle contre la menace terroriste l'incite à intervenir fréquemment auprès des travailleurs de contrôle sous-contractés. Elle intervient non seulement directement auprès des agents de contrôle, mais elle met en place des programmes de surveillance de ses fournisseurs de services, tels qu'un modèle d'horaires de travail pour valider les heures facturées, un programme de paiement au rendement, un système de renseignement d'affaires qui lui permet de planifier, surveiller et contrôler les opérations des fournisseurs de services, neuf centres de formation permanents à travers le pays ainsi qu'un centre de communication, avec des caméras en circuit fermé, qui lui permet de coordonner et de surveiller des activités dans les grands aéroports canadiens. L'ensemble de ces initiatives est répertorié dans le tableau 32, à la fin de cette section, en utilisant la typologie des mécanismes de contrôle proposée par Giddens (1987) et reprise dans Bellemare et Briand (2006).

Puisque l'ACSTA doit agir de façon urgente, la contractualisation des fournisseurs de services existant lui permet d'assurer une continuité des opérations de contrôle de sûreté. Toutefois, certains fournisseurs de services sont jugés par l'ACSTA comme n'étant pas à la hauteur des nouvelles exigences, ce qui l'amène à annuler certains contrats et à remplacer les fournisseurs en question. Selon nos entrevues, cette période est critique pour l'ACSTA et le gouvernement canadien qui veulent mettre des balises pour assurer la continuité des opérations et gérer la peur des voyageurs, être équitables pour les agents de contrôle afin de réduire le taux de roulement et être fiscalement responsables et maintenir le coût d'opérations à un niveau acceptable pour le gouvernement et le public voyageur (voir section 5.2.1).

L'appel d'offres de 2004 définit 10 priorités sur lesquelles tous les agents de contrôle doivent collaborer avec leur employeur respectif pour offrir un service de qualité au public voyageur. Ces priorités sont : la sûreté, l'amélioration continue, l'uniformité,

le service à la clientèle, les pratiques administratives, le bilinguisme, la responsabilisation, la gestion professionnelle et la formation, les rencontres trimestrielles, et les rapports de rendement et l'horaire de travail. Les objectifs de ces contrats sont de permettre à l'ACSTA de superviser ses fournisseurs de services et d'accroître ses communications avec eux. Ces thèmes définissent bien la priorité du gouvernement canadien qui doit s'assurer de rétablir la confiance du public dans le secteur de l'aviation.

Cette période est également marquée par des tensions entre l'ACSTA et son régulateur. Durant les cinq premières années, les relations entre les deux entités sont très difficiles et tendues. Selon l'examen de la vérificatrice générale de 2006, l'ACSTA réclame plus de responsabilités et un accès à des informations privilégiées. Le BVG recommande que les tensions entre l'ACSTA et Transports Canada cessent et qu'elles soient réglées en établissant une révision du mandat de l'ACSTA afin de mieux définir les rôles et responsabilités de l'ACSTA et de son régulateur.

Nous n'avons trouvé aucune information sur les relations interentreprises de cette période. Les rapports de force sont davantage entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services. L'ACSTA a un pouvoir direct sur ses fournisseurs de services qui sont dépendants de ses règles et exigences afin de garder leurs contrats. Ce qui est relativement unique durant cette période, c'est que malgré la décision de sous-contracter les travailleurs de contrôle, l'ACSTA est intervenue directement dans les rapports de travail avec les agents de contrôle, donnant moins de latitude aux fournisseurs de services pour intervenir auprès de leurs travailleurs. Par exemple, elle a mis en place différentes initiatives, telles que son programme d'uniforme unique (voir section 5.3.1.1), les tournées dans les aéroports pour partager la vision de l'ACSTA (voir section 5.3.1.2) et la remise de certificats de reconnaissance pour un comportement exemplaire de l'ACSTA (voir section 5.3.1.4). Ce qui est intéressant, c'est qu'il s'agit d'initiatives d'alignement avec les agents de contrôle et non avec les fournisseurs de services. Il n'y a pas eu d'initiatives d'intégration des pratiques de GRH de l'ACSTA avec ses fournisseurs de services durant la première période. Nous sommes beaucoup plus en présence

d'une collaboration contractuelle verticale (intraentreprise donneur d'ordres – fournisseur de services), sauf pour l'imposition des échelles salariales de rémunération minimale applicables à l'ensemble des fournisseurs de services, ce qui a un impact sur tous les travailleurs de l'entreprise réseau. Il n'est pas surprenant d'apprendre que les relations entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services sont tendues durant cette période puisqu'à notre connaissance, peu d'efforts sont faits pour inclure les fournisseurs de service afin d'intégrer les valeurs et les pratiques exemplaires de gestion de ressources humaines à travers le réseau.

Le tableau suivant, et ceux qui suivent à la fin de chaque période, synthétise les divers mécanismes de contrôle utilisés par l'ACSTA. Nous tentons de démontrer à travers ces tableaux, les règles et les ressources que cette dernière utilise pour produire et reproduire des systèmes ou les régions de rapports de travail. Il illustre l'ensemble des relations (règles et ressources) organisées dans des contextes d'actions d'interaction entre les acteurs. Pour Giddens (1987), c'est l'idée même de la dualité du structurel. La dualité du structurel est le principal fondement de la continuité dans la reproduction sociale à travers l'espace- temps. Le structurel est à la fois contraignant et habilitant.

Tableau 32 : Mécanismes de gouvernance selon les types de règles et de ressources mobilisées – Période I

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité (capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)	Allocation (matériel)
				Financement pour cinq ans
Premier contrats de l'ACSTA (2003) – 15 Fournisseurs de services (FS)				
Relations entre le donneur d'ordres (DO) et ses fournisseurs de services (FS)	Révisions des procédures d'utilisation normalisées suites aux attentats terroristes du 11 septembre 2001	Imposition des échelles de rémunération pour maintenir et attirer des agents de contrôle	Cette décision d'intervenir sur les conditions de travail des employés de leurs fournisseurs de services aurait été motivée par la nécessité pour l'ACSTA de stabiliser sa force de travail contractuelle et par l'augmentation de la formation requise pour effectuer le travail.	
			Développement d'un horaire de travail afin de valider les horaires produits par les fournisseurs de services de contrôle pour surveiller la facturation des fournisseurs de services (système de contrôle)	
Contrats de 2004				
	Remplacement des FS à la suite des conflits de travail importants	Nouveaux contrats qui incluent 10 priorités : la sûreté, l'amélioration	Objectifs des contrats : permettre à l'ACSTA de superviser ses	

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité (capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)	Allocation (matériel)
		continue, l'uniformité, le service à la clientèle, les pratiques administratives, le bilinguisme, la responsabilisation, la gestion professionnelle et la formation, les rencontres trimestrielles, et les rapports de rendement et l'horaire de travail.	fournisseurs de services et d'accroître ses communications avec eux.	
		Programme de paiement au rendement. Offrir un incitatif aux fournisseurs de services de contrôle pour leur permettre de satisfaire et de dépasser les attentes en matière de procédures normalisées d'exploitation et de service à la clientèle, tels qu'établies par l'ACSTA	Les fournisseurs de services doivent rendre compte à l'ACSTA de l'atteinte de ces critères dans des rapports trimestriels. Comment : sondages auprès des passagers et calcul des temps d'attente des passagers	
			L'ACSTA lance en 2004 un système de renseignement d'affaires afin de permettre une meilleure analyse des tendances et un cadre exhaustif de mesure de	

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité <i>(capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)</i>	Allocation (matériel)
			rendement, tel que les temps d'attente.	
			Établissement d'un Centre de communications sur la sûreté pour la surveillance des points de sûreté à travers le pays.	
			Formation d'un « groupe de travail d'optimisation du contrôle » en 2004. Le mandat est d'examiner les opérations actuelles en vertu des normes existantes, d'établir des critères d'évaluation des opérations, de procéder à l'évaluation et d'établir un rapport et des conclusions (seulement une fois)	
				Programme d'uniforme standard de l'ACSTA pour l'ensemble des agents de contrôle (AC).

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité <i>(capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)</i>	Allocation (matériel)
			Établissement d'une structure régionale à petite échelle afin de surveiller les opérations de l'ACSTA. Chargée de superviser les activités de l'ACSTA, l'orientation et le soutien opérationnel de ses 15 fournisseurs de services de contrôle dans tous les aéroports désignés	
			2005 - Tournées « Partageons la vision de l'ACSTA » auprès des agents de contrôle	
				Un site Web consacré uniquement aux agents de contrôle est développé par l'ACSTA en 2006.
	L'ACSTA sous-contracte puis rapatrie la formation et la certification des agents de contrôle. Cette décision vise une			

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité (capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)	Allocation (matériel)
	meilleure efficacité et un meilleur contrôle sur les outils de formation afin qu'ils soient adaptés aux diverses techniques de détections et améliorer les connaissances des agents de contrôle face aux différentes menaces terroristes potentielles.			
		Prolongement des contrats des fournisseurs de services pour une période de 2 ans		
Relations entre DO et les AC/Syndicats				
	Certification des agents de contrôle par l'ACSTA	Augmentation des salaires du personnel de contrôle	Programme de formation et de certification de l'ACSTA	Création de 9 centres de formation permanents à travers le pays.
		Demande de déclaration d'employeur unique est déposée par un syndicat en 2004		
Relations entre FS	Nous n'avons trouvé aucune information à ce sujet			

Source : Inspiré de Giddens (1987) et de Briand et Bellemare (2006)

8.2.1.2 Deuxième période : 2007-2010

Les relations d'affaires entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services sont également tendues durant cette période. Cette tension est principalement causée par les recommandations des différents examens qui sont effectués à la fin de 2006 et par le manque de financement à long terme qui oblige l'ACSTA à prolonger les contrats existants au lieu d'aller en appel d'offres. Tous les fournisseurs de services ont signé leur prolongation malgré leurs mécontentements.

De plus, l'arrivée des 60 agents de surveillance dans les bureaux régionaux de l'ACSTA, suite aux recommandations du BVG et de l'examen quinquennal, n'aide pas à améliorer la collaboration avec ses fournisseurs de services, puisque l'ACSTA a internalisé cette fonction auparavant effectuée par les fournisseurs de services. Cette décision est principalement motivée par les recommandations des examens qui suggèrent fortement à l'ACSTA d'augmenter sa surveillance dans les aéroports afin de s'assurer de l'efficacité des opérations (voir section 6.3.2.1). D'ailleurs, durant cette période on assiste à la mise en place d'une structure formelle de bureaux régionaux.

La décision de l'ACSTA de se doter d'un département des ressources humaines qui soit à la fois responsable des employés directs de l'ACSTA, mais également du bien-être des agents de contrôle, est également motivée par les recommandations de ces examens et par le manque de clarté dans les contrats existants au sujet des exigences en matière de gestion et des pratiques de ressources humaines des fournisseurs de services⁵⁵⁷. Cette intervention répond à un besoin de coordination avec les fournisseurs de services au sujet des pratiques de gestion de rapports de travail, l'ACSTA jugeant que les fournisseurs de services ne sont pas à la hauteur.

Ça commencé seulement quand on a nommé un vice-président des ressources humaines et qu'on a constaté qu'on avait besoin de compétences juridiques pour conseiller les ressources humaines en matière de relations de travail avec des tierces parties. Alors, on a embauché des services-conseils, mais c'est seulement je dirais de mémoire peut-être vers 2008-2009 qu'on a commencé à impliquer les ressources humaines dans la gestion des contrats qui était auparavant considérée le domaine

⁵⁵⁷ C'est seulement dans le dernier appel d'offres de 2011 que l'ACSTA exige que les fournisseurs de services possèdent un département des ressources humaines avec des compétences précises, telles que des compétences juridiques, en relations de travail et en pratiques exemplaires de RH.

absolu des opérations. Mais, les opérations avaient comme but uniquement de voir les opérations se dérouler de la façon la plus normale possible et non pas nécessairement la normalisation, ce que moi j'ai toujours pensé la normalisation des conditions qu'on voulait voir pour améliorer effectivement la rentabilité des contrats et la prestation de services. On a exigé seulement dans les derniers contrats qu'il y ait un vrai département de ressources humaines chez les fournisseurs de service et tout ça et pas quelque chose qui était juste pour la forme.

Oui il y avait une obligation pour les fournisseurs de services de démontrer leur capacité à gérer les relations de travail dans les contrats de 2006. Et dans le contrat suivant, on disait qu'on devait avoir accès à tous leurs programmes de ressources humaines et un droit de regard et même un droit d'audit sur les fonctions. Parce que ce qui est curieux c'est que la gestion du contrat qui liait l'ACSTA avec le fournisseur de service devenait une embûche entre les agents de fouille et la prestation de services et la volonté de l'ACSTA de livrer un service de qualité. Et les termes du contrat étaient le point de friction. EDOAQQ6

Il semble que même avec un contrat qui lui permet un droit de regard sur les programmes de ressources humaines des fournisseurs de services, l'ACSTA n'ose pas agir et s'imposer en la matière, puisque les relations entre les fournisseurs de services et l'ACSTA sont tendues. Tel que présenté dans le chapitre 6, le rôle du département des RH de l'ACSTA durant cette période est de faciliter l'intégration des pratiques de GRH et d'intervenir auprès des fournisseurs de services qui se portent volontaires pour la mise en place de projets pilotes visant à trouver des solutions qui augmenteraient l'engagement des agents de contrôle.

Le plan de stabilisation de la main-d'œuvre est un exemple d'initiatives coordonnées par l'ACSTA. Il a un impact sur l'ensemble des fournisseurs de services, puisque l'ACSTA leur demande de se conformer à ce plan d'harmonisation, qui se veut être une forme d'alignement et d'intégration horizontales des conditions de travail du personnel de contrôle à travers le pays pour des fonctions et des connaissances similaires, selon les catégories de Marchington et al. (2011). L'objectif est d'harmoniser les salaires et les conditions de travail et ainsi réduire le taux de roulement de cette force de travail. Par contre, cette harmonisation vise strictement le personnel de contrôle et non l'ensemble des travailleurs du réseau, excluant donc les gestionnaires des fournisseurs de services et de l'ACSTA.

Comme nous avons vu dans les chapitres précédents, pour assurer la mise en œuvre de son plan, l'ACSTA doit transiger directement avec les syndicats des

agents de contrôle afin de leur faire comprendre que le contexte aéroportuaire est unique et que les travailleurs de contrôle devaient recevoir une compensation différente de celle de leurs autres membres. La volonté de l'ACSTA de stabiliser la main-d'œuvre de contrôle et de changer la perception de la fonction d'agents de contrôle l'amène à intervenir directement auprès des syndicats et des fournisseurs de services afin d'en venir à des ententes pour l'harmonisation des conditions de travail et la stabilisation des taux de roulement des agents de contrôle à travers le pays. Même si les fournisseurs de services sont consultés afin de recueillir leurs suggestions ayant trait aux améliorations des conditions de travail de leurs travailleurs, leur motivation d'agir rapidement pour la rétention de leurs travailleurs de contrôle est minime. Il n'y a aucun avantage pour eux à mettre en place ce plan qui, en réalité vient déséquilibrer l'équité salariale interne de l'ensemble de leurs employés. Une augmentation de salaire pour les travailleurs de contrôle rend les employeurs vulnérables auprès de leurs syndicats, puisqu'il y a un risque que les employés autres que ceux de contrôle de sûreté dans les aéroports demandent la parité salariale avec ces derniers. De plus, l'augmentation salariale et l'amélioration des conditions de travail des travailleurs de contrôle exercent une pression sur les salaires et conditions de travail des gestionnaires des employeurs, surtout ceux de première ligne. Cet alignement des conditions de travail des travailleurs de contrôle de l'entreprise réseau représente un enjeu important pour les fournisseurs de services, puisque les augmentations salariales offrent une opportunité aux syndicats de faire pression pour accroître les salaires de leurs autres travailleurs.

Un autre exemple d'intégration des pratiques de GRH à travers le réseau est la mise en œuvre de l'outil X-Ray Tutor à la fin de la première période, qui permet à la direction de l'ACSTA de constater que certains agents de contrôle sont meilleurs à la détection d'objets de menace qu'aux points de contrôle à interagir avec les passagers (voir la section 6.3.1.5). L'ACSTA démontre ainsi à ses fournisseurs de services qu'une spécialisation de la main-d'œuvre peut être une solution au rendement et au maintien à l'emploi des agents de contrôle. Nous en comprenons, selon les documents consultés et des informations recueillies lors de nos entrevues, que cette spécialisation ne semble toutefois pas se concrétiser au cours de cette

période. Les coûts qui y sont reliés ainsi que la complexité de mettre en œuvre une structure fonctionnelle différente dans une entreprise réseau toujours en développement sont des facteurs importants qui pèsent dans la prise de décision.

Comme nous avons illustré au chapitre 6, l'ACSTA utilise son programme national de formation pour uniformiser les compétences des superviseurs de première ligne des fournisseurs de services, offrant ainsi un programme d'avancement professionnel aux agents de contrôle, qui peuvent postuler comme chef de point de contrôle ou superviseur de première ligne s'ils réussissent le programme de formation de chef de contrôle de l'ACSTA.

De plus, en 2008, afin de réduire le taux d'échec aux programmes de formation, l'ACSTA développe un programme de pré-qualification des agents de contrôle et chefs de points de contrôle potentiels pour améliorer la qualité de candidats⁵⁵⁸. Cette collaboration étroite avec les fournisseurs de services du réseau permet à l'ACSTA de réaliser un projet pilote pour soutenir ses fournisseurs de services dans le recrutement du personnel de contrôle. Cette intervention de l'ACSTA lui assure un meilleur taux de réussite à ses programmes de certification, surtout que les coûts d'un échec à sa certification représentent environ 5 000 \$ par individu.

Nos entrevues nous ont permis de confirmer que l'ACSTA et ses fournisseurs de services se rencontrent deux à trois fois par année, mais que ces rencontres sont davantage informatives qu'opérationnelles, puisque les enjeux opérationnels soulèvent des questions de nature économique que ni l'ACSTA ni ses fournisseurs de services ne veulent discuter en présence d'autres fournisseurs de services.

Mais, c'était important lors de ces rencontres-là de ne pas discuter des questions économiques parce que chacun des fournisseurs de services avait une circonstance différente et parfois un traitement différent sur la gestion de rendement surtout. Et, c'est de l'information très confidentielle qui ne pouvait pas être discutée en public, mais, par contre, beaucoup des problèmes opérationnels dépendaient des questions économiques alors on disait : « *il faut investir plus dans ça.* » « *Oui, mais si tu veux que j'investisse, il faut que tu me donnes plus d'argent.* » Là, on peut pas parler d'argent, alors, bien qu'il y en a eu des rencontres en groupe, en raison de l'impact économique sur toutes les activités, ces rencontres n'étaient pas tellement productives. Ç'a été des occasions pour l'ACSTA d'informer les fournisseurs de service comme groupe de

⁵⁵⁸ Pour plus d'information sur ce programme veuillez consulter la section 6.3.1.5 du chapitre 6.

décisions politiques ou de décisions organisationnelles, mais pas vraiment de discuter des opérations. Ça, il fallait le faire un à un. EDOAQG6

Cette affirmation ainsi que les exemples présentés ci-haut nous permettent d'affirmer que, durant cette période, les relations de l'ACSTA avec ses fournisseurs sont asymétriques. La concurrence qui existe entre les fournisseurs de services rend quasi impossible la coordination et l'échange d'informations entre les entreprises sous-traitantes du réseau. Lorsque nous avons demandé à l'ACSTA si les fournisseurs de services collaboraient entre eux, la réponse est un oui unanime. Toutefois, cette collaboration semble arbitraire et très informelle et, selon un ancien haut-dirigeant de l'ACSTA, les discussions qu'ils ont entre eux, sans l'ACSTA, servent à se plaindre de cette dernière et surtout de ses employés régionaux.

Absolument qu'ils se parlaient entre eux sans l'ACSTA, mais, ils se contaient des menteries. Ils parlaient seulement des parties qui avançaient leur agenda. Alors, admettons qu'un fournisseur de services voulait se plaindre que le traitement de l'ACSTA sur les primes de rendement en fonction des tests d'infiltration, c'est-à-dire que l'ACSTA a été trop sévère, ça ils se parlaient entre eux, puis ils se racontaient leurs expériences individuelles. Par contre, ils ne disaient pas que sur le côté de gestion des ressources humaines qu'ils avaient été bonifiés pour compenser pour pouvoir mettre en place un programme qui va régler ces problèmes-là. Alors, ils racontaient seulement des parties de vérités entre eux autres et, ce faisant, faisaient des rumeurs en réalité, des vérités partielles qui étaient véhiculées. Mais, tout ce qui n'était pas économique, oui, ils se parlaient entre eux. Et surtout ils parlaient de la manière que les gestionnaires régionaux interagissaient avec les équipes dans les aéroports. EDOAQG6

Cette citation nous porte à croire qu'il y a un manque de confiance de la part de l'ACSTA envers ses fournisseurs et vice-versa. De plus, elle illustre bien les difficultés qui peuvent surgir dans un tel type de relation contractuelle où la compétition existe entre les fournisseurs de services. Tel que suggéré par Wilhelm (2011), la relation horizontale fournisseurs-fournisseurs est aussi et sinon plus complexe que la relation verticale donneur d'ordres-fournisseurs. Même si la relation entre les fournisseurs de services et l'ACSTA s'améliore comparativement à la période précédente, plusieurs facteurs viennent contrarier les acteurs de cette entreprise réseau durant cette période. Ces facteurs sont :

- l'extension de la durée des contrats des fournisseurs de services;

- l'incertitude de l'ACSTA quant à son avenir causé par le manque de financement à long-terme;
- les différents examens qui poussent l'ACSTA à se renouveler constamment et à mettre en œuvre des initiatives qui lui permettent de sauver des heures de contrôle et ainsi réduire son budget d'opération; et,
- les attentats terroristes manqués (section 6.3.1.7) qui amènent l'ACSTA à redoubler d'ardeur et à former les agents de contrôle pour détecter les nouveaux objets de menaces et à être constamment en alerte suite aux exigences changeantes.

La relation de pouvoir de l'ACSTA avec ses fournisseurs de services est relativement la même que durant la première période, et ce, même si elle semble vouloir collaborer davantage avec eux. Cette période est aussi marquée par le mécontentement envers le service de contrôle de sûreté de l'ACSTA par d'autres acteurs du réseau, tels que les administrations aéroportuaires et les transporteurs aériens. Ils se plaignent des retards que l'ACSTA leur cause dû au nombre restreint des points de contrôle. Tous ces mécontentements n'aident en rien à promouvoir la collaboration pour l'optimisation des ressources du réseau.

Durant cette période, les fournisseurs de services voient leur contrat amendé et prolongé pour une deuxième fois. Le prolongement est principalement causé par le manque de financement à long terme de l'ACSTA, occasionnant un mécontentement et une insécurité chez les fournisseurs de services qui doivent trouver un certain équilibre entre se démarquer pour avoir la confiance de l'ACSTA et collaborer pour rencontrer les besoins de contrôle de l'entreprise réseau. De plus, il n'existe aucun incitatif monétaire à long terme pour amener les fournisseurs de services à collaborer ou même à faire les investissements nécessaires dans le but de supporter le donneur d'ordres dans son mandat, puisque les extensions de contrat ne sont que d'une durée de deux ans.

Un programme de paiement au rendement, instauré lors de l'extension des contrats, inclut des indicateurs de rendement, tels que le degré de satisfaction des clients, le

temps d'attente aux points de fouille, le taux de réussite à la certification des agents de contrôle, le rendement au programme X-Ray Tutor (XRT), le taux de roulement des agents de contrôle, etc. Ces données, qui servent à valider le rendement des fournisseurs de services, sont maintenant collectées par les agents de surveillance de l'ACSTA. Le déploiement des 60 agents de surveillance dans les principaux aéroports canadiens permet à l'ACSTA de faire une collecte de données sur les temps d'attente des passagers aux points de contrôle et d'observer la performance des agents de contrôle. Ces données sont ensuite partagées avec les fournisseurs de services à tous les trimestres afin de trouver des solutions pour augmenter la performance des agents de contrôle. Les données partagées avec les fournisseurs de services augmentent certainement la collaboration entre les deux organisations (collaboration verticale), mais elle augmente le niveau de stress des travailleurs.

Le système de comptabilisation des feuilles de temps des travailleurs de contrôle que l'ACSTA a mis en place à la fin de la première période est remplacé par un logiciel des horaires de travail (SITT) pour calculer le temps et l'assiduité des agents de contrôle. Ce logiciel est installé dans les grands aéroports afin d'avoir une meilleure surveillance sur l'affectation et de l'horaire des agents de contrôle. De plus, en 2010, un système de sûreté des cartes d'embarquement (SSCE) permet à l'ACSTA de calculer le temps d'attente des passagers. Ce système offre des indicateurs de performance entre les aéroports, puisqu'il est connecté à un tableau de bord qui donne des informations en temps réel à l'administration centrale de l'ACSTA, par aéroport et par points de contrôle. Ces systèmes permettent à l'ACSTA de faire la surveillance journalière de son modèle de prestation de services de contrôle de sûreté par des tiers n'importe où au pays.

Le tableau 33 présente les mécanismes de gouvernance selon les types de règles et de ressources mobilisées par les acteurs du réseau discuté ci-haut. Nous constatons à la lecture du tableau que cette période est marquée par l'imposition des règles régulatrices et constitutives suites aux différents examens gouvernementaux et aux attentats terroristes manqués de 2006 et 2009. La

résultante de ces règles motive l'ACSTA à se doter de ressources d'autorité pour coordonner le rendement de ses fournisseurs de services de même que celui de leurs employés, afin d'augmenter la surveillance de son modèle de prestation de services de contrôle de sûreté par des tiers.

Tableau 33 : Mécanismes de gouvernance selon les types de règles et de ressources mobilisées – Période II

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité (capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)	Allocation (matériel)
Relations entre le donneur d'ordres (DO) et son régulateur /gouvernement et organisations internationales (TSA/OACI)	Examens du gouvernement : Deux lacunes importantes trouvées dans l'examen du BVG: les différends entre l'ACSTA et son régulateur sur les rôles et responsabilités de ces deux organisations et de leur collaboration; le besoin d'amélioration au niveau de la surveillance, de l'élimination des pénuries d'agents de contrôle, du remplacement des fournisseurs de services de contrôle en cas d'enjeux majeurs, ainsi que de l'évaluation et des rapports du rendement.	Examen quinquennal de la Loi Examen spécial du Bureau du Vérificateur général (BVG) 2009 Étude approfondie des processus de ses programmes de contrôle Examen stratégique		2007 Besoin de financement durable – fin de la première allocation de 5 ans
		Le Canada adopte rapidement les réglementations américaines afin de minimiser les		Déploiement des scanners corporels dans tous les grands

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité (capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)	Allocation (matériel)
		perturbations pour les passagers qui empruntent des vols internationaux		aéroports canadiens
				Achat d'une police d'assurance-responsabilité et d'assurance contre les risques de guerre auxquels sont exposés le gouvernement du Canada ainsi que les administrateurs et les dirigeants de la société. Cette assurance couvre également les agents de contrôle (AC) et les fournisseurs de services (FS)
Relations entre le donneur d'ordres (DO) et ses		Une revue sur la prestation des services de contrôle est effectuée en 2008 afin de se	Un processus de demande de propositions est préparé	

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité (capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)	Allocation (matériel)
fournisseurs de services (FS)		préparer pour l'échéance des contrats avec les tiers prévu pour le 31 mars 2009.	en 2009 pour l'attribution de nouveaux contrats de services de contrôle.	
		Deuxième prolongement des contrats pour une durée de 2 ans	Programme de formation amélioré pour les chefs de point de contrôle des fournisseurs de services	
		Le nouveau programme de surveillance n'a pas généré de coûts additionnels pour l'ACSTA, puisque les coûts relatifs aux 60 agents sont couverts en ne défrayant plus les frais affectés pour ces types de tâches auparavant fournies par les fournisseurs de services de contrôle. (Internalisation de cette fonction)	Ces agents sont responsables de la mesure du rendement des FS et de la surveillance financière	Embauche de 60 agents de surveillance
			Le logiciel d'horaire de travail (SITT) permet de calculer le temps et l'assiduité des agents de contrôle. Le système de sûreté des cartes d'embarquement (SSCE) permet de	Mise en place du SITT et du SSCE

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité (capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)	Allocation (matériel)
			calculer le temps d'attente des passagers.	
			Nouveau département des ressources humaines motivé par le manque de clarté dans les contrats existants sur les exigences en matière de gestion et de pratiques de ressources humaines et une coordination auprès des fournisseurs de services notamment au niveau de la formation.	Création d'un département de RH qui soit à la fois responsable des employés directs de l'ACSTA mais également du bien-être des agents de contrôle.
		Mise en œuvre d'un programme de paiement au rendement pour les 4 principaux fournisseurs de services. Ce programme inclut des indicateurs de rendement, tels que le degré de satisfaction des clients, le temps d'attente aux points de fouille, le taux de réussite à la certification des agents de contrôle, le rendement aux X-Ray Tutor (XRT), le	Nouvelle version du Programme de paiement au rendement. Pour chaque trimestre, les données sont recueillies et analysées, des bases de référence et des cibles de rendement sont fixées, et les résultats sont mesurés.	

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité (capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)	Allocation (matériel)
		taux de roulement des agents de contrôle, etc.		
		Mise en œuvre d'un plan d'harmonisation des salaires et des avantages sociaux pour les travailleurs de contrôle	Élaboration d'un plan de stabilisation de la main-d'œuvre des AC en réalisant des études comparatives des salaires, des évaluations des postes de travail, des descriptions d'emploi des agents de contrôle et des chefs de point de contrôle. Le but est d'améliorer les conditions de travail du personnel de contrôle et de mettre en œuvre des régimes d'avantages sociaux pour attirer et retenir les agents de contrôle existants et potentiels.	
Relations entre DO et les AC/syndicats	Certification des agents de contrôle par l'ACSTA	Augmentation des salaires et avantages sociaux du personnel de contrôle	Programme de formation intitulé Fondement I et II. Le programme Fondements rationalise le processus de formation et de	

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité (capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)	Allocation (matériel)
			certification des agents de contrôle.	
	Tests d'infiltration de l'ACSTA et de Transports Canada pour tester les compétences et les habiletés des AC à détecter un objet de menace	Programme d'apprentissage continu de l'ACSTA - agents de contrôle doivent suivre des cours tels que les sessions d'X-Ray Tutor à tous les quarts afin de garder leurs connaissances et habiletés à jour.	Programme national de « breffage de quart ». But : améliorer la communication et donner de l'information sur la sûreté et d'autres sujets pertinents aux agents de contrôle tels que la menace changeante et les nouvelles techniques de dissimulation	Outils XRT pour améliorer la détection d'objets de menace et système de projection d'images de menace
		Demandes d'ordonner le maintien des services essentiels à 100%	Programme de préqualification des agents de contrôle et chefs de point de contrôle potentiels pour améliorer la qualité de candidats pour les programmes de formation d'agents de contrôle et comme chefs de points de contrôle.	
		Demande de déclaration d'employeur unique a été déposée par un syndicat en 2009		

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité (capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)	Allocation (matériel)
Coordination entre l'ACSTA et FS			Rencontres organisées par l'ACSTA avec les représentants des fournisseurs de services de contrôle et l'ACSTA ont lieu à tous les trimestres ou à la demande de l'ACSTA.	
Relations entre FS			Discussions informelles	

Source : Inspiré de Giddens (1987) et de Briand et Bellemare (2006)

8.2.1.3 Troisième période : 2011 à aujourd'hui

Durant cette période, le nombre de fournisseurs de services diminue considérablement, passant de 11 à trois⁵⁵⁹ à la suite de l'appel d'offres de 2011. Cet appel d'offres marque un tournant important dans les relations de l'ACSTA avec ses fournisseurs de services, puisqu'elle veut se redéfinir comme partenaire d'affaires. Elle cherche à se positionner avec cet appel d'offres en tant qu'organisation axée sur les résultats, établissant ainsi une distinction claire des fonctions entre elle et ses fournisseurs de services. Un ancien haut-dirigeant nous partageait : « *L'ACSTA doit devenir un agent de changement afin de promouvoir la gestion du changement comme étant une partie intégrante de sa philosophie d'entreprise et de profiter du tremplin que lui offre l'examen ministériel de 2010 pour se transformer en une agence axée sur la collaboration et l'innovation.* » EDOAQG13 (traduction libre)

Tel que présenté à la section 7.2.1.1, le but de l'appel d'offres de 2011 est de reconnaître l'expertise du secteur privé dans la GRH et les opérations quotidiennes pour proposer des solutions de gestion de la main-d'œuvre de contrôle, permettant ainsi à l'ACSTA de remplir son mandat d'administrateur de contrats. L'appel d'offres prévoit le transfert aux fournisseurs de services des activités de GRH, telles que la dotation, la formation et les relations de travail, des activités qui par le passé étaient partagées entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services. D'ailleurs, durant cette période, le département des ressources humaines de l'ACSTA est aboli et les fonctions relatives à l'apprentissage et à la certification des agents de contrôle sont transférées au Département des opérations, c'est-à-dire qu'elles se retrouvent sous la responsabilité du vice-président des Opérations et qu'elles sont maintenant partagées avec les fournisseurs de services, comme c'était le cas durant la première période.

⁵⁵⁹ Tel qu'expliqué à la section 7.2.2.1, lors de l'appel d'offres de 2011, l'ACSTA divise le pays en quatre zones géographiques afin de recruter quatre fournisseurs de services pour ces quatre zones. Toutefois suite de la vente d'Aéroguard à Garda, l'ACSTA se retrouve avec trois fournisseurs de services.

Cette période est différente des deux précédentes. Le désir de l'ACSTA de faire une gestion des fournisseurs de services axée sur les résultats l'amène à agir autrement et à adopter un comportement plus distant. Par ailleurs, l'intégration des pratiques de GRH de l'ACSTA avec ses fournisseurs de services est davantage motivée par un désir d'éviter des conflits de travail que celui de vouloir influencer ses fournisseurs de services sur ses valeurs en GRH et ses pratiques exemplaires. À la suite de l'appel d'offres de 2011, le rôle de l'ACSTA dans la gestion de ressources humaines des agents de contrôle se limite à la surveillance des négociations collectives, à un soutien aux fournisseurs services lors d'une demande auprès du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) pour une définition des services essentiels et à la gestion des enjeux de santé et sécurité au travail. Le programme d'accommodement national pour les agents de contrôle illustre bien l'intervention de l'ACSTA visant à assurer la cohérence des pratiques de GRH à travers le réseau. Comme nous avons vu à la section 7.3.1.3, les femmes enceintes avec des restrictions médicales spécifiques reçoivent des exemptions par l'ACSTA afin qu'elles puissent être réaffectées à des fonctions qui rencontrent leurs restrictions médicales et reçoivent ainsi une certification temporaire pour des fonctions de contrôle limitées. En vertu de son régulateur, Transports Canada, seule l'ACSTA a l'autorité d'approuver ces restrictions et de donner cette certification temporaire. La principale raison de la centralisation de ce programme d'accommodement est de s'assurer de la continuité des fonctions de contrôle et d'une harmonisation des exceptions du programme de certification de l'ACSTA.

Les paiements et la facturation aux fournisseurs de services subissent également une transformation importante avec ces nouvelles ententes, puisque durant les deux périodes précédentes, les frais de main-d'œuvre suite aux négociations entre les fournisseurs de services de contrôle et les syndicats représentant les agents de contrôle étaient transférés à l'ACSTA⁵⁶⁰. Toutefois, aux termes des ententes de

⁵⁶⁰ L'ACSTA assurait une bonne partie des coûts de la négociation des fournisseurs de services malgré ses efforts de donner des mandats avec une enveloppe budgétaire précise aux fournisseurs de services, contrairement aux ententes de 2011 où ces augmentations sont pré-négociées à la signature du contrat.

2011, les taux de facturation sont basés sur un taux global (tout compris), qui est établi à la signature du contrat pour les termes du contrat. Il est donc impossible pour un fournisseur de service de demander d'être remboursé pour des frais salariaux additionnels à la suite des négociations avec son syndicat qui auraient été plus ardues et différentes des augmentations déjà approuvées⁵⁶¹. Dans un tel cas, le fournisseur de services doit absorber cette différence. Cette approche transfère le risque financier des négociations collectives aux fournisseurs de services. Toutefois, en ce qui concerne les risques de conflits de travail ou de perturbation dues aux activités aéroportuaires, l'ACSTA est toujours très présente avec les fournisseurs de services pour éviter les ralentissements ou les arrêts de travail et pour maintenir la stabilité des effectifs de contrôle.

D'ailleurs, on nous partageait qu'il est difficile pour les fournisseurs de services de développer leur propre stratégie de négociation collective puisque plusieurs facteurs et acteurs peuvent influencer la direction des négociations. Par exemple, à la suite de l'appel d'offres de 2011, des fournisseurs de services concluent leur négociation avec une prime à la signature, ce qui a forcé d'autres fournisseurs de services à offrir une prime semblable. De plus, la tolérance de l'ACSTA, du gouvernement et des partenaires d'affaires du réseau tels que les administrations aéroportuaires (AA) et les transporteurs aériens aux conflits de travail est très limitée.

Et il y a des conséquences je dirais pour l'ACSTA parce que si vous, si vous obtenez quelque chose qui est beaucoup plus élevé que la normale à la suite d'une décision arbitrale ou votre propre décision, ça va affecter tout le pays. Eh bien, c'est ce qui nous est arrivé à la dernière ronde de négociation. (Fournisseur de services) a fait des choses étonnantes OK? On pourrait dire qu'ils ont acheté la convention collective. Ils ont donné une prime de signature des plus généreuses pour eux. Vous savez, c'est difficile pour nous de couvrir cette dépense sur un an, blah blah blah. Bon, devinez ce que j'ai dû faire? J'ai été obligé de mettre une prime de signature sur la table dans mes régions aussi. Et maintenant que je l'ai fait une fois, vous pensez qu'il va se passer quoi à la prochaine ronde? Mes autres travailleurs dans les aéroports ne sont pas stupides. « Hé, j'en veux moi aussi de ces bonbons-là » Et aussi « Hé, vous m'avez dit que vous n'aviez plus d'argent dans vos poches et puis vous avez signé et vous leur avez donné une prime de signature généreuse. » On doit regarder toutes ces choses-là. EDOAFF4 (traduction libre)

⁵⁶¹ Pour plus d'information veuillez consulter la section 7.2.1.2 du chapitre 7.

Cet exemple nous confirme que les comportements des dirigeants des entreprises qui forment le réseau peuvent avoir des conséquences importantes sur les initiatives des autres joueurs du réseau.

Malgré l'intention de l'ACSTA de renouveler la manière d'aborder ses relations d'affaires avec ses fournisseurs de services, nous avons vu au chapitre 7 qu'il lui est difficile d'y arriver. Durant cette période, l'ACSTA et ses fournisseurs de services se partagent certaines responsabilités, particulièrement au niveau de la formation. Par exemple, depuis 2011, les contrats prévoient que les fournisseurs de services sont responsables d'assurer que les agents de contrôle comprennent et réussissent les modules d'apprentissage en ligne avant de suivre la formation pratique. Ils doivent aussi superviser la participation des agents de contrôle aux programmes de formation et de certification, voir au respect des prérequis pour la préparation à la certification de l'ACSTA et superviser toute formation en cours d'emploi de l'ACSTA. Pour ce faire, un coordonnateur de la formation, employé du fournisseur de services, coordonne et supervise les activités de formation avec l'ACSTA. De son côté, l'ACSTA certifie les coordonnateurs de formation des fournisseurs de services dans le but d'assurer un alignement des objectifs du programme de formation de même qu'une cohérence et une intégration des pratiques pédagogiques des formateurs de l'ACSTA et de ses fournisseurs de services.

Comme nous avons soulevé au chapitre 7, il nous a été partagé que les fournisseurs de services ont avantage à présenter de bons candidats pour la certification de l'ACSTA puisque chaque échec est comptabilisé dans le programme de paiement au rendement des fournisseurs de services. Pour appuyer les nouvelles recrues dans la réussite de la certification de l'ACSTA, les formateurs des fournisseurs de services accompagnent les nouvelles recrues lors de la formation en salle de classe de l'ACSTA (section 7.3.1.5). Le programme de paiement au rendement de l'ACSTA motive les fournisseurs de services à appuyer leurs travailleurs afin que ces derniers reçoivent leur certification et évitent des dépenses inutiles, autant pour l'ACSTA que pour eux-mêmes. Toutefois, selon l'examen spécial du Vérificateur général de 2015, le modèle de partage de la formation entre les fournisseurs de services et l'ACSTA

semble moins bien fonctionner que prévu. Le BVG reproche à l'ACSTA son manque de surveillance de ses fournisseurs de services et conclut que la formation donnée par les fournisseurs de services est inadéquate. Que ce soit pour la formation initiale, complémentaire ou d'appoint, les fournisseurs de services ne semblent pas avoir la discipline nécessaire pour assurer que leurs agents de contrôle reçoivent cette formation de façon assidue et le BVG soulève plusieurs retards et même des cas d'absences de formation. Cette cogestion des activités de formation du personnel de contrôle ne semble pas fonctionner comme prévu.

Contrairement aux périodes précédentes, les programmes de formation de cette période, en plus de former les agents aux nouvelles menaces, mettent un accent sur l'importance du service à la clientèle. L'ACSTA actualise ses divers modules de formation destinés au personnel de contrôle, tout en mettant un accent accru sur l'amélioration de l'expérience du passager. En ce sens, en 2016-2017, l'ACSTA élabore un « Engagement envers les passagers à l'égard du service à la clientèle⁵⁶² », qui vise à assurer que les passagers vivent une expérience de contrôle positive et qu'ils fassent davantage confiance à l'ACSTA.

Selon le rapport annuel de 2017, l'ACSTA prévoit mettre en place des programmes de formation obligatoires pour tous les cadres⁵⁶³ des fournisseurs de services de contrôle de sûreté. Cette formation, qui porte sur des sujets tels que la gestion des opérations, l'encadrement et la résolution de conflits, n'était offerte que sur une base facultative par le passé.

D'autres facteurs externes, tels que les compressions budgétaires du gouvernement fédéral, l'augmentation du nombre de passagers et les recommandations des entités gouvernementales et partenaires d'affaires (les administrations aéroportuaires et les transporteurs aériens) incitent l'ACSTA à mettre en place des systèmes de surveillance et des initiatives pour assurer une gestion qui permette d'avoir un modèle de prestation de services qui soit flexible et axé sur un flux de passagers

⁵⁶² Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2017-18/2021-22, p. 38.

⁵⁶³ Non seulement ceux de premier niveau mais l'ensemble des cadres des fournisseurs de services, c'est-à-dire du Président et chef d'entreprise jusqu'aux cadres de premier niveau.

plus élevé. Par exemple, l'ACSTA utilise les données de ses systèmes de surveillance pour planifier les heures de contrôle en collaboration avec les fournisseurs de services. Toutefois, ce qui est unique durant cette période est que non seulement l'ACSTA fait une cogestion des horaires de travail des agents de contrôle avec leurs employeurs, mais elle invite également les administrations aéroportuaires (AA) à partager des informations des transporteurs aériens pour améliorer les horaires des agents de contrôle et assurer que les périodes de pointes soient dotées de manière optimale (section 7.3.2). Cette collaboration avec les AA démontre l'importance de cet acteur dans la gestion quotidienne des travailleurs de contrôle.

Cette période est également marquée par des changements réglementaires⁵⁶⁴ et des initiatives de modernisation, telles que CATSA Plus et le programme SMART Security, qui amènent le Canada au même niveau que les aéroports les plus novateurs du monde. Le programme SMART Security est une initiative de l'IATA et de l'OACI qui présente une vision selon laquelle les passagers franchissent les points de contrôle avec le minimum de désagréments, les ressources de sûreté sont distribuées en fonction des risques et les installations aéroportuaires sont optimisées, ce qui permet d'améliorer l'expérience des clients incluant le passager. Toutes ces initiatives ont des impacts sur la formation et les compétences du personnel de contrôle du réseau qui doivent se conformer à ces nouvelles exigences de contrôle.

Selon nos entrevues, il y aurait des échanges informels d'information entre les fournisseurs de services, échanges qui semblent être sporadiques et non planifiés. Puisqu'il n'existe aucune entente de négociation centrale, les fournisseurs de services ne peuvent se consulter pour discuter des conditions salariales et de travail

⁵⁶⁴ Par exemple, en janvier 2013, TC et la TSA conviennent d'harmoniser les procédures de contrôle préembarquement pour les voyageurs « dignes de confiance » aux points de contrôle transfrontaliers de même que les procédures de la récapitulation du système du contrôle des bagages enregistrés.

des agents de contrôle. Toutefois, il peut arriver que ces derniers discutent d'enjeux communs en GRH, mais le tout se fait de manière informelle et aléatoire.

La vente d'un des contrats de l'ACSTA d'un fournisseur de services à un autre de l'entreprise réseau a un impact probable ⁵⁶⁵ sur le rapport de pouvoir entre les fournisseurs de services, puisqu'un de ces fournisseurs a maintenant deux contrats, devenant ainsi responsable de la moitié des aéroports désignés du pays et donc, par ricochet, de la moitié du budget de contrôle de sûreté de l'ACSTA (section 7.2.2.1). On nous a partagés durant nos entrevues que l'ACSTA avait pris la décision de diviser le pays en quatre zones géographiques pour aller chercher quatre fournisseurs de services, tout en s'assurant que ces fournisseurs aient la capacité de se remplacer l'un l'autre au cas où l'un d'eux rencontrerait des problèmes financiers ou autres. La réduction de quatre à trois fournisseurs de services prend l'ACSTA par surprise et augmente le niveau de risque qu'amène la dépendance à un nombre plus limité de fournisseurs et diminue sa capacité de remplacement. Selon la littérature recensée, certains fournisseurs peuvent avoir plus de pouvoir et d'influence que d'autres et peuvent davantage influencer les autres fournisseurs ou même le donneur d'ordres (Wilhelm, 2011). Toutefois, nous n'avons trouvé aucune information qui nous permet de confirmer ou d'infirmer cette affirmation. Le renouvellement des quatre ententes pour une période de cinq ans jusqu'au 31 mars 2022 avec les mêmes trois fournisseurs de services de contrôle indique un certain niveau de satisfaction avec eux.

La collaboration entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services s'est définitivement améliorée comparativement aux deux périodes précédentes. Il existe un certain niveau de confiance et un dialogue entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services de même qu'une certaine collaboration entre les fournisseurs de services, qui demeure toutefois sporadique et informelle.

Malgré une philosophie de collaboration et de partenariat, nous arrivons à la conclusion que le rapport de pouvoir entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services

⁵⁶⁵ Nous disons « probablement » puisque nous n'avons pas validé cet enjeu au cours de nos entrevues.

demeure asymétrique, puisque l'ACSTA, son régulateur et ses partenaires d'affaires, tels que les administrations aéroportuaires, sont toujours présents avec leurs règles, leurs programmes de formation et de certification et leurs activités de coordination de surveillance des ressources du réseau. Pour plus de détail consulter le tableau 34 ci-dessous.

Tableau 34 : Mécanismes de gouvernance selon les types de règles et de ressources mobilisées – Période III

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité <i>(capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)</i>	Allocation (matériel)
Relations entre le Donneur d'ordres (DO) et son régulateur /gouvernement et organisations internationales (TSA/OACI/IATA) et partenaires d'affaires tels que les administrations aéroportuaires et les transporteurs aérien		Examen des services de l'ACSTA de 2010 Examen spécial du BVG de 2015 Examen du modèle de gouvernance 2017	Le programme SMART Security est une initiative de l'IATA et de l'OACI qui présente une vision selon laquelle les passagers franchissent les points de contrôle avec le minimum de désagréments, les ressources de sûreté sont distribuées en fonction des risques, et les installations aéroportuaires sont optimisées, ce qui permet d'améliorer l'expérience des clients incluant le passager.	Deuxième financement de cinq ans annoncé dans le budget fédéral de 2010
		Changements réglementaires apportés par les principaux partenaires de sûreté, comme les États-Unis et l'Union Européenne (EU). En janvier 2013, Transports Canada et la Transport Security Agency (TSA) conviennent d'harmoniser les procédures de contrôle préembarquement pour les voyageurs « dignes de	2015-2016, la haute direction de l'ACSTA visite plusieurs gestionnaires des administrations aéroportuaires ainsi que les transporteurs aériens pour évaluer leur soutien à l'égard de ses nouvelles technologies et projets novateurs, tels que le projet ACSTA Plus	Budget fédéral de juin 2011- plan d'action pour la réduction du déficit. Ce plan demande à tous les ministères et organismes fédéraux de proposer des mesures d'économie à hauteur de 5 à 10 % de leurs

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité (capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)	Allocation (matériel)
		<p>confiance » aux points de contrôle transfrontaliers de même que les procédures de la récapitulation du système du contrôle des bagages enregistrés.</p> <p>L'OACI exige en 2013 que ses pays membres, dont le Canada, veillent à ce que les non-passagers et les articles transportés par ceux-ci soient assujettis à un contrôle de sûreté avant de pénétrer dans des zones réglementées.</p>		dépenses de fonctionnement
				Les administrations aéroportuaires achètent des heures de contrôle supplémentaires selon une entente de recouvrement des coûts avec l'ACSTA et le soutien de Transports Canada
			Partage des informations des transporteurs aériens pour améliorer les horaires	

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité (capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)	Allocation (matériel)
			des agents de contrôle et s'assurer que les périodes de pointes soient dotées de manière optimale	
Relations entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services				
		<p>Nouvelles ententes contractuelles</p> <p>But des ententes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Économies d'échelle liées à une nouvelle approche régionale pour ce qui est des structures contractuelles; - Gains d'efficience réalisés en raison d'une approche structurée de la gestion de la supervision et des points de contrôle; - Gestion des ressources et des horaires; - Processus financiers simplifiés. 		
		Le programme de rendement pour les fournisseurs de services comporte deux volets : le	Les données recueillies par le programme au rendement et le programme de surveillance mis en place	Nouvelles ententes à la suite de l'appel d'offres de 2011

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité <i>(capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)</i>	Allocation (matériel)
		Programme de conformité au contrat (PCC) et le Programme d'excellence du service (PES)	durant la 2 ^e période sont analysées et mesurées par rapport à ses indicateurs de rendement clés des programmes de rendement (le PPC et PES) et sont partagées avec Transports Canada.	
		Renouvellement des Ententes de services de contrôle aux aéroports (ESCA) avec ses 3 fournisseurs de services de ses quatre régions pour une autre période de cinq ans, jusqu'au 31 mars 2022	Mise en place en 2015 d'une évaluation des organisations qui souhaitent répondre aux futures demandes de propositions relatives à des services de contrôle dans les aéroports canadiens désignés	
			En 2013, l'ACSTA lance son programme de gestion des relations stratégiques afin d'enrichir et de faire fructifier ses relations avec ses intervenants clés, incluant les fournisseurs de services de contrôle.	
			L'ACSTA effectue des suivis étroits des taux de roulement au sein des effectifs du personnel de contrôle en demandant aux fournisseurs de services de lui	

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité <i>(capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)</i>	Allocation (matériel)
			transmettre des rapports mensuels détaillant les embauches et les départs	
			<p>Système de sûreté des cartes d'embarquement (SSCE) pour permettre le balayage des cartes d'embarquement afin de déterminer de façon exacte les temps d'attente des passagers en temps réel</p> <p>Outil d'optimisation des points de contrôle (OOPC) afin d'aider l'ACSTA et ses fournisseurs de services de contrôle à gérer de façon plus efficace la dotation et les ressources aux points de contrôle de sûreté des aéroports.</p>	Mise en place du SSCE et OOPC
	Chaque échec des agents de contrôle au programme national de formation a un impact sur le programme de paiement au rendement	Partage de responsabilités à l'égard de la formation du personnel de contrôle avec les fournisseurs de services		

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité (capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)	Allocation (matériel)
Relations entre DO et les agents de contrôle (AC)/syndicats	<p>Programme de certification de l'ACSTA</p> <p>Le programme d'apprentissage continu de l'ACSTA existe toujours et oblige les agents de contrôle à suivre des cours, tels que les sessions d'XRT, à tous les quarts afin de garder leurs connaissances et habilités à jour</p>	<p>Procédures normalisées d'exploitation comprennent des normes de conduite professionnelle que doivent appliquer les agents de contrôle lorsqu'ils interagissent avec les voyageurs durant et en dehors des heures de travail lorsqu'ils portent l'uniforme de l'ACSTA (par exemple, lorsqu'ils sont en chemin vers le travail ou durant les heures de pauses)</p>	<p>Transformation du programme de formation fondement I et II pour une cogestion avec les fournisseurs de services (FS)</p> <p>Un programme d'apprentissage continu pour la facilitation des passagers aux points de contrôle</p> <p>Programme d'orientation des superviseurs des opérations de contrôle de première ligne des fournisseurs de services de contrôle.</p> <p>Certification des instructeurs des fournisseurs de services par l'ACSTA</p>	<p>Réduction des heures de contrôle du aux coupures budgétaires</p>
	<p>Tests d'infiltration de l'ACSTA et de TC pour tester les compétences et les habiletés des AC à détecter un objet de menace</p>	<p>Demandes d'ordonner le maintien des services essentiels à 100%</p>	<p>Une stratégie de l'efficacité du contrôle est déployée en 2013 pour améliorer le rendement de l'agent de contrôle en matière de détection des menaces.</p>	<p>L'ajout d'autres mandats comme le contrôle du fret aérien dans les petits aéroports canadiens ou le contrôle des véhicules des non-passagers dans les</p>

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité <i>(capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)</i>	Allocation (matériel)
				zones restreintes des aéroports
			L'ajout de nouvelles technologies comme l'ACSTA Plus, mis en place en 2016 dans certains aéroports afin de réorganiser le contrôle préembarquement en fonctionnalités modulaires qui visent à transformer l'expérience du passager et permettre aux agents de contrôle de se concentrer sur leurs fonctions de contrôle et d'aide aux passagers.	Mise en place de nouvelles technologies
			L'intervention de l'ACSTA auprès des AC pour leur engagement en matière de service à la clientèle lors de briefings des opérations de l'ACSTA qui ont été présenté à tous les agents de contrôle à l'été 2017.	
			Programmes d'accommodement et de santé et sécurité pour tous les agents de contrôle sont gérés par l'ACSTA	

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité <i>(capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)</i>	Allocation (matériel)
			Suite aux nouvelles ententes, l'ACSTA rend visite en 2011 aux agents de contrôle dans tous les aéroports du pays afin de répondre aux questions concernant les nouveaux contrats de services de contrôle et les derniers changements apportés au processus de contrôle de sûreté	
			Initiative mise en place pour augmenter l'efficacité du flux des passagers : la « limite de temps » pour la radioscopie qui est maintenant faite à distance des points de contrôle	
Coordination des FS			Comité directeur du plan de gestion des relations. Ce comité est composé de cadres supérieurs et de hauts gestionnaires de l'ACSTA et de chacun des fournisseurs de services. Ils se réunissent trois fois par année pour discuter de la gestion du rendement, des horaires, des	

Régions de rapports de travail	Structurel			
	Règles		Ressources	
	Régulatrices (Implique une sanction)	Constitutives (règles du jeu)	Autorité <i>(capacité à s'auto-organiser et à organiser d'autres acteurs)</i>	Allocation (matériel)
			communications, de l'expérience des passagers et de la formation.	
			Comme durant les périodes précédentes, des rencontres avec FS et l'ACSTA ont lieu à tous les trimestres ou à la demande de l'ACSTA.	
Relations entre fournisseurs de services (FS)			Rencontres/appels pour échange d'information sur des enjeux communs	

Source : Inspiré de Giddens (1987) et de Briand et Bellemare (2006)

Contrairement aux modèles théoriques et typologiques des auteurs du modèle des chaînes de valeurs et de GRH, tels que Swart et Kinnie (2014); Fisher et al. (2010); Lakhani et al. (2013); et Marchington et al. (2011), nous sommes loin de la coordination des activités de GRH pour l'optimisation de l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise réseau. La collaboration entre les fournisseurs de services est très informelle et décousue, et ce, pendant les trois périodes à l'étude. Il y a définitivement une hiérarchie entre les acteurs du réseau ainsi qu'une asymétrie de pouvoir principalement entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services. Durant les trois périodes, on a identifié des initiatives de coordination de GRH interentreprises mais nous sommes loin d'un système planifié et coordonné des ressources du réseau tel que le proposent certaines typologies des chaînes de valeurs. La prochaine section présente un modèle de gouvernance des chaînes de valeurs, que nous utilisons pour tenter d'identifier le modèle de gouvernance de notre entreprise réseau.

8.2.2 Modèle de gouvernance des chaînes de valeurs

Les modèles des chaînes de valeurs mondiales des auteurs Gerreffi et al. (2005), repris par d'autres auteurs dont Lakhani et al. (2013), présentent un cadre d'analyse intéressant pour catégoriser le mode de gouvernance de notre entreprise réseau. Ce modèle de configuration de chaîne de valeurs, présenté au tableau 35, permet l'analyse de la coordination et de l'asymétrie de pouvoir entre l'entreprise donneuse d'ordres et ses fournisseurs de services.

Il est fondé sur cinq types de configurations et de structures de gouvernance. Les configurations de chaîne de valeurs varient selon leur degré de coordination et d'asymétrie de pouvoir. Dans le modèle Gerreffi et al. (2005), trois variables clés déterminent le mode de gouvernance ou le choix de la configuration de la chaîne de valeurs. Ces variables sont :

- 1) La complexité des interactions entre les entreprises
- 2) La codification des exigences

3) Les capacités des fournisseurs actuels et potentiels de rencontrer les exigences du donneur d'ordres.

Tableau 35 : Configuration de la chaîne de valeurs

Type de gouvernance	Complexité des transactions inter-entreprises	Codifiabilité des spécifications	Capacité du fournisseur à rencontrer les exigences du donneur d'ordres	Degré de coordination et asymétrie de pouvoir
Marché	Modérée	Élevée	Élevée	Modéré
Modulaire	Élevée	Élevée	Élevée	
Relationnel	Élevée	Modérée	Élevée	
Captive	Élevée	Élevée	Modérée	
Hierarchique	Élevée	Modérée	Modérée	Élevé

Source : Gereffi et al. (2005), tableau 1, p. 87

Afin de déterminer la configuration du type de gouvernance de l'entreprise réseau de notre étude de cas, nous avons fait l'analyse des trois variables de Gereffi et al. (2005) selon nos trois périodes à l'étude (tableau 36). À la suite de cette analyse, nous constatons que le type de configuration de la chaîne de valeurs de l'ACSTA ne s'apparente à aucun de ces types de gouvernance. Elle est plus près du type « captive », mais lorsque nous regardons la définition, nous en sommes très loin. Dans le type de gouvernance « captive », il existe une complexité des transactions interentreprises et une codifiabilité des spécifications du produit ou du service élevé. Cela complexifie l'intégration de nouveaux fournisseurs de services, puisque l'investissement requis par la firme donneuse d'ordres auprès de ses fournisseurs de services pour transférer son savoir est élevé. Dans notre entreprise réseau, la complexité des transactions interentreprises est modérée à élevée; les attentats de 2001 ont augmenté la complexité, mais les prérequis d'emploi demeurent relativement faibles sur le plan des qualifications (scolarité : diplôme d'études secondaires). Il n'y a pas eu beaucoup d'investissement requis de la part des fournisseurs pour les deux premières périodes. Les contrats de courte durée découragent ce type d'investissement. Nous croyons toutefois que les fournisseurs

de services sont captifs, puisqu'ils sont souvent responsables d'une gamme étroite de tâches et sont dépendants de la firme donneuse d'ordres, c'est-à-dire l'ACSTA, qui développe les nouvelles technologies et communique les procédures d'exploitation des opérations. Cette captivité est toutefois relative car les fournisseurs de services de la dernière période sont des multinationales qui seraient peu déstabilisées dans l'éventualité de la perte du contrat avec l'ACSTA.

Ce qui est intéressant, c'est que les ententes de 2011 et l'investissement que l'ACSTA fait dans les différents systèmes de surveillance, permettent à l'ACSTA de faire une coordination à distance des agents de contrôle et augmente ainsi la collaboration avec ses fournisseurs, puisqu'il y a une transparence de l'information recueillie. Les ententes en place et l'accessibilité d'informations sur les performances par les fournisseurs de services permettent à l'ACSTA de rendre ces derniers imputables afin de livrer un service de contrôle de sûreté qui soit à la hauteur de ses attentes.

Tableau 36 : Analyse de la configuration de la chaîne de valeurs de l'ACSTA

	Période 1	Période II	Période III
Complexité des transactions interentreprises	<i>Modéré à élevé</i> Nouvelle formation et certification des agents de contrôle à travers le pays	<i>Modéré à élevé</i> Formation et certification des agents de contrôle Vigilance accrue suite aux attaques terroristes manquées Différents examens du gouvernement	<i>Modéré à élevé</i> Formation et certification des agents de contrôle Examen du Bureau du Vérificateur général
Codifiabilité des spécifications	<i>Élevé</i> Malgré la complexité des différentes fonctions de contrôle de sûreté, il est possible de codifier les spécifications des exigences du service de contrôle de sûreté	<i>Élevé à très élevé</i> Accroissement continu de la codification des tâches	<i>Très élevé</i> Accroissement continu de la codification des tâches

	Période 1	Période II	Période III
Capacité du fournisseur de services (FS) à rencontrer les exigences du donneur d'ordres	<i>Faible</i> Plusieurs FS ont été remplacés durant cette période. L'ACSTA moins exigeante, entreprises de sécurité	<i>Faible à modéré</i> Durant cette période, malgré le nombre élevé de fournisseurs de services, seulement quatre fournisseurs de services représentent plus de 90 % des activités de l'ACSTA.	<i>Modéré</i> Les contrats à long terme de 2011 ont permis aux FS de faire des investissements importants qui leur permettent de se différencier et de posséder une expertise unique en gestion de contrôle de sûreté dans le secteur de l'aviation
Degré de coordination et l'asymétrie de pouvoir	<i>Très élevé</i> Le donneur d'ordres (DO) intervient directement auprès des AC sans même inclure les FS	<i>Très élevé</i> Initiatives d'harmonisation des salaires et avantages sociaux de l'ACSTA pour la force de travail des FS	<i>Élevé</i> L'ACSTA tente de se retirer des interventions directes auprès des agents de contrôle (AC) et de faire une gestion axée sur les résultats Malgré cet effort, il existe toujours une asymétrie de pouvoir entre l'ACSTA et ses FS
Type de gouvernance	<i>Captive</i>	<i>Captive ou hiérarchique</i>	<i>Captive</i>

Source : Gereffi et al. (2005)

Ce modèle théorique de gouvernance des chaînes de valeurs ne semble pas fonctionner pour notre étude de cas. Nos résultats, selon nos trois périodes, nous permettent d'affirmer que ce modèle ne nous permet pas de prendre en compte l'évolution des interactions et sa dynamique à travers une longue période de temps. Comme nous avons vu plus haut, d'autres facteurs, tels que les recommandations des examens gouvernementaux et les nouvelles exigences des contrats à la suite des appels d'offres, viennent influencer le mode de gouvernance de l'entreprise réseau. De plus, selon d'autres auteurs dont Lakhani et al. (2013), le modèle de gouvernance de chaîne de valeurs de Gerreffi et al. (2005) adopte une approche

étroite et statique en mettant l'accent sur la gouvernance des relations dyadiques entre l'entreprise donneuse d'ordres et ses fournisseurs de services. Ce modèle ne nous permet pas de comprendre l'évolution de la gouvernance de la chaîne à travers le temps; il permet de ne faire qu'une analyse synchronique. De fait, nous avons remarqué que même dans une période donnée, on peut voir des changements de comportement et d'attitudes des acteurs. Dans notre étude de cas, la deuxième période serait un exemple de changement de comportement de la part de l'ACSTA auprès des syndicats. L'influence de la dynamique des différents acteurs sur le mode de gouvernance, les règles qui le régissent et le pouvoir des acteurs ne peuvent être totalement analysés par ce type de modèle.

8.3 Analyse de la cogestion : égalitaire ou asymétrique

Nous avons présenté dans les chapitres précédents plusieurs exemples où l'ACSTA intervient directement dans la gestion des travailleurs de contrôle ou à titre de cogestionnaire de ces derniers. La cogestion est différente de la gestion traditionnelle bureaucratique hautement hiérarchisée de l'époque fordiste. Comme l'expliquent Verge et Dufour (2003), dans l'entreprise réseau il y aurait une « *logique de contractualisation* » qui aurait pris la place de la « *logique hiérarchique* », d'où le besoin de faire une cogestion lors de la prise de décision qui affecte les ressources du réseau. La cogestion de la prise de décision est en quelque sorte une passation de pouvoir (Pearce et Conger, 2003). Pour Blurke, Fiore et Salas, dans Pearce et Conger, les conditions essentielles au bon fonctionnement et à la réussite de la cogestion sont de connaître les attentes de l'autre, d'être assez flexible pour ne pas entrer dans la conformité et de ne pas se fermer aux nouveautés. Les sections qui suivent font l'analyse de certains exemples de gestion et de cogestion des ressources de contrôle du réseau (l'établissement des conditions de travail, la communication, la formation et la coordination des relations de travail) selon nos trois périodes à l'étude. Ces exemples permettent d'identifier les lieux d'interactions et d'évaluer leur impact sur les travailleurs du réseau à travers le temps. Nous concluons chaque période avec un tableau sommaire des initiatives de gestion et

de cogestion afin d'identifier les régions de rapports de travail pertinentes à notre étude et leurs acteurs en utilisant le modèle d'analyse des acteurs de Bellemare (2000) et des régions de rapports de travail de Bellemare et Briand (2011).

8.3.1 Régions pertinentes des rapports de travail : Établissement des conditions de travail, de communication, de formation, etc.

8.3.1.1 Établissement des conditions de travail

8.3.1.1.1 Première période : 2002-2006

Dès sa création, l'ACSTA est préoccupée par l'iniquité salariale des agents de contrôle à travers le pays. C'est pourquoi, lors des premiers contrats en 2003, elle impose aux 15 entreprises du secteur privé qui étaient auparavant les fournisseurs de services des principaux transporteurs aériens, des échelles de rémunération minimales pour attirer et retenir les agents de contrôle. Nous n'avons pas pu récolter de l'information précise à ce sujet, mais ce que nous comprenons est que lors de la négociation des contrats avec les entreprises privées de sécurité, l'ACSTA impose à ses fournisseurs de services deux modifications : l'exigence d'échelles de rémunération minimales pour attirer et retenir les agents de contrôle; et l'inclusion et l'application des révisions des procédures d'utilisation normalisées pour offrir un service de contrôle des passagers uniforme à travers le Canada. *« Ils étaient au salaire minimum et on voulait mettre la barre plus haute et faire en sorte qu'ils mettent l'accent uniquement sur l'aspect sécurité, et le service à la clientèle était un peu oublié, il n'était pas du tout à l'avant-plan. » EDOARR11 (traduction libre)*

Tel que mentionné précédemment, cette décision de l'ACSTA d'intervenir dans les conditions de travail des employés de ses fournisseurs de services est motivée par sa volonté de stabiliser la force de travail contractuelle et par l'augmentation des exigences en matière de formation requise pour effectuer le travail, l'objectif étant de former les agents de contrôle sur les nouvelles menaces terroristes. Cette décision semble avoir été prise de façon unilatérale et sans consultation auprès des entreprises du réseau. Les exigences salariales ont été imposées aux entreprises

qui voulaient faire partie du réseau. *« C'est l'ACSTA qui aurait initié ces changements. On signait les contrats, avec plus d'argent, et l'idée était que les contracteurs devaient s'assurer que cet argent aille aux agents de contrôle. Qu'une certaine partie de cet argent aille aux agents. »* EDOARR10 (traduction libre)

De plus, l'urgence d'agir pour regagner la confiance du public voyageur à l'égard de la sécurité du transport aérien ne permettait pas à l'ACSTA et à ses nouveaux fournisseurs de services d'effectuer une analyse exhaustive, ce qui a incité l'ACSTA à imposer ces mesures à ses nouveaux partenaires d'affaires. Nous sommes donc en présence d'une directive contractuelle interorganisations de la part du donneur d'ordres à ses fournisseurs de services.

8.3.1.1.2 Deuxième période : 2007-2010

L'ajustement des salaires des premiers contrats n'a pas été suffisant, puisqu'en 2007 l'ACSTA élabore un plan de stabilisation de la main-d'œuvre de contrôle. Une étude comparative des salaires et des avantages sociaux des différentes conventions collectives des agents de contrôle à travers le pays permet à l'ACSTA de revoir non seulement les salaires des agents de contrôle, mais aussi les descriptions de postes, la spécialisation des postes, les tests de présélection et les plans de carrières des agents et des chefs de points de contrôle. Les fournisseurs de services doivent mettre ce nouveau plan en œuvre avec leur syndicat respectif. Cette situation cause beaucoup d'insatisfaction chez les fournisseurs de services qui ne sont pas entièrement en accord avec ces changements puisque comme nous l'avons vu précédemment, cela venait modifier l'équité salariale de l'ensemble leur main-d'œuvre. L'ACSTA doit intervenir directement auprès des syndicats pour expliquer le caractère unique du rôle des agents de contrôle de sûreté et s'assurer que ces augmentations salariales pour la force de travail de contrôle du pays ne viennent pas déstabiliser l'ensemble des travailleurs du secteur de la sûreté et la sécurité du pays. Cet exemple démontre l'intervention directe de l'ACSTA auprès des syndicats pour calmer les conflits de travail entre les fournisseurs de services et leurs syndicats respectifs.

Les fournisseurs de services ne sont pas en désaccord avec cette vision, mais ils se disent pris en « otage » par leurs syndicats respectifs qui y voient une excellente opportunité d'offrir ces mêmes conditions à l'ensemble de leurs membres du secteur. L'ACSTA intervient auprès de certains syndicats afin de les convaincre de collaborer avec les employeurs pour reconnaître le caractère unique de la fonction des agents de contrôle depuis les attentats terroristes de 2001 (section 7.3.1.2).

Pour certains hauts dirigeants de l'ACSTA, ce plan de stabilisation de la main-d'œuvre de contrôle est nécessaire puisqu'il leur permet d'affirmer leur autorité auprès des fournisseurs de services. L'ACSTA est maintenant l'entité responsable pour ce service, elle est le client. Le comportement de l'ACSTA est similaire à la première période, sauf qu'il y a un désir d'inclure les fournisseurs de services dans la mise en œuvre du plan. Toutefois, elle impose et même force l'acceptation de son plan d'harmonisation et intervient directement auprès des syndicats pour éviter l'échec et restreindre les impacts sur les travailleurs des autres réseaux. Encore une fois, nous sommes en présence d'une gestion directe plutôt qu'une cogestion entre partenaires d'affaires.

8.3.1.1.3 Troisième période : 2011 à aujourd'hui

Depuis le plan d'harmonisation des salaires et des avantages sociaux de 2007, l'ACSTA n'intervient plus au niveau des salaires et des avantages sociaux des agents de contrôle. Les questions que nous pouvons nous poser ici sont les suivantes: Pourquoi l'ACSTA se retire-t-elle durant la troisième période? Est-ce que son contrat d'affaires permet une meilleure gestion et une meilleure coordination des conditions de travail des travailleurs de ses fournisseurs de services? Est-ce que le plan d'harmonisation de 2007 permet simplement de régulariser les salaires à travers le pays, ce qui fait en sorte qu'elle puisse maintenant laisser la gestion de cette composante aux fournisseurs de services sans avoir à intervenir comme précédemment? Cette section va tenter de répondre à ces questions.

Selon nos entrevues auprès des hauts dirigeants de l'ACSTA, le plan d'harmonisation met les balises en place et permet de normaliser les conditions de

travail de l'ensemble des travailleurs de contrôle à travers le pays (voir section 6.3.1.2).

On laisse tomber dans nos nouveaux contrats l'harmonisation des salaires et des avantages sociaux parce que la barre était fixée. On voulait établir un niveau minimal de rémunération, mettre un peu d'équité dans le processus, pour que les agents de contrôle ne soient plus payés 7 \$ à un endroit et 25 \$ à un autre et on l'a augmentée. Mais on a ensuite réalisé qu'il y avait des différences de volume. C'était pas la même réalité à Toronto qu'à Blanc Sablon. On s'impliquait directement parce que c'était un nouveau modèle d'entreprise. Mais maintenant, ça fait 14-15 ans qu'on est dans le domaine, bientôt 15 ans, et la relation avec nos contracteurs est très différente à cause de la structure des contrats. Et donc ce qu'on fait maintenant, on ne vous dira pas combien les payer, on ne vous dira pas quoi mettre dans votre programme d'avantages sociaux. Pas du tout. Les marchés décideront, mais plus vous négociez haut plus ça va affecter votre marge, parce qu'on ne vous permettra plus de revenir et demander plus d'argent. On n'aurait pas pu faire ça au début. Absolument pas. Le système n'était pas assez mature. Les contracteurs étaient parfois petits dans certains cas et ça n'aurait pas marché. Mais avec le temps, on a eu assez d'information à propos de leurs négociations collectives. On en a eu assez... On a appris à propos de l'harmonisation des salaires et des avantages, ce qui nous a aidés à comprendre exactement leur structure de coûts. C'est ce qui nous a aidés à arriver où on en est. EDOAQ2 (*traduction libre*)

Selon cet énoncé, la maturité, l'information et l'expérience des acteurs de l'entreprise réseau semblent être des facteurs importants. L'ACSTA et ses fournisseurs de services, le régulateur, les administrations aéroportuaires et les transporteurs aériens, pour n'en nommer que quelques-uns, sont actifs et travaillent ensemble depuis 2002, ce qui veut dire qu'ils ont maintenant plus de 15 ans d'expérience. L'appel d'offres de 2011 permet à l'ACSTA de faire la promotion de ses attentes et de ses objectifs pour le modèle de prestation de contrôle de sûreté dans les aéroports et de choisir les partenaires qui sont les mieux alignés avec ses objectifs. Le réseau ayant atteint un certain niveau de maturité, le donneur d'ordres peut limiter ses interventions et s'assurer d'une main-d'œuvre de contrôle stable et mieux rémunérée. Nous sommes en présence d'un changement de comportement, puisque les ententes de 2011 ne demandent en aucun temps aux fournisseurs de services de s'aligner afin d'offrir des conditions salariales et de travail qui soient uniformes à travers le pays. Les fournisseurs de services sont libres de fixer les salaires de leur personnel de contrôle selon leur propre philosophie salariale. Toutefois, l'appel d'offres demande aux fournisseurs de services de prévoir et d'établir des taux d'augmentation de salaire annuel minimaux que l'ACSTA approuve pour les cinq années du contrat. Advenant que le fournisseur de services

réussisse à négocier des taux plus faibles que ceux approuvés dans le contrat, ce dernier gardera cette différence et empêchera le profit, mais advenant que le fournisseur de services négocie un taux plus élevé que celui approuvé à la signature du contrat, le fournisseur de services devra assumer la perte.

Pour certains intervenants de l'ACSTA que nous avons interviewés, ce changement de comportement de la part de l'ACSTA, c'est-à-dire de ne pas intervenir afin de stabiliser les conditions de salariales et de travail de la main-d'œuvre de contrôle, s'explique par les initiatives antérieures de stabilisation des conditions de travail de la main-d'œuvre. Certains avancent que les initiatives d'harmonisation salariale ont permis d'être plus distant dans le contrat d'affaires avec les fournisseurs de services qui est mis en place à l'automne 2011. Ce contrat permet de responsabiliser les fournisseurs de services avec leurs syndicats pour offrir des conditions de travail adéquates et compétitives sur le marché.

En conclusion, l'intervention de l'ACSTA pour stabiliser les salaires et les conditions de travail se fait au cours des deux premières périodes de manière directive et prescriptive. Il est difficile de parler de cogestion puisque les fournisseurs de services ne participent pas vraiment pleinement à la prise de décision, l'objectif étant de stabiliser la force de travail. Lors de nos entrevues, nous avons compris que le manque de confiance de l'ACSTA envers ses fournisseurs de services et la rapidité avec laquelle elle devait bouger pour rebâtir la confiance du public voyageur envers les transporteurs aériens sont probablement les deux principaux facteurs à la base de cette gestion beaucoup plus directive que collaboratrice de la part du donneur d'ordres.

8.3.1.1.4 RRT : Établissement des conditions de travail

Le tableau 37 présente un sommaire de la région de rapports de travail de l'établissement des conditions de travail. Nous utilisons le cadre d'analyse des acteurs de Bellemare (2000) et des régions de rapports de travail (RRT) de Bellemare et Briand (2011) afin d'identifier dans quels types de rapports ou de systèmes d'actions et d'initiatives les acteurs du réseau interviennent et évoluent à

travers le temps. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, il existe trois types de rapports de travail, un rapport de production, un rapport de conception et un rapport de surveillance. Le rapport de production met en relation principalement les travailleurs et les dirigeants du réseau entre eux. Le rapport de conception met en relations principalement le régulateur (l'État) et le donneur d'ordres. Le rapport de surveillance met en relation principalement les dirigeants, l'État et les partenaires du réseau. L'ensemble de ces rapports comporte des dimensions de coproduction, coconception et cosurveillance, tel que présenté par Bellemare (2000) dans son modèle des acteurs.

Nous voyons que l'ACSTA est un acteur de la coproduction des conditions de travail de l'ensemble du personnel de contrôle de l'entreprise réseau. Les deux initiatives d'imposition d'augmentations salariales pendant les deux premières périodes transforment les conditions de travail des agents de contrôle. Les rapports de travail de l'ACSTA pour l'établissement des conditions de travail s'effectuent toutefois de façon unilatérale. Comme nous avons vu auparavant, l'ACSTA n'a pas impliqué ou consulté les fournisseurs de services, sauf pour la mise en œuvre de son plan d'harmonisation des salaires. Nous notons toutefois un changement pour la troisième période, puisque la responsabilité est transférée aux fournisseurs de services et à leurs syndicats afin d'établir les conditions de travail du personnel de contrôle.

Tableau 37 : Sommaire des initiatives d'ajustement des salaires et des conditions de travail des travailleurs de contrôle

Acteurs	Période 1	Période II	Période III
ACSTA	Imposition aux fournisseurs de services (FS) d'une augmentation de salaire à l'ensemble des travailleurs de contrôle du réseau	Embauche d'un spécialiste en rémunération Étude comparative Consultation auprès des FS pour la mise en œuvre Intervention et négociation auprès des syndicats du réseau	Aucune action
Fournisseurs de services	Pas d'information	Mise en œuvre du plan d'harmonisation	Établissement des augmentations salariales minimales déjà établies et approuvées dans les ententes contractuelles Négociation auprès des syndicats
Syndicats	Demandes de reconnaissance d'employeur unique	Demandes de reconnaissance d'employeur unique	Négociation avec les fournisseurs de services pour cette force de travail dans les aéroports

Les interventions de l'ACSTA sur les salaires des travailleurs du réseau sont un exemple d'interventions de rapport de production qui ont un impact au niveau national pour l'ensemble des travailleurs de contrôle du réseau et au niveau local pour l'ensemble des travailleurs de l'employeur *de jure* (légal). Ces interventions viennent corroborer les conclusions de Chassagnon (2012) et Verge et Dufour (2003) qui avancent que l'employeur *focal* peut avoir un pouvoir de fait ou contractuel sur l'ensemble des travailleurs du réseau. Notre étude de cas nous permet de démontrer le pouvoir du donneur d'ordres d'imposer des échelles salariales minimales aux travailleurs de ses fournisseurs de services à deux reprises

afin que ces derniers ajustent les salaires des travailleurs de l'entreprise réseau. Comme nous l'avons démontré, cette intervention n'a pas été facile puisque le donneur d'ordres doit intervenir auprès des syndicats pour faciliter ces changements et éviter que ces derniers ne fassent des pressions pour étendre ces ajustements à l'ensemble de l'industrie des travailleurs de sécurité. Le besoin d'une force de travail de contrôle stable et compétente a certainement contribué à imposer ce type d'initiatives normalement strictement réservées aux employeurs *de jure* (légal) et aux syndicats représentant leurs employés.

Les relations de l'ACSTA avec ses fournisseurs de services et leurs syndicats mènent à une nouvelle région de rapports de travail. Les parties patronales et syndicales acceptent que l'environnement aéroportuaire est unique et mérite un traitement différent pour les agents de contrôle. Donc, ces derniers se détachent des rapports de travail de l'ancienne RRT par entreprise qui est remplacée par une nouvelle RRT spécifique à l'entreprise réseau de l'ACSTA, et ce, pour l'ensemble des travailleurs de contrôle du réseau.

8.3.1.2 Communication auprès des agents de contrôle

8.3.1.2.1 Première période : 2002-2006

La communication auprès des agents de contrôle est très présente durant la première période. Les tournées « Partageons la vision de l'ACSTA » sont organisées pour dialoguer avec les agents de contrôle puisque, durant les cinq premières années, il y a beaucoup d'insécurité et de conflits entre les syndicats et les fournisseurs de services. Différentes initiatives, telles qu'un site Web consacré uniquement aux agents de contrôle, sont développées par l'ACSTA et mises en place pour améliorer et continuer les échanges et pour permettre aux agents de contrôle de donner une rétroaction⁵⁶⁶.

Durant cette période, l'ACSTA n'hésite jamais à intervenir directement auprès des agents de contrôle. La remise de certificats de reconnaissance pour un

⁵⁶⁶ Rapport annuel de l'ACSTA, 2007, p. 31.

comportement exemplaire, un outil qui aide à améliorer le moral des agents de contrôle et à promouvoir les attentes de l'ACSTA ou les tournées « Partageons la vision de l'ACSTA » sont des exemples qui illustrent bien l'intervention directe de l'ACSTA auprès des travailleurs de contrôle du réseau. On nous expliquait lors de nos entrevues que l'ACSTA se considère comme un chef d'orchestre ou un directeur des opérations d'équipement :

Moi je pense que c'était notre rôle d'être le chef d'orchestre et les fournisseurs de service nous fournissent les musiciens. Fait que c'est nous autres qui disaient quand est-ce que le violon va jouer ou le violoncelle, etc. C'était la même chose, je pense qu'on assurait notre leadership parce que franchement au début, au tout début, les fournisseurs de service n'ont pas tellement été innovateurs. Ils nous ont fourni un service puis c'était pour ça qu'on les payait, mais après quand nous autres on a commencé à serrer la vis dans la gestion des contrats, ils se sont aperçus que ça serait à leur avantage s'ils commenceraient à innover eux aussi. EDOAQQ7

Les ressources humaines de l'ACSTA devraient jouer le même rôle que le gars qui est directeur des opérations au niveau de l'équipement. C'est toujours le directeur du service d'équipement qui s'assure de la qualité de l'équipement, qui s'assure du bon fonctionnement de l'équipement puis les ressources humaines de l'ACSTA devraient faire la même chose. EDOAQQ8

L'ACSTA veut s'assurer que les travailleurs de contrôle soient satisfaits et compétents. De plus, elle veut démontrer que c'est elle qui est maintenant la société d'État en charge du contrôle de sûreté au Canada, augmentant ainsi la confiance du public voyageur.

8.3.1.2.2 Deuxième période : 2007-2010

Les initiatives de communication directe auprès des agents de contrôle durant les années 2007 à 2010 sont également régulières. Les attentats terroristes manqués incitent l'ACSTA à intervenir directement auprès des agents de contrôle et à leur fournir des bulletins, des séminaires en ligne et des « breffages de quart » afin d'expliquer les nouvelles procédures et de les informer des menaces changeantes. Tous ces outils de communication visent non seulement les agents de contrôle mais également les superviseurs de première ligne des fournisseurs de services. Le Centre de communication est la courroie de transmission des informations qui permet à l'ACSTA d'agir rapidement pour coordonner et communiquer les directives sur le changement des techniques de détection de la nouvelle menace. (Pour plus d'information, voir la section 5.3.2.2).

L'examen de la Vérificatrice générale de 2006 a également une influence importante sur le comportement de l'ACSTA durant cette période. Suite aux recommandations de cette dernière au sujet du manque de supervision des fournisseurs de services, l'ACSTA embauche 60 agents de surveillance. Ces nouveaux employés de l'ACSTA augmentent les interactions avec les fournisseurs de services et principalement avec les agents de contrôle. La mise en place de ces agents de surveillance est controversée à plusieurs niveaux. Premièrement avec les fournisseurs de services qui perdent leur financement pour ce type de fonction, mais également avec les agents de contrôle, et par ricochet leurs syndicats, qui ne veulent pas être constamment surveillés et contrôlés par le donneur d'ordres. Nous ne sommes pas certains que nous pouvons parler de cosurveillance à cette étape-ci, mais ces nouveaux employés permettent à l'ACSTA d'être plus visibles et présents aux points de contrôle en compagnie des gestionnaires des fournisseurs de services.

8.3.1.2.3 Troisième période : 2011 à aujourd'hui

Avec les nouvelles ententes qui sont mises en place à la suite de l'appel d'offres de 2011, une certaine maturité et une expérience dans le modèle de prestation de services par des tiers se fait sentir, ou du moins le désir de se comporter différemment devient définitivement un objectif pour cette période. L'appel d'offres positionne l'ACSTA comme un partenaire d'affaires auprès de ses fournisseurs de services, mais également auprès des administrations aéroportuaires et des transporteurs aériens. Collaboration, nouvelle approche, relation d'affaires, optimisation des opérations et mesure de rendement et de récompenses sont des exemples de la terminologie utilisée dans l'appel d'offres, « *laisser les fournisseurs de services gérer leurs propres activités tout en répondant aux attentes de l'ACSTA.* » On voit ici un tournant important comparativement aux deux périodes précédentes.

Malgré un effort pour limiter les interactions directes avec les agents de contrôle, il y a quand même des exemples d'interventions que nous avons décrites à la section 7.3.1. Par exemple, durant cette période, on nous a expliqué lors de nos entrevues que lorsqu'un nouveau programme ne semble pas être bien compris par les agents

de contrôle, même après que la formation ait été donnée, l'ACSTA peut intervenir et faire des assemblées de discussion ouverte (*townhall meetings*) avec les agents de contrôle pour leur expliquer ses attentes et les « coacher » sur le plancher afin d'assurer le bon fonctionnement du nouveau programme. L'ACSTA est consciente de la pression qu'elle met sur les agents de contrôle lorsqu'elle est présente aux différents points de contrôle pour surveiller les activités et surtout lorsqu'elle intervient directement auprès d'un agent de contrôle. Il y a définitivement un effort de fait pour clarifier les rôles et responsabilités et pour limiter les interventions auprès des agents de contrôle et laisser les gestionnaires des fournisseurs de services intervenir directement auprès des travailleurs du réseau.

Cette période est différente des périodes précédentes puisque les fournisseurs de services et le syndicat que nous avons consultés ont confirmé que l'ACSTA change son approche et intervient davantage auprès de l'équipe de gestion du fournisseur de services au lieu d'intervenir directement auprès des agents de contrôle, comme c'était le cas durant les deux premières périodes. C'est seulement en cas d'urgence que l'ACSTA intervient directement auprès les travailleurs de contrôle de ses tiers.

Nonobstant cette philosophie de gestion, des répondants de l'ACSTA précisent qu'il n'est pas rare pour les gestionnaires régionaux de l'ACSTA de livrer des « vignettes d'information » qui proviennent du bureau central aux agents de contrôle⁵⁶⁷. Ces interventions sont plus fréquentes depuis l'examen du BVG de 2015 qui recommande que l'ACSTA s'assure que les agents de contrôle comprennent et interprètent adéquatement les nouvelles politiques et procédures. Cela démontre que les directives du gouvernement, telles que les recommandations du BVG, viennent changer les comportements et les intentions de l'ACSTA en matière d'intervention dans la gestion du personnel de contrôle et l'influencent à intervenir directement auprès de la force de travail, comme si elle était l'employeur direct de ces travailleurs du réseau (*employeur de jure*).

⁵⁶⁷ Pour plus d'information sur ces « vignettes d'information » veuillez consulter la section 7.3.1.1 au chapitre 7.

8.3.1.2.4 RRT : Communication

Le tableau 38 présente les initiatives de communication (messages aux agents de contrôle) des acteurs du réseau. Dans cet exemple, nous sommes davantage en présence de région de rapports de travail (RRT) locale que nationale. Ce que nous voulons dire par une RRT locale c'est que les initiatives se font au niveau de l'entreprise ou, dans notre cas, de l'aéroport où les travailleurs de contrôle travaillent.

Une RRT nationale implique que les initiatives ont un impact dans l'espace géographique de l'État-nation. Ce qui est toutefois fort intéressant dans notre étude de cas, c'est que plusieurs initiatives de communication au niveau local découlent d'initiatives de communication au niveau national, c'est-à-dire qu'elles sont répétées, dans la plupart des cas, dans plus d'un aéroport. Par exemple, « Partageons la vision de l'ACSTA » est une initiative au niveau local qui voit les hauts dirigeants de l'ACSTA visiter plusieurs aéroports pour livrer le même message.

Selon le modèle d'acteurs de Bellemare (2002), l'ACSTA se transforme et passe d'un acteur producteur, responsable de la prestation du modèle de contrôle de sûreté dans les aéroports, à un acteur qui s'efforce de faire une coproduction ou cogestion de l'ensemble des ressources de l'entreprise réseau. Toutefois, nous voyons que l'ACSTA est encore très présente dans la gestion directe du personnel de contrôle avec les assemblées de discussion ouverte, le coaching et les vignettes d'information. De plus, l'embauche des 60 agents de surveillance transforme la RRT de production en une RRT de surveillance, puisque ces agents de surveillance interagissent avec les agents de contrôle au sujet de leur rendement, du moins durant leurs premières années d'existence. Toutefois, il semblerait y avoir un changement durant la troisième période, alors que l'ACSTA s'efforce de faire une cogestion avec ses fournisseurs de services pour ce qui touche la performance de leurs travailleurs. Il y a une recomposition des rapports de surveillance soutenue par ces pratiques de communication, celles-ci passant d'un rapport de surveillance dominé par l'ACSTA vers un rapport de cosurveillance avec ses fournisseurs de services à la troisième période.

Tableau 38 : Sommaire des initiatives de communication auprès des travailleurs de contrôle

Acteurs	Période 1	Période II	Période III
ACSTA	<p>Tournées « Partageons la vision de l'ACSTA »</p> <p>Établissement d'un site web pour les agents de contrôle (AC)</p> <p>Remise de certificat de reconnaissance aux AC</p>	<p>Bulletin d'information; séminaires en ligne; breffage de quart pour expliquer les nouvelles procédures dues aux menaces changeantes</p> <p>Interactions des agents de surveillance avec les AC sur leur rendement</p>	<p>Assemblées de discussion ouvertes (Townhall meetings) et coaching auprès des AC</p> <p>Vignettes d'information destinées aux AC suite aux recommandations du BVG</p> <p>Intervention plus fréquente auprès de l'équipe de gestion des fournisseurs de services (FS) concernant les enjeux des AC</p> <p>Intervention auprès des AC seulement en cas de performance flagrant</p>
Fournisseurs de services	<p>Gestion au quotidien des AC</p> <p>Participation aux sessions « Partageons la vision de l'ACSTA »</p>	<p>Retrait de la fonction de surveillance des points de contrôle</p> <p>Gestion quotidienne des AC</p>	<p>Organisme responsable de la gestion quotidienne des AC</p>
Bureau du Vérificateur général (BVG)		<p>Recommande d'augmenter la supervision des fournisseurs de services et de leurs employés de contrôle</p>	<p>Recommande que l'ACSTA s'assure que les AC comprennent et interprètent les nouvelles politiques et procédures</p>

Les deux examens du Bureau du Vérificateur général et les recommandations qui en découlent viennent également jouer un rôle important et établissent un rapport de surveillance, puisque l'ACSTA introduit des règles et des activités de

coordination. La portée et la réaction de l'ACSTA à la suite de ces recommandations nous font croire que le BVG est un acteur important dans les initiatives de surveillance que le donneur d'ordres met en place auprès des travailleurs de contrôle du réseau.

8.3.1.3 Formation et certification

8.3.1.3.1 Première période : 2002-2006

Les cinq premières années de l'ACSTA sont critiques pour le programme de formation et de certification qui permet aux agents de contrôle de posséder les compétences requises afin de détecter les nouveaux objets de menaces. Pour y arriver, l'ACSTA sous-traite d'abord cette responsabilité, ce qui lui permet de pouvoir s'appuyer sur l'expertise du marché et de développer ses nouveaux programmes rapidement. Après les événements terroristes de 2001, les exigences et la menace changent drastiquement et un nouveau programme de formation doit être développé pour les agents de contrôle afin de leur permettre d'acquérir les compétences requises pour s'acquitter de leurs tâches. En 2004-2005, l'ACSTA décide de rapatrier le développement et la prestation de ses programmes de formation et de certification. Elle embauche ses propres formateurs pour livrer la formation dans ses neuf centres de formation et met sur pied une équipe de conseillers en développement de curriculum de formation à son bureau central. Un an après l'internalisation de la formation, en 2004-2005, de nouveaux outils de formation font leur apparition, dont le *X-Ray Tutor* et le Système de projection d'images de menaces, pour aider les agents de contrôle à améliorer leurs compétences en détection et leurs connaissances des menaces potentielles.

Tel qu'on nous a confiées durant nos entrevues, toutes ces décisions sur les programmes de formation ne sont pas faites en consultation avec les fournisseurs de services des travailleurs de contrôle. Dès sa création, l'ACSTA se voit confier cette responsabilité par son régulateur, Transports Canada et exerce cette fonction de manière centralisée. À notre connaissance, et surtout durant cette période, les fournisseurs de services ne sont pas impliqués. Leur seule responsabilité est de fixer

le calendrier de formation de leurs employés afin qu'ils reçoivent leur nouvelle certification. L'ACSTA consulte son régulateur, qui est responsable de la certification du programme national de formation des agents de contrôle jusqu'en 2006 et responsable de la sélection des nouvelles technologies de contrôle de sûreté dans les aéroports. Il n'y a donc pas de cogestion durant cette période.

8.3.1.3.2 Deuxième période : 2007-2010

Comme nous avons vu précédemment (chapitre 6), cette deuxième période marque les plus grands questionnements de l'ACSTA sur son rôle dans un modèle de prestation par des tiers. Son programme de formation et de certification ne fait pas exception. Durant cette période, l'ACSTA développe non seulement un nouveau programme pour les agents de contrôle qui vient simplifier les exigences de formation, la prestation de la formation et les acquis pour son programme de certification, mais elle se questionne sérieusement sur la spécialisation et les profils de compétences requis pour optimiser la performance des différentes fonctions de contrôle.

Nous avons été informés durant nos entrevues que l'ACSTA s'est même questionnée sur l'externalisation de la formation durant cette période.

On avait fait faire une étude par (firme de consultant). Il était venu nous parler. Il nous avait dit que nous ne pouvions pas déléguer la formation parce qu'on parlait de tout donner à un fournisseur, pas nécessairement les fournisseurs de services de contrôle, peut être un fournisseur en formation, nous étions ouverts à toutes suggestions. Il nous a dit que non, c'est à vous autres cette formation-là, les gens que vous avez sur la ligne de contrôle, vous voulez qu'ils fassent les choses selon vos attentes, donc c'est à vous de leur enseigner. EDOAQQ12

Selon nos entrevues, très peu de consultations sont effectuées auprès des fournisseurs de services pour discuter de la possibilité de spécialiser les fonctions de contrôle au lieu d'avoir des descriptions de travail génériques. L'ACSTA consulte principalement ses pairs dans d'autres pays comme la TSA ainsi que des experts en dotation, description et évaluation de postes de même qu'en analyse

comportementale, afin de revoir ses programmes de certification et d'évaluer les coûts et bénéfices de changer ses programmes existants.

Durant cette période, la recertification à tous les deux ans est abandonnée car les coûts qui y sont reliés sont beaucoup trop élevés. Une formation continue en ligne est instaurée; à la suite de ces changements, les agents de contrôle doivent compléter des étapes des programmes de formation en ligne de façon mensuelle afin de garder à jour leurs connaissances et maintenir leurs acquis. Durant cette période, un Conseil national de décision pour la recertification est mis sur pied. Ce Conseil, qui est strictement composé de représentants du bureau central de l'ACSTA, revoit les décisions de décertification de l'ACSTA, puis les fournisseurs de services informent les employés de la décision.

8.3.1.3.3 Troisième période : 2011 à aujourd'hui

L'appel d'offres de 2011 change les rôles et responsabilités en matière de formation. Les fournisseurs de services intéressés à faire partie de l'entreprise réseau sont appelés à décrire comment ils pourront participer à une cogestion dans la formation de leur personnel de contrôle. Les ententes contractuelles demandent aux fournisseurs de services de s'assurer que les agents de contrôle comprennent et réussissent les modules d'apprentissage en ligne avant de suivre la formation pratique. Ils supervisent la participation des agents de contrôle aux programmes de formation et de certification, voient à l'atteinte des exigences prérequis pour la préparation à la certification de l'ACSTA et supervisent toute formation en cours d'emploi de l'ACSTA.

Dans son examen de 2015, le BVG critique les fournisseurs de services, affirmant qu'ils ne remplissent pas leurs fonctions adéquatement, et reproche à l'ACSTA de manquer de surveillance afin d'assurer que les fournisseurs de services donnent la formation aux agents de contrôle telle que prévue dans leur contrat.

Dans sa réponse au BVG, l'ACSTA confirme qu'elle va augmenter la surveillance et la mise à niveau des données dans le système de gestion de l'apprentissage. Il nous est difficile de bien comprendre la collaboration recherchée puisque l'ACSTA ne

semblait pas y voir un enjeu réel lorsque nous l'avons rencontrée. Durant nos entrevues, l'ACSTA nous partageait qu'elle appréciait son programme de paiement au rendement, puisqu'advenant un échec des candidats, les fournisseurs de services sont directement pénalisés. Certains fournisseurs envoient même des « aides-formateurs » afin de soutenir leurs candidats durant les cours en classe de l'ACSTA en préparation à la certification. Pour l'ACSTA, cette réaction des fournisseurs de services d'appuyer les employés pour qu'ils puissent réussir ses programmes de formation est un gain important, contrairement aux périodes précédentes alors que les fournisseurs de services n'étaient pas imputables. *« Parce que le risque pour eux s'ils vont à travers du processus, je vais devoir vérifier, mais je pense qu'on a mis en place des étapes qu'ils devaient passer, sinon on n'assumait pas les coûts pour ce candidat. On parle donc d'une certaine transition ici. Ils ne veulent donc pas présenter des candidats médiocres ».* EDOAQG2 (traduction libre)

Les attentes du gouvernement semblent être différentes de celles de l'ACSTA, puisqu'elle ne se préoccupe pas de faire la surveillance à savoir si ses fournisseurs de services donnent ou non la formation à leurs nouvelles recrues, mais se préoccupe davantage du taux de réussite à son programme de certification. De fait, le taux de réussite du programme national de formation et de certification pour le contrôle préembarquement passe de 87,2 pour cent en 2011-2012 à 90,6 pour cent en 2014-2015, ce qui permet à l'ACSTA de dire qu'elle rencontre la cible de 90 pour cent qu'elle s'est fixée.

Suite aux examens comme ceux du BVG, l'ACSTA doit en quelque sorte changer son approche. En plus de faire une surveillance des résultats des nouvelles recrues à son programme de certification, elle doit aussi surveiller la façon dont les fournisseurs de services forment leurs employés potentiels avant que ces derniers se présentent dans les classes de l'ACSTA. Cette surveillance des obligations des fournisseurs de services en matière de formation, qui se fait par l'analyse des données fournies par les fournisseurs, permettra à l'ACSTA non seulement de faire

la surveillance des obligations des fournisseurs de services mais également d'évaluer la qualité des candidats recrutés.

Ce qui a également marqué cette période est la diversité des programmes de formation et de certification développés par l'ACSTA pour d'autres groupes d'employés que les agents de contrôle. L'ACSTA met en place un programme de formation pour les chefs de points de contrôle et, durant les périodes précédentes, elle a également développé un programme d'orientation pour les superviseurs des opérations de contrôle de première ligne des fournisseurs de services, de même qu'une certification pour les instructeurs des fournisseurs de services des programmes de formation de l'ACSTA.

De plus, un programme d'apprentissage continu (PAC) est également développé en 2012. Ce programme permet de rafraichir les connaissances des agents de contrôle déjà certifiés et de promouvoir un équilibre entre la vigilance en matière de sûreté et un service de facilitation des passagers. Dans le cadre de ce programme, les agents de contrôle suivent des séances de formation portant spécifiquement sur le service à la clientèle, où ils apprennent à considérer les voyageurs aériens comme des « clients » qui s'attendent à recevoir un service de contrôle courtois, rapide et sans embûches. En 2016, une administration aéroportuaire a offert et financé des séances de formation sur le service à la clientèle aux agents de contrôle de son aéroport.

Durant nos entrevues, les fournisseurs de services nous ont partagé qu'ils offrent également à leurs employés de la formation complémentaire à celle de l'ACSTA. Certains nous ont parlé de leur portail, « *Nous autres on a un portail. Alors on passe beaucoup d'informations à travers le portail* ». Une partie importante de la formation que les fournisseurs de services offrent à leurs employés est dirigée aux gestionnaires de ces derniers, avant d'être ensuite transférée à leur personnel de contrôle syndiqué.

Par exemple, là on a développé un programme pour améliorer l'attention et la concentration de nos agents de contrôle. On parle de conformité et d'engagement n'est-ce pas. C'est tout nouveau. On vient juste de finir de former nos gestionnaires et

maintenant on forme les coordonnateurs syndiqués de premier niveau si vous voulez. Puis ensuite, on passera aux agents de contrôle. On a développé cette formation en se basant, je pense, sur notre analyse des causes profondes. EDOAFF4

Ces commentaires sont pertinents puisqu'ils ramènent le sujet de la spécialisation des tâches que l'ACSTA avait essayé de mettre en place lors de la deuxième période. Toutefois, il est intéressant de constater que les fournisseurs de services ne travaillent pas en collaboration avec l'ACSTA, ni avec les autres fournisseurs de services, mais qu'ils embauchent leurs propres experts pour élaborer ces programmes qui pourraient leur donner un avantage concurrentiel.

Comme nous l'avons vu précédemment (section 7.3.1.5), la formation continue de l'ACSTA et la formation des fournisseurs de services semblent avoir un impact sur la sécurité d'emploi des agents de contrôle.

Historiquement, c'est plus dur aujourd'hui de garder son emploi que ça l'était avant. Pourquoi? La formation est plus présente, beaucoup plus de formation continue, beaucoup de tests d'infiltration aussi, ce qui n'était pas le cas ou qui était moins présent aux débuts de l'ACSTA et même avant l'ACSTA. Aujourd'hui, l'employeur fait des tests d'infiltration, l'ACSTA fait des tests d'infiltration, pour s'assurer que les gens qui font le contrôle préembarquement sont toujours vigilants, ce qui a des impacts, parce que si tu ne réussis pas ton test d'infiltration, ben là il faut que tu retournes en formation, t'as des « skills coaches », et tout ça.... EDOASS9

Toutefois, la formation technique en vue d'une certification de l'ACSTA se ferait plus rare principalement à la suite des coupures budgétaires du gouvernement fédéral, ce qui crée des conflits pour l'attribution des horaires de travail. Les agents de contrôle les plus anciens sont ceux qui ont le plus de certifications et d'ancienneté, mais ils se voient forcer de travailler sur des horaires de travail qui ne sont pas leur premier choix.

À la lumière de l'analyse de ces trois périodes, il est clair que les programmes de formation et de certification de l'ACSTA sont une forme de conception et de surveillance des opérations de contrôle de sûreté de son modèle par des tiers. Ce que nous voulons dire par une forme de conception est que la formation et la certification de l'ACSTA lui permet d'influencer la manière dont le service de contrôle de sûreté est effectué puisque l'ACSTA certifie tous les agents de contrôle avant

que ces derniers puissent travailler. De plus, ses programmes de formation pour les gestionnaires de première ligne procurent à l'ACSTA une certaine assurance que ces gestionnaires de première ligne ont les compétences pour gérer adéquatement les agents de contrôle et les programmes d'apprentissage continu et lui permettent de surveiller la performance des agents de contrôle de manière constante.

Le partage de cette responsabilité avec les fournisseurs de services au cours de la troisième période ne change pas grand-chose dans l'approche de l'ACSTA, qui continue de développer ses programmes de formation et de livrer elle-même son programme de certification. De plus, suite aux recommandations du BVG, l'ACSTA a maintenant un système de gestion de l'apprentissage (SGA) qui lui permet de suivre les progrès de chaque agent de contrôle, en consignnant les résultats d'examen et la réalisation des cours, et de contrôler les coûts reliés aux échecs et la qualité des candidats sur ses bancs de classe.

8.3.1.3.4 RRT : formation

Le tableau 39 dresse un sommaire des initiatives de formation et de certification des acteurs du réseau. Ces initiatives d'interactions sont présentes à différents niveaux, soit local (aéroport) et national (État-nation).

Tableau 39 : Sommaire des initiatives de formation et de certification des travailleurs de contrôle

Acteurs	Période 1	Période II	Période III
ACSTA	<p>Développement d'un nouveau programme de formation et de certification</p> <p>Nouveaux outils de formation : X-Ray Tutor et Système de projection d'image pour améliorer la compétence en détection des agents de contrôle (AC)</p> <p>Internalisation du développement et de la prestation des</p>	<p>Révision et simplification du programme de formation et de certification</p> <p>Questionnement sur la spécialisation et les profils de compétences des AC. Consultations auprès d'experts.</p> <p>Programme de formation pour les chefs de points de contrôle</p>	<p>Partage de la responsabilité de la formation entre l'ACSTA et les fournisseurs de services. L'ACSTA demeure responsable du contenu de la prestation de la formation pratique et de la certification.</p> <p>Mise à niveau d'un système de gestion de l'apprentissage</p> <p>Programme de formation pour les chefs</p>

Acteurs	Période 1	Période II	Période III
	programmes de formation et de certification Embauche de formateurs et experts en développement de curriculum de formation Établissement de 9 centres de formation		de points de contrôle et les gestionnaires de première ligne des FS Programme d'apprentissage continu qui enseigne l'équilibre entre la vigilance et un service de facilitation des passagers.
Fournisseurs de services (FS)	Inscrire à l'horaire les AC pour la formation et certification	Aucun rôle autre que celui de préparer le calendrier de formation et de certification pour les agents de contrôle	Responsable de s'assurer que les agents de contrôle comprennent et réussissent les modules d'apprentissage en ligne avant de suivre la formation pratique de l'ACSTA. Embauche des coordonnateurs de formation Offre de la formation complémentaire à celle de l'ACSTA
Bureau du Vérificateur général (BVG)			Recommande que l'ACSTA s'assure que les FS donnent la formation aux AC telle que prévue dans les contrats
Administration aéroportuaire			Offre un programme de services aux passagers pour tous les AC

Nous sommes essentiellement toujours en présence d'une région de rapports de travail (RRT) nationale, sauf pour la troisième période où les fournisseurs de services sont partenaires dans la prestation du programme national de formation de l'ACSTA. Durant toutes les périodes à l'étude, l'ACSTA est définitivement l'acteur principal de coconception puisqu'elle élabore et enseigne les curriculums de formation et de certification. Dès ses débuts, l'ACSTA sous-contracte ces fonctions

à un tiers, mais elle internalise ces fonctions au cours de la première période à l'étude. Depuis, l'ACSTA exerce une gestion unilatérale pour la conception de tous les curriculums de formation.

Durant la troisième période, il y a une volonté pour l'ACSTA de faire une cogestion avec ses fournisseurs de services de la responsabilité de prestation de son programme national de formation pour les nouvelles recrues. Toutefois, l'examen du BVG vient brouiller les frontières et oblige l'ACSTA à faire une surveillance de la prestation des programmes de formation des nouvelles recrues et d'assurer que les fournisseurs de services forment leurs employés potentiels avant que ces derniers se présentent dans les classes de l'ACSTA.

D'autres acteurs, tels que les administrations aéroportuaires, viennent également brouiller les frontières et l'orientation des curriculums de formation. D'abord axé avant tout sur l'identification d'objets de menace, avec un service courtois, le programme de formation de l'ACSTA est réorienté et met dorénavant l'accent sur l'expérience des passagers et la détection d'objets de menace à la sûreté. Le programme de services aux passagers offert par une des administrations aéroportuaires vient confirmer l'importance de cette tendance. Il y a une cogestion ou coconception entre l'ACSTA et les administrations aéroportuaires afin de s'assurer que les agents de contrôle soient sensibles à l'importance d'offrir un service courtois et exceptionnel aux voyageurs aériens.

Nous avons également vu que les fournisseurs de services offrent de la formation principalement à leurs gestionnaires et, dans certains cas, aux agents de contrôle. Ces programmes de formation développés par les fournisseurs de services se font de manière indépendante, sans consultation auprès de l'ACSTA ou des autres fournisseurs de services.

8.3.1.4 Coordination des relations de travail

8.3.1.4.1 Première période : 2002-2006

Suite aux mécontentements au sujet des conditions de travail des agents de contrôle, l'ACSTA consulte directement, à plusieurs reprises, les agents de contrôle afin de comprendre les enjeux derrière leur insatisfaction. Pour éviter un exode des travailleurs de contrôle, l'ACSTA met en place des initiatives visant à améliorer les salaires et les avantages sociaux des travailleurs de contrôle. Comme nous l'avons vu aux chapitres 5 et 6, ce travail prend une importance accrue durant la deuxième période, mais il y a définitivement une volonté de l'ACSTA d'améliorer les conditions de travail afin de reconnaître les nouvelles exigences de formation et de certification qu'elle impose. Pour ce faire, l'ACSTA tente de convaincre non seulement les fournisseurs de services d'accepter que l'environnement aéroportuaire est unique et mérite un traitement différent, mais également les syndicats de ne pas exiger ce traitement pour tous leurs membres, mais seulement pour ceux du secteur de la sécurité aérienne. L'intervention directe auprès de certains syndicats est risquée pour l'ACSTA, puisque durant cette période, les syndicats représentant les agents de contrôle espèrent faire de ces employés des fonctionnaires fédéraux, au même titre que les employés de l'Agence des services frontaliers du Canada.

Avec ces interventions directes de l'ACSTA, les syndicats ont possiblement un élément de preuve que l'ACSTA est un joueur clé dans cette entreprise réseau, ce qui pourrait les inciter à demander que l'ACSTA soit reconnue par le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI), avec les fournisseurs de services, comme « *employeur unique* ». Advenant une telle déclaration, les syndicats pourraient demander à l'ACSTA de négocier directement avec eux et chercheraient probablement à obtenir une égalité de traitement salariale et des avantages sociaux similaires à l'ensemble des employés du gouvernement fédéral pour une fonction similaire.

En 2004, une demande est déposée à cet effet auprès du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) par un syndicat représentant des agents de contrôle dans l'Ouest du pays. L'ACSTA travaille en étroite collaboration avec le fournisseur de services qui emploie ces agents de contrôle et avec Transports Canada afin de contester cette demande puisque si le CCRI y agréait, l'ACSTA prévoit que les autres syndicats représentant d'autres agents de contrôle à travers le pays les imiteraient⁵⁶⁸. Nous avons fait une recherche sur le site de l'Institut canadien de l'information juridique (CanLII) et nous n'avons trouvé aucune décision. Ce qui est intéressant est qu'une des raisons pour lesquelles il n'y aurait jamais eu de décision sur « *l'employeur unique* », qu'on nous a partagée lors de nos entrevues avec les hauts dirigeants de l'ACSTA, serait que les syndicats ont eu peur de perdre leur accréditation au détriment d'un syndicat représentant les fonctionnaires de la fonction publique canadienne. Nous n'avons pas pu toutefois confirmer cette allégation car le syndicat concerné ne fait pas partie de notre recherche.

On nous partageait également qu'avec la création de l'ACSTA, et principalement au cours des premières années, les interventions auprès des syndicats sont beaucoup plus fréquentes et directes qu'avant la création de l'ACSTA. « *Tu sais les donneurs de contrat intervenaient moins dans la relation employé-employeur que l'ACSTA peut le faire. Avant lorsque c'était géré par les lignes aériennes c'était moins structuré...* » (EDOASS9) Ce comportement de l'ACSTA se répète durant la deuxième période, mais semble avoir complètement disparu par la suite.

8.3.1.4.2 Deuxième période : 2007-2010

Cette période est également marquée par différentes déclarations d'intentions de la part des syndicats de déposer une requête au CCRI afin de faire déclarer que l'ACSTA et les fournisseurs de services sont un « *employeur unique* » au sens du Code canadien du travail. Il existe toujours beaucoup d'incertitude et les syndicats

⁵⁶⁸ ACSTA, « Modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA », *Exposé de proposition*, Mai 2006, p.14.

travaillent pour obtenir des conditions de travail similaires à celles des fonctionnaires fédéraux.

Le plan d'harmonisation des salaires et des avantages sociaux calme quelque peu les syndicats et leurs membres, mais le manque de financement durable continue de causer plusieurs conflits de travail. Les fournisseurs de services sont mécontents de leur entente contractuelle à court terme (une durée de deux ans). Ils ne veulent pas investir dans des initiatives telles que des systèmes d'optimisation des horaires des travailleurs ou travailler avec leurs représentants syndicaux pour trouver des solutions.

Tel que nous avons vu au chapitre 6, une fois le plan de stabilisation en place en 2007, l'ACSTA semble s'être retirée de ses interactions directes avec les syndicats pour laisser les fournisseurs de services interagir avec eux. L'ACSTA veut s'assurer que les syndicats transigent avec les fournisseurs de services et non directement avec elle comme durant la première période. L'examen du BVG en 2006 est très dur envers l'ACSTA et ses hauts dirigeants au sujet de la gestion de son modèle de prestation (pour plus d'information voir la section 6.2.3.2). À la suite de cet examen, il y a un changement de garde important; le chef des opérations et le président et chef de la direction quittent l'ACSTA en 2007 et 2008 respectivement. De plus, en 2006-2007, six administrateurs sur un total de onze quittent le Conseil d'administration de l'ACSTA, y compris son président (pour plus d'information voir la section 6.2.2.2). Même si nous n'avons pas les détails sur les raisons de tous ces départs, il semble que l'ACSTA ait pris un nouvel essor et adopté une nouvelle philosophie qui laisse maintenant les employeurs des travailleurs de contrôle intervenir directement avec leurs syndicats respectifs.

Malgré ce changement de philosophie, il est difficile pour l'ACSTA de ne pas intervenir dans les enjeux de conflits de travail, puisque même si elle n'est pas partie prenante dans les négociations, elle demeure imputable comme société d'État fédérale responsable du contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages dans

les 89 aéroports désignés. L'intervention de l'ACSTA est motivée par l'obligation de maintenir les opérations fonctionnelles pour soutenir ses partenaires de l'industrie de l'aviation, puisqu'un ralentissement des activités de contrôle de sûreté pourrait avoir des conséquences coûteuses pour un aéroport. Lors du conflit de travail de 2009 par le syndicat des travailleurs d'aéroports canadiens (CAWU) et leur menace de grève, l'ACSTA intervient conjointement avec le fournisseur de services pour présenter une opinion juridique demandant à ce que les services essentiels soient maintenus à 100 pour cent. Pour ce faire, l'ACSTA demande au CCRI d'être reconnue comme intervenante et partie prenante. L'ACSTA demande également à l'administration aéroportuaire de se joindre à elle pour demander l'autorisation au CCRI d'intervenir dans la demande d'ordonner le maintien des services essentiels, afin de présenter l'impact sur les opérations aéroportuaires et les voyageurs d'une réduction de services de contrôle de sûreté. Le conflit s'est réglé et le CCRI n'a pas eu à se prononcer sur la définition du niveau des services essentiels à maintenir. Cet exemple démontre une collaboration entre les différents intervenants et une cogestion afin d'influencer la décision du CCRI.

8.3.1.4.3 Troisième période : 2011 à aujourd'hui

Cette période est également marquée par plusieurs conflits de travail principalement dus aux réductions du budget de l'ACSTA, ayant comme conséquence directe la réduction du nombre d'heures de contrôle et des mises à pied d'agents de contrôle. De plus, durant l'appel d'offres de 2011, plusieurs conventions collectives venaient à échéance, ce qui a causé de nombreux enjeux de relations de travail. Toutefois, l'ACSTA n'intervient plus directement auprès des syndicats comme durant les deux premières périodes; elle s'implique plutôt auprès de ses fournisseurs de services afin de les appuyer pour éviter tout conflit de travail. Elle continue sa pratique de cogestion des relations de travail de la fin de la deuxième période.

Lors de nos entrevues, un syndicat nous partageait qu'il avait déjà été plus proche de l'ACSTA qu'aujourd'hui.

On a déjà été plus proches de l'ACSTA qu'on l'est aujourd'hui. On a déjà eu des meilleures relations. Les syndicats, l'ensemble des syndicats, on a eu des meilleures relations que présentement avec l'ACSTA. Ça n'a pas toujours été... Aujourd'hui c'est

éloigné puis très peu de contact avec des représentants de l'ACSTA qui nous parlent avec les représentants des syndicats. Ce qui n'était pas le cas à la création de l'ACSTA.
EDOSS9

Afin de pouvoir intervenir en temps opportun, l'ACSTA demande à tous les fournisseurs de services de lui signaler tout ralentissement de travail, légal ou illégal. Par ailleurs, lorsque le syndicat représentant les agents de contrôle obtient un mandat de grève et fait une demande auprès du CCRI pour définir les services essentiels, l'ACSTA est partie prenante des auditions et porte-parole de la preuve de la nécessité d'un maintien des activités à 100 pour cent. Selon nos entrevues, le fournisseur de services et l'ACSTA sont partenaires durant les auditions. Le conflit se règle hors cour. Nous avons été informés que même si aucune décision n'est rendue par le CCRI au sujet du pourcentage des activités essentielles, les agents de contrôle obtiennent toutefois des augmentations salariales généreuses à la suite de cette entente hors cour.

Comme nous avons vu précédemment, à la suite de tous ces conflits de travail et menaces de grève, l'ACSTA développe et dispose maintenant d'un plan d'urgence afin de travailler de concert avec ses fournisseurs de services et Transports Canada en cas de conflits de travail. Ce plan d'urgence comporte des volets opérationnels, juridiques et de communications. Nous ne savons pas comment ce plan d'urgence a été développé et quelles ont été les consultations avec les fournisseurs de services. Ce plan semble être perçu positivement par l'ensemble des partenaires de l'ACSTA, incluant les fournisseurs de services (voir les détails de ce plan à la section 7.3.1.2).

Lors de nos entrevues, on nous partageait que certains syndicats et agents de contrôle se demandent toujours qui est le véritable employeur.

Il y a encore dans certains syndicats et parmi nos membres beaucoup de questionnement sur le véritable employeur, on ne se le cachera pas... Nous autres, notre prétention, c'est de dire l'ACSTA, c'est pas le véritable employeur. C'est comme dans la sécurité, c'est un tiers qui donne à contrat puis la gestion de la discipline, de l'embauche puis tout ça, c'est encore les agences de sécurité qui ont les contrats qui la font. Puis, ça, parfois ça pose problème parce que, je vais le dire de même, il y a des employés de l'ACSTA qui se pensent « des grands boss » de la fonction publique et de la terre entière [rires]. Puis qui interviennent directement puis, ça, c'est ça qui crée les

plus gros problèmes entre les trois parties qui sont les syndicats, l'ACSTA et les fournisseurs de service. EDOASS9

Tel qu'expliqué auparavant, des employés de l'ACSTA semblent se comporter comme durant la première période et continuent d'intervenir directement auprès des agents de contrôle. Leurs interventions viennent brouiller les frontières du centre décisionnel du processus de discipline et de grief. On nous donnait comme exemple une intervention directe d'un employé de l'ACSTA auprès d'agents de contrôle qui ont été pris en défaut par cet employé. Au lieu de rapporter ces agents à leur employeur par l'intermédiaire de son gestionnaire, l'employé de l'ACSTA aurait décidé, sous prétexte qu'ils venaient de commettre un « bris de sécurité », d'intervenir directement auprès des agents de contrôle et de leur enlever leur carte d'identité (sans cette carte, les agents se voient interdire l'accès à la zone réglementée, ce qui les empêche de travailler).

Ce n'est pas contre l'employeur la plainte. C'est contre le tiers que moi j'ai pas de relation avec. J'ai fait le grief envers l'employeur pour lui dire : « *aille, t'as des responsabilités. Tu dois empêcher toute forme d'harcèlement et de discrimination à l'endroit de l'employé.* » J'ai dit au membre : « *tu devrais peut-être aller aux droits de la personne.* » Pour l'arbitrage, on a envoyé un subpoena au gars de l'ACSTA. « *Viens-t-en mon homme dire ce qui s'est passé.* » Ça aussi, ça a eu un impact auprès de l'employeur. L'employeur n'a pas aimé qu'on ait demandé une clarification de la situation directement à l'ACSTA, là, on a une rencontre la semaine prochaine pour parler de cette dynamique-là. EDOASS9

Cet exemple démontre la complexité et la dynamique d'une relation interentreprises pour la gestion des travailleurs de l'entreprise réseau. Il est définitivement plus difficile pour le syndicat de naviguer dans cette dynamique et de faire respecter les droits de ses membres. Cette affirmation est appuyée par les auteurs Verge et Dufour (2003), Rubery, Cooke et al. (2003) et Boltanski et Chiapello (1999), qui avancent que la contractualisation du travail a un impact sur plusieurs acteurs du marché du travail, mais principalement les syndicats qui ont de la difficulté à représenter l'ensemble des travailleurs de l'unité d'accréditation, puisque la sous-traitance du travail brouille les cartes quant aux droits et responsabilités des entités qui se partagent la fonction d'employeur des travailleurs du réseau.

8.3.1.4.4 RRT : Coordination des relations de travail

Le tableau 40 résume les différentes initiatives et les acteurs en coordination des relations de travail qui ont un impact chez les travailleurs de contrôle du réseau. La plupart de ces initiatives se font en région de rapport de travail locale (sur le site de travail ou au niveau de l'entreprise), sauf pour la mise en place du plan d'harmonisation des salaires et des avantages sociaux pour les agents de contrôle qui a eu un impact sur l'ensemble des travailleurs du réseau à l'échelle nationale. De plus, nous avons vu dans cette section que certaines initiatives dans les régions de rapports de travail (RRT) locales peuvent avoir un impact important sur les relations de travail des entreprises du réseau. Un exemple qui soutient ces énoncés est le boni à la signature d'un contrat signé dans une RRT locale qui influence les acteurs d'une autre entreprise du réseau à demander ce même privilège. Un autre exemple est celui de la demande déposée pour la déclaration de l'ACSTA et le fournisseur de services comme « *employeur unique* » auprès du CCRI par un syndicat. Si cette déclaration avait été acceptée, d'autres syndicats auraient probablement fait la même demande.

L'ACSTA est très présente auprès des syndicats durant les deux premières périodes, mais elle exerce maintenant une cogestion avec ses fournisseurs de services sur les questions de relations de travail, et spécialement pour la défense des demandes d'ordonner le maintien des services essentiels. Elle n'hésite pas à faire appel aux partenaires du réseau, comme les administrations aéroportuaires et le régulateur, qui se joignent à elle et aux fournisseurs de services afin de présenter au CCRI des plaidoyers d'impact sur les opérations. Même si l'ACSTA n'est pas partie prenante dans les négociations, cette dernière tient à être informée de tout risque de conflits de travail, puisqu'elle est imputable comme société d'État fédérale responsable du contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages dans les 89 aéroports désignés.

Le comportement de l'ACSTA dans la coordination des relations de travail évolue à travers les trois périodes à l'étude. Lors des deux premières périodes, elle agit

unilatéralement auprès des agents de contrôle et de leur syndicat. À la fin de la deuxième période, les entrevues ont confirmé un revirement de situation. Cependant, l'ACSTA continue d'être un acteur important et présent dans la coordination des relations de travail comme coproducteur (ex. : harmonisation des salaires et des avantages sociaux), cosuperviseur (ex. : intervention avec les fournisseurs de services pour la gestion des conflits de travail) et coconcepteur (ex. : représentant pour défendre le maintien des services essentiels à 100 pour cent) advenant un conflit de travail. Durant les trois périodes à l'étude, elle n'hésite pas à agir ou à intervenir auprès des autorités et même du gouvernement pour éviter les arrêts de travail.

Tableau 40 : Sommaire des initiatives de gestion des relations de travail des travailleurs de contrôle

Acteurs	Période 1	Période II	Période III
ACSTA	<p>Interventions directes auprès des syndicats pour expliquer le caractère unique des travailleurs de contrôle</p> <p>Défendre avec les fournisseurs de services (FS) et Transports Canada la demande de déclaration d'employeur unique</p>	<p>Mise en place du plan d'harmonisation des salaires et des avantages sociaux pour les agents de contrôle (AC)</p> <p>Changement de garde et de philosophie de gestion des relations de travail - laisse les FS intervenir directement auprès des syndicats</p> <p>Interventions avec le FS dans les conflits de travail pour maintenir les opérations fonctionnelles</p> <p>Intervenant et partie prenante pour défendre que les services essentiels soient maintenus à 100 %</p>	<p>Interventions avec ses fournisseurs de services pour la gestion des conflits de travail</p> <p>Demande aux FS de les aviser de tout ralentissement de travail ou d'activités de travail illégal</p> <p>Intervenant et partie prenante pour défendre que les services essentiels soient maintenus à 100 %</p> <p>Développement d'un plan d'urgence</p> <p>Intervention des employés de l'ACSTA pour discipliner des AC</p>

Acteurs	Période 1	Période II	Période III
Fournisseurs de services	Négocier les conventions collectives Défendre avec l'ACSTA la demande de déclaration d'employeur unique	Négocier les conventions collectives Défendre avec l'ACSTA la demande de déclaration d'employeur unique	Travail en concert avec l'ACSTA en cas de conflit de travail et sur son plan d'urgence Répond aux griefs et même ceux relatifs aux comportements des employés du donneur d'ordres (DO)
Syndicats	Veulent faire reconnaître les AC comme des fonctionnaires fédéraux Menace de faire reconnaître l'ACSTA et les FS comme employeur unique	Veulent faire reconnaître les AC comme des fonctionnaires fédéraux Menaces de faire reconnaître l'ACSA et ses FS comme employeur unique	Envoi d'une citation à comparaître (<i>subpeona</i>) à un employé de l'ACSTA lors d'un grief d'harcèlement
Transports Canada	S'opposer avec l'ACSTA à la demande de déclaration d'employeur unique		Travail en concert avec l'ACSTA en cas de conflit de travail et sur son plan d'urgence
Administration aéroportuaire		Défendre avec l'ACSTA afin que les services essentiels soient maintenus à 100 %	

Les fournisseurs de services sont également très actifs et on a vu qu'au cours des différentes périodes ils doivent rendre compte à l'ACSTA de toutes activités de conflits potentiels en relations de travail afin que cette dernière puisse informer le ministre des risques advenant un arrêt de travail.

En ce qui concerne les syndicats, l'exemple de la troisième période démontre la complexité de la dynamique d'une relation interentreprises pour la défense des droits des travailleurs de l'entreprise réseau contre les entreprises autres que leur employeur *de droit*, telles que le donneur d'ordres. Pour faire respecter les droits de

ses membres, le syndicat doit maintenant faire preuve d'originalité et même se mettre à dos l'employeur *de droit* afin de représenter ses membres auprès de l'employeur *de fait* qui, dans notre exemple, aurait « abusé de son pouvoir ».

Nous croyons que le régulateur est également un acteur important pour ce type de coordination. Ses interventions durant au moins deux périodes nous portent à croire qu'il est un acteur dans la coproduction pour éviter toute interruption de services de contrôle de sûreté des passagers aériens et leurs bagages. De plus, la coordination de l'ACSTA avec ses fournisseurs de services pour des conflits de travail potentiels, dans le but d'aviser le ministre, nous démontre son rôle comme cosuperviseur des relations de travail de cette entreprise réseau.

Nous n'avons pu recueillir qu'un seul exemple de l'intervention des administrations aéroportuaires pour défendre le maintien d'un service essentiel à 100 pour cent des opérations. Elles semblent moins présentes dans cette région de rapports de travail que dans celles des sections précédentes.

8.4 Analyse de la surveillance de l'ACSTA

Nous avons vu dans les chapitres précédents qu'au cours des années, l'ACSTA met en place différents outils et systèmes de gestion de bases de données qui lui permettent de faire la surveillance de la performance de ses fournisseurs de services et de leurs travailleurs (voir le tableau 41 ci-dessous). Le but de cette section est de démontrer que l'ACSTA se procure des outils et des systèmes de gestion de bases de données qui lui donnent une certaine autonomie et assurance, principalement après l'appel d'offres de 2011. Elle peut ainsi se concentrer sur d'autres facteurs de risques, tels que la surveillance des relations de travail du réseau.

Tableau 41 : Inventaire⁵⁶⁹ des outils et systèmes de bases données de l'ACSTA

Systèmes	Description
Centre de communication	Déploiement de caméras en circuit fermé aux points de contrôle dans la majorité des aéroports canadiens.
Logiciel de temps et d'assiduité (SITT)	Comptabilise les heures de travail et de formation et les temps de pause par agent de contrôle.
Système de sûreté des cartes d'embarquement (SSCE)	Permet le balayage des cartes d'embarquement afin de déterminer de façon exacte les temps d'attente des passagers en temps réel, ce qui permet à l'ACSTA de mieux gérer les ressources financières et humaines aux points de contrôle préembarquement.
Programme de surveillance du rendement opérationnel (PSRO) 2007	Ce programme est lancé suite aux recommandations du rapport de l'Examen spécial de la Vérificatrice générale déposé en 2006. Ce programme est l'initiateur de l'embauche des agents de surveillance répartis dans les grands aéroports, permettant ainsi de mesurer le rendement des fournisseurs de services et de leur personnel de contrôle, en recueillant et en analysant des données à l'échelle locale et nationale.
Stratégie de l'efficacité du contrôle (SEC) 2013	Permet d'améliorer le rendement de l'agent de contrôle en matière de détection des menaces. Pour ce faire, des domaines d'intérêts sont déterminés, dont la compétence des agents de contrôle, la gestion et la supervision des fournisseurs de services de contrôle ainsi que le processus, l'environnement, la surveillance et l'assurance de la qualité de l'ACSTA. Le SEC comprend aussi des initiatives pour assurer la gestion

⁵⁶⁹ Cet inventaire n'est certainement pas complet. Nous avons recensé les outils et systèmes qu'on nous a fait part ou que nous avons identifié dans le corpus documentaire étudié pour la thèse.

Systèmes	Description
	efficace des fournisseurs de services de contrôle au moyen du partage de données de rendement, l'échange de connaissances pour la supervision en première ligne et les initiatives de jumelage en emploi entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services de contrôle
Outil d'optimisation des points de contrôle (OOPC)	Aide l'ACSTA et ses fournisseurs de services de contrôle à gérer la dotation et les ressources aux points de contrôle de sûreté des aéroports. Cet outil permet une planification plus exacte de l'ouverture et de la fermeture des points de contrôle selon les fluctuations du trafic de passagers. Il aide aussi à déterminer les secteurs efficaces et non efficaces car cet outil utilise des renseignements provenant de l'ACSTA, de ses fournisseurs de services, des administrations aéroportuaires et des transporteurs aériens
Système de gestion de l'apprentissage (SGA)	Il permet de gérer le Programme national de formation et de certification, le calendrier des heures, la durée et le lieu des séances, les résultats d'examen ainsi que les évaluations des cours. Le SGA est conçu pour suivre les progrès de chaque agent de contrôle, en consignnant les résultats d'examen et la réalisation des cours.
X-Ray Tutor (XRT)	Système pour améliorer la détection de la menace par les agents de contrôle. Recueille des données sur le niveau de formation et le taux d'échec des agents de contrôle.
Tests d'infiltration	Banque de données sur les tests réussis et échoués par agents de contrôle
Taux d'attrition	Chaque fournisseur de services doit transmettre à l'ACSTA des rapports mensuels détaillant les embauches et

Systèmes	Description
	les départs de leur force de travail de contrôle de sûreté
ACSTA Assiste	Base de données contenant des renseignements sur un certain nombre d'articles différents, qui apporte des renseignements aux agents de contrôle au moment où ils en ont besoin, soit au point de contrôle. Cet outil permet à l'ACSTA une meilleure connaissance des difficultés auxquelles sont confrontés les agents de contrôle. Étant donné que la base de données se trouve sur le réseau interne de l'ACSTA, toutes les recherches peuvent être consultées par l'administration centrale afin de voir quels articles les agents de contrôle consultent le plus fréquemment et de former au besoin.

L'ensemble de ces outils et systèmes de base de données servent à plusieurs niveaux. Premièrement, ils sont utilisés pour les paiements versés aux fournisseurs de services. Par exemple, le système SITT permet à l'ACSTA de vérifier les heures travaillées par les agents de contrôle et les taux associés à la facturation par travailleur. Le système OOPC permet d'optimiser la dotation et les ressources aux points de contrôle et faire des suggestions aux fournisseurs de services afin que ces derniers alignent les horaires de travail de leurs employés en fonction du flux des passagers.

Ces systèmes de données servent également à la comptabilisation du programme de rendement des fournisseurs de services pour le programme d'excellence du service. Comme nous l'avons vu à la section 7.2.1.3., lorsqu'il y a une lacune entre le rendement attendu et le rendement réel, une analyse est effectuée par le bureau régional de l'ACSTA, qui en discute ensuite avec les fournisseurs de services de contrôle pour établir un plan d'action d'amélioration du rendement conjoint entre les fournisseurs de services de contrôle et l'ACSTA pour rétablir la situation.

Les systèmes de données d'apprentissage, tels que SGA, XRT ou ACSTA Assiste, permettent une gestion au quotidien de la performance des agents aux points de contrôle. Ces systèmes de données permettent également à l'ACSTA de faire un suivi et un contrôle de la qualité des nouvelles recrues, puisque le SGA collecte des données sur la formation offerte par les fournisseurs de services avant que ces recrues viennent sur les bancs de classe à l'ACSTA pour obtenir leur certification. Comme nous pouvons le constater, ces outils et bases de données permettent à l'ACSTA de faire une surveillance étroite de ses fournisseurs de services et de leurs travailleurs et d'intervenir rapidement advenant un enjeu important.

Nous avons vu au chapitre 2 que pour certains auteurs (Lakhani et al., 2013; Marchington et al., 2011; Fisher et al., 2010; Swart et Kinnie, 2014), l'objet d'analyse des rapports de travail d'une entreprise réseau doit se détourner de l'entreprise individuelle pour examiner davantage le réseau d'entreprises interconnectées auxquelles elles appartiennent. Ces systèmes de données contribuent à un tel type d'analyse. La prochaine section présente deux modèles de gouvernance des chaînes de valeurs (Fisher et al., 2010; et Lakhani et al., 2013) qui accordent une attention particulière aux ressources en capital humain non seulement au sein de l'organisation (intraorganisationnelle) mais également entre les organisations (interorganisationnelles).

8.5 Modèles de chaîne de valeurs et de GRH

Dans notre revue de la littérature, nous avons identifié certains modèles des chaînes de valeurs et de gestion des ressources humaines (Lakhani et al., 2013; Marchington et al., 2011; Fisher et al., 2010; Swart et Kinnie, 2014). Ces modèles sont fort intéressants puisqu'ils permettent de faire l'analyse des rapports de travail non seulement de l'entreprise individuelle mais également de l'ensemble des entreprises qui forment le réseau. Nous présentons dans cette section deux exemples de modèles d'analyse de ces chaînes de valeurs. Le premier, celui de

Fisher et al. (2010) présente un modèle des chaînes de valeurs qui accorde une attention particulière aux ressources en capital humain, non seulement au sein de l'organisation (intraorganisation) mais également entre les organisations (interorganisations). Suivra le modèle de Lakhani et al. (2013) qui offre un cadre d'analyse intégrant les cinq types de configuration de chaîne de valeurs de Gerriffi et al. (2005) présenté à la section 8.2.2 et propose un cadre qui examine la manière dont chaque configuration façonne les systèmes du travail. Ces auteurs ont développé une typologie théorique d'application des ressources humaines dans un modèle de chaînes de valeurs.

8.5.1 Le modèle de chaîne de valeurs de Fisher et al. (2010)

L'étude de Fisher et al. (2010) présente un modèle de chaîne de valeurs qui accorde une attention particulière aux ressources en capital humain de l'entreprise réseau. Les applications sont analysées selon une série de pratiques et d'activités en RH qui permettent de les différencier entre elles. La colonne A du tableau 42 ci-dessous présente un modèle de GRH qui semble typique à toutes les entreprises. La description des fonctions et des pratiques en ressources humaines sont traditionnelles, elles ne prennent pas en compte, ou très peu, le contexte de la chaîne de valeurs dont elles font partie et personne ne les y oblige non plus. La relation acheteur-fournisseurs n'affecte pas, ou presque pas, les pratiques de GRH. Nous avons exclu ce modèle de GRH intraentreprise puisque nos questions d'entrevues visaient principalement la GRH interentreprises.

La colonne B présente une relation de sous-traitance souvent appelée verticale, où certaines activités et pratiques de GRH se font en tenant compte des stratégies de la chaîne de valeurs ou, du moins, des directives du donneur d'ordres pour certaines caractéristiques ou qualifications des ressources humaines du réseau. La relation est plus tactique et factuelle. Le modèle de la colonne C, quant à lui, présente un modèle de GRH pour la gestion des fournisseurs de service dans une chaîne de valeurs. Ce modèle présente la façon dont les donneurs d'ordres peuvent gérer, sélectionner et récompenser leurs fournisseurs de services selon leurs pratiques et

activités en GRH. Le donneur d'ordres récompensera ses fournisseurs de service par l'utilisation de contrats formels et des accords informels afin d'aligner les intérêts des fournisseurs de services à ceux de la chaîne de valeurs.

Quant au modèle de la colonne D, celui-ci est l'application des pratiques et activités de GRH qui permettront non seulement l'alignement et la collaboration à travers le réseau pour la GRH mais également la surveillance et la rétroaction aux fournisseurs de services pour une optimisation des ressources humaines dans la chaîne de valeurs. Il y a une application commune de surveillance des activités et pratiques de GRH au niveau de la chaîne de valeurs. Le donneur d'ordres reconnaît les valeurs globales générées par une gestion plus formelle de la chaîne de valeurs. Le tableau 42 présente quelques exemples d'initiatives de GRH de notre étude de cas (texte écrit en rouge) pour chacun des trois modèles.

Tableau 42 : Application de la gestion des ressources humaines dans une chaîne de valeurs

	A	B	C	D
GRH fonctions et activités	Intraorganisa- tion GRH <i>(nous ne nous sommes pas attardés à ce modèle)</i>	Intraorganisa- tion GRH dans un contexte de CV⁵⁷⁰ (VERTICALE)	Interorganisa- tion GRH et la gestion de fournisseurs de services dans CV	Interorganisa- tion GRH et GCV⁵⁷¹
Stratégie en RH	Développer des systèmes de pratiques de RH qui correspondent aux stratégies d'affaires et autres caractéristiques de développement de l'entreprise. Développer des systèmes de RH qui	Prendre en compte la stratégie de la chaîne de valeurs, ses propres caractéristiques et les autres partenaires dans le développement de la stratégie RH	L'utilisation de systèmes de RH pour gérer les partenaires de la chaîne de valeurs (par ex. : des incitatifs, gestion de la performance, des relations à long terme) <i>Programme de rendement de la performance des fournisseurs de services</i>	Développement et coordination conjoints des systèmes de RH pour la chaîne de valeurs <i>Plan de stabilisation de la main-d'œuvre de contrôle</i>

⁵⁷⁰ CV signifie chaîne de valeurs.

⁵⁷¹ GCV signifie la Gestion de chaîne de valeurs.

	A	B	C	D
GRH fonctions et activités	Intraorganisa- tion GRH <i>(nous ne nous sommes pas attardés à ce modèle)</i>	Intraorganisa- tion GRH dans un contexte de CV⁵⁷⁰ (VERTICALE)	Interorganisa- tion GRH et la gestion de fournisseurs de services dans CV	Interorganisa- tion GRH et GCV⁵⁷¹
	soient flexibles L'adoption de meilleures pratiques en RH			
Planification et dotation	Prévision de l'offre et la demande de travail pour une entreprise ou un établissement L'utilisation de sources et méthodes de recrutement internes et externes pour générer un bassin de candidats qualifiés et diversifiés	Identifier le nombre et le type de postes nécessaires à l'entreprise pour la CV Dotation de collaborateurs et dirigeants dans des rôles clés de gestion de la CV	Prévision de la demande et de l'offre des fournisseurs de produits. Utilisation des sources et des méthodes de dotation internes et externes pour générer un bassin de fournisseurs qualifiés et diversifiés <i>Un processus de demande de propositions est préparé en 2009 pour l'attribution de nouveaux contrats. Pour qu'une organisation soit admissible à soumissionner, elle doit d'abord répondre aux exigences du Programme de pré-qualification des fournisseurs de services de contrôle de l'ACSTA. (Période II)</i>	Prévision de la demande et de l'offre de travail dans la CV Alignement inter-entreprises des pratiques de dotation Partage d'un bassin de candidats communs <i>Étude comparative pour réviser non seulement les salaires des agents de contrôle mais de réviser les descriptions de postes, la spécialisation des postes, les tests de présélection et les plans de carrières de ces derniers de même que des chefs de points de contrôle</i> <i>Projet pilote pour soutenir ses fournisseurs de services</i>

	A	B	C	D
GRH fonctions et activités	Intraorganisation GRH <i>(nous ne nous sommes pas attardés à ce modèle)</i>	Intraorganisation GRH dans un contexte de CV⁵⁷⁰ (VERTICALE)	Interorganisation GRH et la gestion de fournisseurs de services dans CV	Interorganisation GRH et GCV⁵⁷¹
				<i>dans le recrutement d'agents de contrôle afin de les soutenir pour l'élaboration de guides d'entrevues et de différents tests d'aptitudes pour un meilleur taux de réussite pour la certification de l'ACSTA</i>
Sélection	Conception et validation de systèmes de sélection pour doter ou promouvoir les meilleurs candidats du bassin de candidats	Conception et validation de systèmes de sélection des connaissances, des compétences et des capacités uniques pour fournir des professionnels à la chaîne Rétention des professionnels de la CV	Conception et validation de systèmes de sélection pour choisir les meilleurs fournisseurs disponibles dans le bassin. <i>Initiative mentionnée ci-haut</i>	Pratiques et critères de sélection alignés Méthodes de sélection communes <i>Projet pilot mentionné ci-haut</i>
Diversité de la force de travail	Initiatives visant à améliorer l'inclusivité de la culture d'entreprise et assurer une force de travail et un milieu de travail diversifiés.	Initiatives visant à assurer le niveau approprié de la diversité de la CV	Initiative visant à assurer un groupe démographiquement diversifié de fournisseurs de services	Alignement d'initiatives ou gestion conjointe d'initiatives de diversification.
Reconnaissance	Développer un système de rémunération de base	Développer un système de rémunération qui peut attirer,	Utilisation de contrats formels, d'accords informels, ou de solides	Un système de rémunération pour les employés qui

	A	B	C	D
GRH fonctions et activités	Intraorganisa- tion GRH <i>(nous ne nous sommes pas attardés à ce modèle)</i>	Intraorganisa- tion GRH dans un contexte de CV⁵⁷⁰ (VERTICALE)	Interorganisa- tion GRH et la gestion de fournisseurs de services dans CV	Interorganisa- tion GRH et GCV⁵⁷¹
	équitable ainsi que d'autres formes d'incitations monétaires basées sur la performance et d'incitations non monétaires. Alignement des employés sur les intérêts de l'entreprise. Motiver le rendement des employés.	retenir et motiver les professionnels de la CV. Développer un système de rémunération alignée avec les objectifs spécifiques de la CV <i>Exigence de l'augmentation des salaires</i> <i>Plan de stabilisation de la main-d'œuvre de contrôle</i>	relations pour aligner les intérêts des fournisseurs et les intérêts de la CV <i>Programme de paiement au rendement</i>	est en harmonie avec ceux des autres entreprises dans le CV Aligner ou développer des régimes de primes d'incitations communes pour tous les travailleurs dans la CV <i>NON - Les initiatives d'harmonisation des salaires n'ont été effectuées que pour les travailleurs de contrôle, il n'y a pas eu d'alignement vertical des conditions de travail avec les employés du donneur d'ordres et les autres entreprises dans la CV.</i>
Formation	Identifier les besoins de formation des employés et de l'entreprise et développer une formation qui rencontre ces besoins	Identifier les besoins et les objectifs de la formation pour les postes de la CV et développer la formation pour répondre à ces besoins	Identifier les besoins de formation des partenaires de la CV Former les partenaires de la chaîne	Une formation commune et trans-organisationnelle des travailleurs à travers la CV <i>Le programme de formation et</i>

	A	B	C	D
GRH fonctions et activités	Intraorganisa- tion GRH <i>(nous ne nous sommes pas attardés à ce modèle)</i>	Intraorganisa- tion GRH dans un contexte de CV⁵⁷⁰ (VERTICALE)	Interorganisa- tion GRH et la gestion de fournisseurs de services dans CV	Interorganisa- tion GRH et GCV⁵⁷¹
			<i>Programmes de formation obligatoires pour tous les cadres des entreprises de services de contrôle, sur des sujets tels que la gestion des opérations, l'encadrement et la résolution de conflits</i>	<i>de certification de l'ACSTA pour les AC et les chefs de points de contrôle</i>
Développement	Élaboration d'un plan de développement à long terme et des programmes tels que le mentorat pour aider l'employé à répondre aux jalons du plan.	Élaboration d'un plan et les parcours professionnels au sein de l'entreprise pour les rôles dans la CV	Élaboration d'un plan de la planification de carrière pour les fournisseurs de services basé sur les modèles de planification de carrière dans la littérature.	Méthodes communes de planification de carrière Cheminements de carrière qui comprennent les affectations à d'autres entreprises dans la CV
Évaluation de rendement	Développement de systèmes d'évaluation de rendement liés à l'emploi et au travail pour les employés Évaluation à 360 degrés	Développement de systèmes et de critères d'évaluation de rendement liés à l'emploi alignés avec la performance de la CV au niveau de l'entreprise	Développement de mesures de performance de la CV liés pour les fournisseurs; évaluation à 360 degrés pour les entreprises de la CV <i>Programme d'évaluation du rendement des fournisseurs de services selon des indicateurs de performance basés sur l'efficacité, l'uniformité et dans l'intérêt du public.</i>	Alignement des dimensions de l'évaluation de rendement entre les partenaires de la CV <i>Programme de rendement de la performance des fournisseurs de services</i> Rétroaction des partenaires de la chaîne sur la performance individuelle et collective des fournisseurs de service

	A	B	C	D
GRH fonctions et activités	Intraorganisation GRH <i>(nous ne nous sommes pas attardés à ce modèle)</i>	Intraorganisation GRH dans un contexte de CV⁵⁷⁰ (VERTICALE)	Interorganisation GRH et la gestion de fournisseurs de services dans CV	Interorganisation GRH et GCV⁵⁷¹
			Développer des indicateurs de performance pour la chaîne de valeurs <i>Le donneur d'ordres identifie les indicateurs de performance de même que les cibles à atteindre pour la prime au rendement</i>	NON puisque qu'il y peu (ou pas) de discussion sur les enjeux économiques et de performance durant les rencontres des entreprises du réseau
Gestion de changement	En utilisant des modèles du changement pour introduire de nouveaux systèmes et programmes	En utilisant des modèles du changement prévu pour introduire de nouveaux systèmes et programmes de la CV au sein de l'entreprise En utilisant des modèles du changement prévu pour développer des cultures organisationnelles de soutien à l'intégration à la CV ou sa performance	En utilisant des modèles de changement prévu pour introduire de nouvelles propositions et reconfigurer la CV <i>Lors de l'appel d'offres de 2011, il y avait un plan de transition que coordonne l'ACSTA afin de contenir les imprévus et d'assurer que les travailleurs de contrôle ne soient pas trop affectés par le changement d'employeur.</i>	En utilisant des modèles du changement prévu pour introduire de nouvelles relations pour les employés de la chaîne de valeurs <i>Intervention de l'ACSTA « breffage de quart », assemblées de discussion ouverte (townhall meetings), etc.</i>
Relations de travail	Les efforts visant à prévenir ou réagir à la syndicalisation La mise en œuvre d'une gestion des	Application des techniques de relations de travail efficaces pour les unités qui incluent les travailleurs de la CV	Considérer la qualité des relations patronales-syndicales lors de la sélection des fournisseurs de service	Inclure les groupes de travail (syndicats) des entreprises dans la résolution de problèmes

	A	B	C	D
GRH fonctions et activités	Intraorganisa- tion GRH <i>(nous ne nous sommes pas attardés à ce modèle)</i>	Intraorganisa- tion GRH dans un contexte de CV⁵⁷⁰ (VERTICALE)	Interorganisa- tion GRH et la gestion de fournisseurs de services dans CV	Interorganisa- tion GRH et GCV⁵⁷¹
	relations du travail coopérative La négociation collective et l'administration des contrats	<i>Demande de déclaration d'employeur unique, l'ACSTA collabore avec son fournisseur de services (FS) pour défendre la position que l'ACSTA n'est que le donneur d'ordres et non l'employeur de ces travailleurs de contrôle</i> <i>Participation avec le FS pour les applications de service essentiel</i> <i>Beaucoup d'exemples d'intervention du donneur d'ordres pour éviter tous conflits de travail avec le FS de manière individuelle.</i>	<i>Lors du dernier appel d'offres de 2011, une section complète sur la compétence et l'expérience en relations de travail du personnel de contrôle fait partie des critères d'évaluation. Cette section compte pour 8 % du total des critères d'évaluation.</i>	Non, sauf pour le plan d'harmonisation des salaires et des avantages sociaux – explication aux syndicats de ne pas tenter d'appliquer ces hausses salariales à l'ensemble du secteur. Anticiper les perturbations patronales-syndicales de la CV <i>Discussion « informelle » fréquente avec les FS afin de s'assurer d'une stabilité de la force de travail advenant des coupures de budget, etc. (P3)</i>

Source : Fisher et al. (2010), tableau 1, p. 817-819 (traduction libre).

CV : Chaîne de valeurs

À la lumière de notre analyse, il est intéressant de constater que les entreprises du réseau ont des initiatives qui oscillent entre les trois modèles, mais principalement ceux des colonnes C et D. Toutefois, le caractère fonctionnaliste et déterministe de ces typologies laisse peu de place à l'analyse des rapports et de leur évolution, de même qu'à l'identification d'autres acteurs qui peuvent avoir une influence importante sur le modèle. Par exemple, selon ce modèle, notre entreprise réseau

semble faire une gestion intraorganisationnelle (colonne B) principalement au niveau de la gestion des relations de travail, alors que nos entrevues nous ont permis de démontrer que la gestion au quotidien par les bureaux régionaux de l'ACSTA favorise une gestion interorganisationnelle des ressources humaines par aéroport. Cette gestion se fait avec les gestionnaires du fournisseur de services, non seulement au niveau des relations de travail mais à d'autres niveaux, tels que la gestion du rendement des travailleurs du réseau. De plus, nous croyons qu'il existe une gestion interorganisationnelle par aéroport, puisque d'autres acteurs comme les administrations aéroportuaires viennent interagir dans les conditions de travail des travailleurs de contrôle. Un exemple est celui du refus de travail des agents de contrôle d'un aéroport, principalement causé par des rénovations à l'aéroport près de la salle où les travailleurs de contrôle effectuaient leur travail. L'ACSTA doit intervenir avec le fournisseur de services auprès de l'administration aéroportuaire et du comité de la santé et de la sécurité au travail de cet aéroport afin de régler l'enjeu de sécurité; les agents de contrôle sont relocalisés le temps que la construction soit terminée.

Dans la réalité, la gestion interorganisationnelle des activités et fonctions de GRH, telles que la formation des agents de contrôle à travers la chaîne de valeurs, l'harmonisation des salaires et avantages sociaux pour tous les agents de contrôle, la reconnaissance et l'évaluation du rendement des fournisseurs de services, est davantage le résultat d'une gestion unilatérale de la part de l'ACSTA que d'une collaboration entre les entreprises du réseau. Il ne s'agit pas d'une collaboration de l'ensemble des entreprises de la chaîne de valeurs pour la cogestion des ressources du réseau, du moins pour ces exemples. Même si l'étude comparative pour réviser les salaires et conditions de travail des agents de contrôle semble rencontrer les critères du modèle de la colonne D (planification et dotation), cette initiative n'est certainement pas le résultat d'une décision commune pour l'optimisation des ressources humaines dans la chaîne de valeurs. L'analyse des initiatives de notre cas à l'étude nous permet de constater que, même si elles s'appliquent à l'ensemble des entreprises du réseau, plusieurs initiatives de GRH du réseau sont le résultat d'une intervention unilatérale de la part du donneur d'ordres. Il faut donc faire

attention avec ces modèles de chaîne de valeurs et de gestion de ressources humaines, tels que le modèle de Fisher et al. (2010), puisque leur application est statique et ne tient pas compte des raisons et des interactions derrière la décision des acteurs. De plus, il y a la possibilité que d'autres acteurs de l'entreprise réseau, tels que les partenaires d'affaires comme les administrations aéroportuaires, soient également des acteurs importants dans la GRH du réseau.

8.5.2 Le modèle de Lakhani et al. (2013)

Nous avons vu à la section 8.2.2 que les modèles de chaînes de valeurs ne présentent pas des cadres d'analyse qui nous permettent de prendre en compte la dynamique de la gouvernance des principaux acteurs et son évolution à travers le temps, de même que l'impact des institutions gouvernementales qui viennent influencer le mode de gouvernance de l'entreprise réseau. Le modèle de Lakhani et al. (2013) présente un cadre d'analyse qui intègre les cinq types de configurations de chaîne de valeurs de Gereffi et al. (2005), que nous avons présentées à la section 8.2.2, tout en examinant la manière dont chaque configuration de chaîne de valeurs, compte tenu de son niveau de coordination, de l'asymétrie de pouvoir et de la nature des exigences des tâches, façonne les systèmes de relations d'emploi. Ce modèle, résumé au tableau 43, permet de reconnaître les interconnexions entre les entreprises du réseau et comment ces interconnexions façonnent les systèmes de relations d'emploi. Des critères tels que ceux du système des relations d'emploi, l'influence de la firme donneuse d'ordres sur les relations de travail des fournisseurs, les compétences et les connaissances des employés des fournisseurs, la stabilité d'emploi chez le fournisseur et l'influence d'autres institutions telles que les institutions nationales sur les relations de travail des fournisseurs font partie du modèle.

Tableau 43 : Cadre « configurationnel » des relations d'emploi

Configuration de la chaîne de valeurs	Nature des exigences de la tâche	Critères du système de l'emploi			
		Influence de l'entreprise donneuse d'ordres sur les relations de travail des fournisseurs	Compétences et connaissances des employés des fournisseurs	Stabilité de l'emploi chez le fournisseur	Influence institutionnelle nationale sur les relations de travail des fournisseurs
Marché	Complexité faible de la tâche	Faible	Faibles	Faible	Locale
	Tâche codifiable importante				
	Bonne capacité du fournisseur				
Modulaire	Haute complexité de la tâche	Faible	Modérées	Modérée	Locale
	Tâche codifiable importante				
	Bonne capacité du fournisseur				
Relationnelle	Haute complexité de la tâche	Modérée	Élevées	Élevée	Locale et entreprise chef de file
	Tâche codifiable faible				
	Bonne capacité du fournisseur				
Captive	Haute complexité de la tâche	Élevée	Faibles	Faible	Locale et entreprise chef de file
	Tâche codifiable importante				
	Faible capacité du fournisseur				

Configuration de la chaîne de valeurs	Nature des exigences de la tâche	Critères du système de l'emploi			
		Influence de l'entreprise donneuse d'ordres sur les relations de travail des fournisseurs	Compétences et connaissances des employés des fournisseurs	Stabilité de l'emploi chez le fournisseur	Influence institutionnelle nationale sur les relations de travail des fournisseurs
Hiérarchique	Haute complexité de la tâche	Élevée	Élevées	Élevée	Entreprise chef de file
	Tâche codifiable faible				
	Faible capacité du fournisseur				

Source : Lakhani et al. (2013), tableau 1, p. 10 (traduction libre).

Les deux premières colonnes sont le modèle de configuration des chaînes de valeurs mondiale des auteurs Gerreffi et al. (2005). Les quatre autres colonnes permettent l'analyse des principaux critères pour comprendre comment la structure et les résultats des systèmes de relations de travail des fournisseurs de services sont susceptibles de varier selon la configuration des cinq chaînes de valeurs.

Le premier critère, *influence de l'entreprise donneuse d'ordres sur les relations de travail de ses fournisseurs de services*, fait référence au rôle de la firme donneuse d'ordres dans la détermination des stratégies et des pratiques de relations de travail de ses fournisseurs de services. Le niveau d'influence de la firme donneuse d'ordres donne une indication du degré d'autonomie que les fournisseurs de services ont sur leur système de relations de travail. Plus la firme donneuse d'ordres a un haut niveau d'influence sur les relations d'emploi des travailleurs du réseau, moins le fournisseur de services aura d'autonomie sur ses relations de travail.

La seconde colonne, *compétences et connaissances des employés des fournisseurs de services*, fait référence aux caractéristiques et aux capacités des

employés du fournisseur de services et est fortement liée à la nature des exigences de la tâche. La troisième colonne, *stabilité de l'emploi chez le fournisseur de services*, fait référence à la sécurité et au type d'emploi et est liée à la nature des tâches accomplies et aux compétences et connaissances des employés pour l'exécution de ces tâches. Les entreprises qui demandent un faible niveau de compétences pour l'exécution des tâches auront tendance à avoir un taux de roulement élevé et beaucoup d'employés temporaires qui peuvent venir combler rapidement les départs des employés permanents.

La quatrième colonne, *influence institutionnelle nationale sur les relations de travail des fournisseurs de services*, fait référence aux principales institutions nationales qui façonnent le système de relations de travail des fournisseurs de services.

Les critères des trois premières colonnes varient de faible à élevé. Pour ce qui est de la quatrième colonne, les critères sont « *local* » lorsque le système de relations de travail du fournisseur de services est influencé par les institutions du pays d'origine du fournisseur. Le critère « *entreprise chef de file* » signifie que le système des relations de travail du fournisseur de services est influencé principalement par les institutions de la firme donneuse d'ordres et « *Locale et Entreprise chef de file* » signifie que le système des relations de travail du fournisseur de services est influencé par les deux, soit les institutions du pays d'origine du fournisseur et le donneur d'ordres.

Nous avons vu à la section 8.2.2 que l'ACSTA s'apparente davantage à une configuration de la chaîne de valeurs du type gouvernance « captive ». Selon ces auteurs, les chaînes de valeurs de configuration de type « captive » sont caractérisées par des fournisseurs de services qui sont dépendants de leur donneur d'ordres, puisque les tâches sont hautement codifiables, ce qui résulte d'un niveau de surveillance et d'influence hautement élevé de la firme donneuse d'ordres. Jusqu'à présent, nous pourrions dire que cette description correspond à nos

résultats, principalement durant les deux premières périodes de l'existence de l'ACSTA, alors que le taux de roulement relativement élevé semble avoir incité l'organisation et le gouvernement à intervenir auprès des agents de contrôle et de leurs syndicats pour négocier de meilleures conditions de travail.

Étant donné le niveau élevé de dépendance des fournisseurs de services, pour ces auteurs, la firme donneuse d'ordres a une influence élevée sur les relations de travail de ses fournisseurs, spécialement au niveau de la formation des travailleurs du réseau. Cette hypothèse s'aligne également avec nos résultats. Le programme de formation et de certification de l'ACSTA pour l'ensemble des travailleurs lui donne un niveau de surveillance et d'influence énorme sur les relations et les conditions de travail des employés de ses fournisseurs. De plus, les auteurs avancent que dans ce type de gouvernance, parce que les fournisseurs de services exécutent une gamme restreinte de tâches, les employés du réseau seront relativement peu qualifiés et que le système de relation de travail reflétera un faible niveau de stabilité avec un taux de roulement élevé et peu d'employés permanents. Cette hypothèse reflète en partie nos résultats, puisque le taux de roulement varie passablement dans l'entreprise réseau à l'étude et que les travailleurs du réseau, avant de recevoir la certification de l'ACSTA, sont peu qualifiés. Mais une fois qu'ils ont suivi la formation et la certification de l'ACSTA, ils deviennent des travailleurs qualifiés. Durant la première période et une partie de la deuxième, le taux de roulement des travailleurs de contrôle est extrêmement élevé. Cette situation est en partie attribuable à la nouvelle complexité des tâches suite aux attentats terroristes de 2001 et au contexte géoéconomique du début des années 2000, alors que les provinces de l'ouest canadien connaissent un boom économique avec leur industrie pétrolière florissante.

On peut également s'interroger quant à la supposée dépendance des fournisseurs de services, puisque nous avons démontré au chapitre 4 que la plupart de ces fournisseurs de services sont des entreprises multinationales qui offrent des services à l'échelle mondiale aux pays membres de l'OACI qui doivent se conformer

aux services de contrôle de sûreté. Ces fournisseurs de services ne sont pas aussi captifs que ce modèle propose⁵⁷².

En ce qui concerne l'influence institutionnelle sur les relations de travail des fournisseurs de services, pour les auteurs, puisqu'il y a une forte coordination entre la firme donneuse d'ordres et ses fournisseurs, nous devrions nous attendre à ce que les institutions du pays d'origine de la firme donneuse d'ordres influencent les relations de travail des fournisseurs de services. Puisque nous ne sommes pas en présence d'une analyse d'entreprises multinationales, cette hypothèse est moins pertinente. Toutefois, nous la retenons puisque le contrôle de sûreté dans le secteur de l'aviation au Canada est un service public de juridiction fédérale. Les compagnies de sécurité sont normalement assujetties à une juridiction provinciale, en fonction de la location géographique de leur entreprise mère. Dans le cas qui nous concerne, cependant, les entreprises du réseau doivent se soumettre aux règlements qui régissent les relations de travail au niveau fédéral pour leurs travailleurs de contrôle du réseau, comme le Code canadien du travail, puisque les activités de sous-traitance sont effectuées dans les aéroports qui sont de juridiction fédérale, ce qui vient changer les règles constitutives de relations de travail pour l'ensemble des travailleurs du réseau de l'ACSTA.

L'analyse des institutions qui peuvent venir influencer les pratiques et programmes de ressources humaines des fournisseurs de services et du donneur d'ordres est intéressante. Mais comme les autres modèles présentés auparavant, elle ne tient pas compte de l'intervention d'autres acteurs qui viennent influencer la GRH de l'entreprise réseau. Ces autres acteurs sont le régulateur de l'entreprise réseau (Transports Canada), les partenaires tels que les transporteurs aériens ou l'administration aéroportuaire, ou même le Bureau du Vérificateur général. De plus, le modèle est très linéaire⁵⁷³ et fortement structuraliste, puisqu'il détermine a priori

⁵⁷² Par exemple, GardaWorld a un chiffre d'affaire de plus de 4 milliards de dollars. (lapresse.ca paru le 24 juillet, 2019)

⁵⁷³ Le modèle de Lakhani et al. (2013) est basé sur un modèle de causalité linéaire, c'est-à-dire que l'évènement A va causer l'effet B, sans pour autant reconnaître que l'effet B peut avoir été engendré par une multitude d'autres facteurs externes imprévisibles. Plusieurs autres éléments que

les relations, les impacts et les conditions des différentes entreprises qui composent le réseau, alors que ces dernières peuvent être plus diversifiées et se transformer à travers le temps.

8.6 Conclusion

Ce chapitre met en perspective la complexité de la gestion d'une entreprise réseau, spécialement dans un modèle de prestation de services public au cœur du rôle de l'État, comme c'est le cas avec la sûreté du transport aérien. Nous avons démontré que même si des pays partagent un même type de variété de capitalisme anglo-saxon, un évènement économique et politique commun, tel qu'une attaque terroriste comme celle de 2001, peut entraîner une redéfinition des frontières entre l'État et le secteur privé qui peut varier d'un pays à l'autre, comme c'est le cas avec le Canada et les États-Unis. Nous avons vu que les frontières du service de contrôle de sûreté de l'aviation au Canada ont été redéfinies à plusieurs reprises, et spécialement après 2001. Malgré l'importance de ce service, le secteur privé y a continuellement joué un rôle majeur.

La création de l'ACSTA change les frontières et ramène la responsabilité du service de contrôle de sûreté des passagers et leurs bagages au secteur public. Nonobstant cela, le Canada, avec la création de l'ACSTA, décide de continuer de sous-contracter et de s'appuyer sur l'expertise⁵⁷⁴ des fournisseurs de services du secteur privé dans l'industrie de la sécurité pour la gestion au quotidien de cette force de travail. Contrairement aux États-Unis, on assiste à une remodelisation de l'État, puisque ce dernier divise sa responsabilité en deux, soit celle de régulateur qui incombe à Transports Canada et celle d'administrateur des fonctions essentielles en matière de contrôle de sûreté aérienne qui est confiée à l'ACSTA.

l'entreprise donneuse d'ordres, y compris les autres fournisseurs de services, peuvent exercer une influence.

⁵⁷⁴ Avant 2001, les compagnies de sécurité avaient une certaine expertise, mais relativement limitée (expertise développée après l'incident d'Air India).

La reconnaissance de l'expertise du secteur privé ne s'est pas complètement matérialisée dans la cogestion des ressources du réseau. Nous avons constaté que les initiatives de cogestion, où les partenaires du réseau partagent des objectifs communs pour la prise de décision afin d'optimiser les ressources de la chaîne tel que présenté par plusieurs auteurs (Swart et Kinnie, 2014; Fisher et al., 2010; Lakhani et al.,2013; et Marchington et al.,2011), se font plutôt rares. Malgré l'intention de l'ACSTA de renouveler la manière d'aborder ses relations avec ses fournisseurs de services après son appel d'offres de 2011, nous arrivons à la conclusion qu'il y a une hiérarchie et une asymétrie entre les acteurs du réseau, spécialement entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services, et ce, durant les trois périodes à l'étude. L'ACSTA est un acteur important dans la production, la conception et la surveillance des ressources de ce réseau. Nous avons identifié plusieurs régions de rapports de travail de production, de conception et de surveillance où l'ACSTA est un acteur clé, tant au niveau local que national. De plus, les facteurs externes, tels que la rapidité avec laquelle l'ACSTA devait remettre la confiance du public voyageur, les réformes publiques du gouvernement fédéral pour réduire le déficit, les examens du Bureau du Vérificateur général et le mécontentement des partenaires d'affaires tels que les administrations aéroportuaires, ont contribué à influencer le comportement de l'ACSTA, l'amenant à agir auprès du personnel de contrôle avec ou sans la collaboration de ses fournisseurs.

Nous sommes d'accord avec Verge et Dufour (2003) pour dire qu'une des principales conséquences de l'entreprise réseau est que l'employeur immédiat des salariés de l'entreprise réseau ne correspond plus nécessairement au centre décisionnel de l'ensemble de l'activité économique en cause, comme c'est le cas dans l'entreprise traditionnelle. Les résultats de notre étude de cas démontrent que le donneur d'ordres peut s'ingérer directement dans la gestion des ressources de l'entreprise réseau, avec des initiatives telles que l'imposition d'échelles salariales minimales ou de programmes de formation et de certification, mais aussi indirectement, avec des initiatives de coordination contractuelles qui amènent les

fournisseurs de services à mettre en place des activités de GRH qui ont un impact sur la force de travail extériorisée, telles que les résultats de tests d'infiltration ou tout autre mesure d'augmentation de la performance.

De plus, cette dynamique de recomposition de la fonction patronale vient brouiller les enjeux de relations de travail. Comme l'ont affirmé Verge et Dufour (2003) et Chassagnon (2012), et tel que démontré dans notre étude de cas, les frontières juridiques de la firme ne permettent plus de circonscrire le rapport qui s'opère entre les travailleurs et la firme cliente. « La responsabilité de l'employeur se trouve fragmentée, voire diluée : l'entité qui se présente comme l'employeur immédiat du salarié n'est plus celle qui décide en dernier ressort du cours de l'activité à laquelle se rattache ce salarié... » (Verge et Dufour, 2003 :22). Les syndicats doivent faire preuve d'originalité et présenter des griefs de responsabilité à l'employeur immédiat (*de jure*) contre le donneur d'ordres pour défendre leurs membres qui subissent des injustices.

Nous avons vu que la localisation dans laquelle le service est offert vient complexifier la relation employé-employeur à plusieurs niveaux. Dans notre étude de cas, les administrations aéroportuaires (AA), à titre d'organisation hôte, sont un acteur important, puisqu'elles influencent les conditions de travail et d'emploi des travailleurs extériorisés au-delà des limites juridiques de leur employeur *de jure* et du donneur d'ordres. L'ACSTA est une des nombreuses entreprises réseaux qui opèrent à l'aéroport. Nous avons démontré que les initiatives des AA viennent aussi brouiller les frontières puisque ces dernières viennent s'ingérer à différents niveaux, tel que le financement du donneur d'ordres par l'achat d'heures de contrôle de sûreté supplémentaires, ce qui vient changer le rapport de force entre l'ACSTA et son partenaire d'affaires. Nous avons également vu que les AA offrent de la formation portant spécifiquement sur le service aux passagers aux ressources de contrôle de sûreté pour augmenter la rapidité de contrôle et diminuer le temps d'attente des passagers aux points de contrôle. Un autre exemple est leur participation à l'échange d'informations avec les lignes aériennes au sujet des départs et des arrivés des vols pour optimiser les horaires des agents de contrôle et ainsi diminuer

le temps d'attente des passagers aux points de contrôle. De plus, on a vu et démontré dans les chapitres précédents, que les AA font pression sur le donneur d'ordres et le gouvernement pour changer les règles et assurer un service aux passagers qui soit flexible, courtois, rapide et peu coûteux. Les exigences de ce partenaire d'affaires viennent changer les règles et les ressources, ce qui ajoute une pression sur le personnel de contrôle qui doit non seulement se soumettre aux exigences de son employeur *de jure* et du donneur d'ordres, mais également de ce partenaire qui leur demande d'être plus courtois et rapide, afin que l'aéroport soit concurrentiel et jouisse d'une réputation d'excellence dans le secteur de l'aviation.

Notre étude soutient également celle de Tinel et al. (2007), qui avance que « la sous-traitance constitue une forme de mobilisation de la main-d'œuvre par laquelle les entreprises donneuses d'ordres recourent à des entités qui dépendent d'elles, non seulement au niveau monétaire, mais aussi en termes de pouvoir de contrôle du procès de travail » (Tinel et al., 2007 :158). La subordination réelle du travailleur, qui jusque-là avait lieu à l'intérieur de l'entreprise, s'étend au-delà de l'employeur *de jure* des travailleurs. Comme ces auteurs, nous pouvons affirmer qu'il y a une subordination interentreprises. Toutefois, cette subordination n'est pas seulement au niveau de la collaboration horizontale entre les fournisseurs de services ou la collaboration verticale entre l'entreprise donneur d'ordres et ses fournisseurs de services, mais également avec le lien d'autorité entre la tête dirigeante de l'entreprise réseau (dans notre cas, l'ACSTA) et ses partenaires d'affaires (les administrations aéroportuaires).

Nous avons vu dans ce chapitre que les discussions lors des rencontres entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services demeurent superficielles et non opérationnelles. Contrairement aux constats ou déductions des auteurs du modèle des chaînes de valeurs et de GRH, tels que Swart et Kinnie (2014); Fisher et al. (2010); Lakhani et al. (2013); et Marchington et al. (2011), nous sommes loin d'une collaboration au niveau des activités de GRH pour l'optimisation des ressources humaines de l'entreprise réseau. On peut toutefois parler d'une exception récente. Avec l'initiative SMART Security, les administrations aéroportuaires et les

transporteurs aériens échangent de l'information avec l'ACSTA et ses fournisseurs de services afin d'augmenter la qualité de l'expérience du passagers et d'optimiser les horaires du personnel de contrôle avec le volume de passagers. Cette collaboration entre l'entreprise réseau et ses partenaires d'affaires est très unique. La relation entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services est de plus en plus collaborative, mais celle entre les fournisseurs de services est très informelle et « ad hoc ». Il y a définitivement une hiérarchie et une asymétrie entre les acteurs du réseau, principalement entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services et, jusqu'à un certain point, entre le donneur d'ordres et ses partenaires d'affaires. Le chapitre qui suit présente cette asymétrie.

CHAPITRE 9 : DISCUSSION

Cette recherche s'est penchée sur la façon dont la fonction patronale se transforme dans un contexte d'évolution de systèmes des relations industrielles. Un des modes de fragmentation et de recomposition de la fonction patronale est le recours à la sous-traitance du travail. L'étude de la sous-traitance ne se résume pas à l'étude d'une fonction d'achat, mais implique l'étude approfondie des relations entre le donneur d'ordres et ses sous-traitants et toute autre entreprise, comme les partenaires d'affaires de l'entreprise réseau. Notre thèse traite de l'impartition d'un service public, étatisé suite aux attentats terroristes du 11 septembre 2001, dont la gestion quotidienne des travailleurs a été externalisée vers le secteur privé.

Le chapitre précédent a permis de démontrer comment les frontières entre le secteur public et privé continuent de bouger et le rôle important au Canada du secteur privé dans la prestation de services de contrôle de sûreté canadien malgré les nombreuses remises en question par le gouvernement canadien de l'efficacité de son modèle de prestation. De plus, nous avons fait l'analyse de la cogestion et de la surveillance par l'ACSTA de ses fournisseurs de services et du personnel de contrôle et nous avons identifié d'autres acteurs tels que les partenaires d'affaires de l'ACSTA comme les administrations aéroportuaires, acteurs importants de la fonction patronale. Nous avons également fait la démonstration que les modèles théoriques de chaîne de valeurs et de gestion des ressources humaines ont des limites importantes puisque ces modèles sont statiques, c'est-à-dire qu'ils ne permettent pas de prendre en compte l'évolution des interactions des acteurs sur une longue période de temps; et ne tiennent pas compte de l'intervention d'autres acteurs qui viennent influencer la gestion des ressources humaines de l'entreprise réseau comme par exemple le régulateur, les partenaires d'affaires du réseau et autres entités gouvernementales telles que le Bureau du Vérificateur général.

Ce chapitre présente la discussion des principaux résultats de notre recherche dont le principal objectif était de comprendre comment s'organise la chaîne de décisions et d'actions liées à la fonction patronale dans un contexte où plusieurs acteurs sont

présents en utilisant le modèle d'analyse des acteurs de Bellemare (2000) et des régions de rapports de travail de Bellemare et Briand (2011). Une tentative de définition de la recomposition de la fonction patronale est également introduite.

Finalement, une réflexion sur les contributions et les limites théoriques et méthodologiques de l'étude ainsi que ses implications pour la recherche sont présentées. Nous dégagons des avenues de recherche pour la pratique de la gestion des ressources humaines.

9.1 Discussion des résultats

Le modèle d'analyse des acteurs de Bellemare (2000) et des régions de rapports de travail (RRT) de Bellemare et Briand (2011) nous a permis d'identifier une variété de régions pertinentes de rapports de travail de production et de surveillance à différents niveaux, principalement au niveau local et national, qui ont eu une influence sur les rapports de travail de l'entreprise réseau à l'étude. De plus, nous avons identifié d'autres acteurs que les acteurs traditionnels du système des relations industrielles, nous permettant ainsi de reconnaître que les transformations économiques, organisationnelles et du travail modifient et recomposent la fonction patronale.

Notre étude de cas nous a également permis de démontrer que la définition des frontières juridiques des entreprises est insuffisante pour situer et analyser les rapports de travail dans notre entreprise réseau. L'adoption par le gouvernement canadien des pratiques de la nouvelle gestion publique a transformé l'État canadien et la coordination du travail, non seulement pour ses employés mais également pour ceux des entreprises réseaux, à la suite de ses initiatives de stratégies de flexibilité externe telles que la sous-traitance.

De plus, nous avons démontré que les modèles théoriques existants de chaînes de valeurs et de gestion des ressources humaines (GRH) ne nous permettent pas une analyse dynamique à travers le temps des influences des différents acteurs de la chaîne de valeurs et de ses partenaires d'affaires. Notre étude de cas nous a permis de réaliser que des modèles tels que celui de Fisher et al. (2010) sont beaucoup

trop statiques et que, sans une analyse des interactions entre les acteurs du réseau sur une période de temps importante, il nous aurait été difficile de conclure que ces initiatives sont le fruit d'une gestion plus unilatérale de la part du donneur d'ordres que d'une cogestion entre les partenaires du réseau, et ce, même si plusieurs des initiatives rencontrent les critères de base d'une gestion conjointe pour l'optimisation des ressources. Nous avons démontré que la gestion interorganisationnelle pour les activités et les fonctions de GRH, telle que la formation des agents de contrôle à travers l'entreprise réseau et l'harmonisation des salaires et des avantages sociaux pour tous les agents de contrôle, sont davantage le fruit d'une gestion unilatérale de la part du donneur d'ordres que d'une collaboration entre les entreprises du réseau. Plusieurs pratiques de GRH identifiées n'émanent pas d'une collaboration de l'ensemble des entreprises du réseau pour la cogestion des ressources du réseau, mais d'initiatives de contrôle du rendement des fournisseurs du réseau. De plus, ces modèles sont basés sur l'analyse par entreprise qui compose la chaîne de valeurs, c'est-à-dire qu'ils ne se concentrent que sur l'analyse des rapports verticaux ou horizontaux entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs de services, entre les fournisseurs de services, ou encore entre l'ensemble des fournisseurs de services et le donneur d'ordres. Aucun de ces modèles ne permet d'identifier d'autres acteurs qui peuvent influencer la chaîne des décisions et d'actions liées à la fonction patronale des ressources de l'entreprise réseau tels que les partenaires d'affaires pour lequel le service est rendu. L'analyse des RRT et des acteurs qui participent à l'organisation des rapports de travail et les règles qui les gouvernent est déterminante et cruciale à la compréhension de l'entreprise réseau, afin de comprendre la stratégie des acteurs et l'asymétrie des rapports de pouvoir.

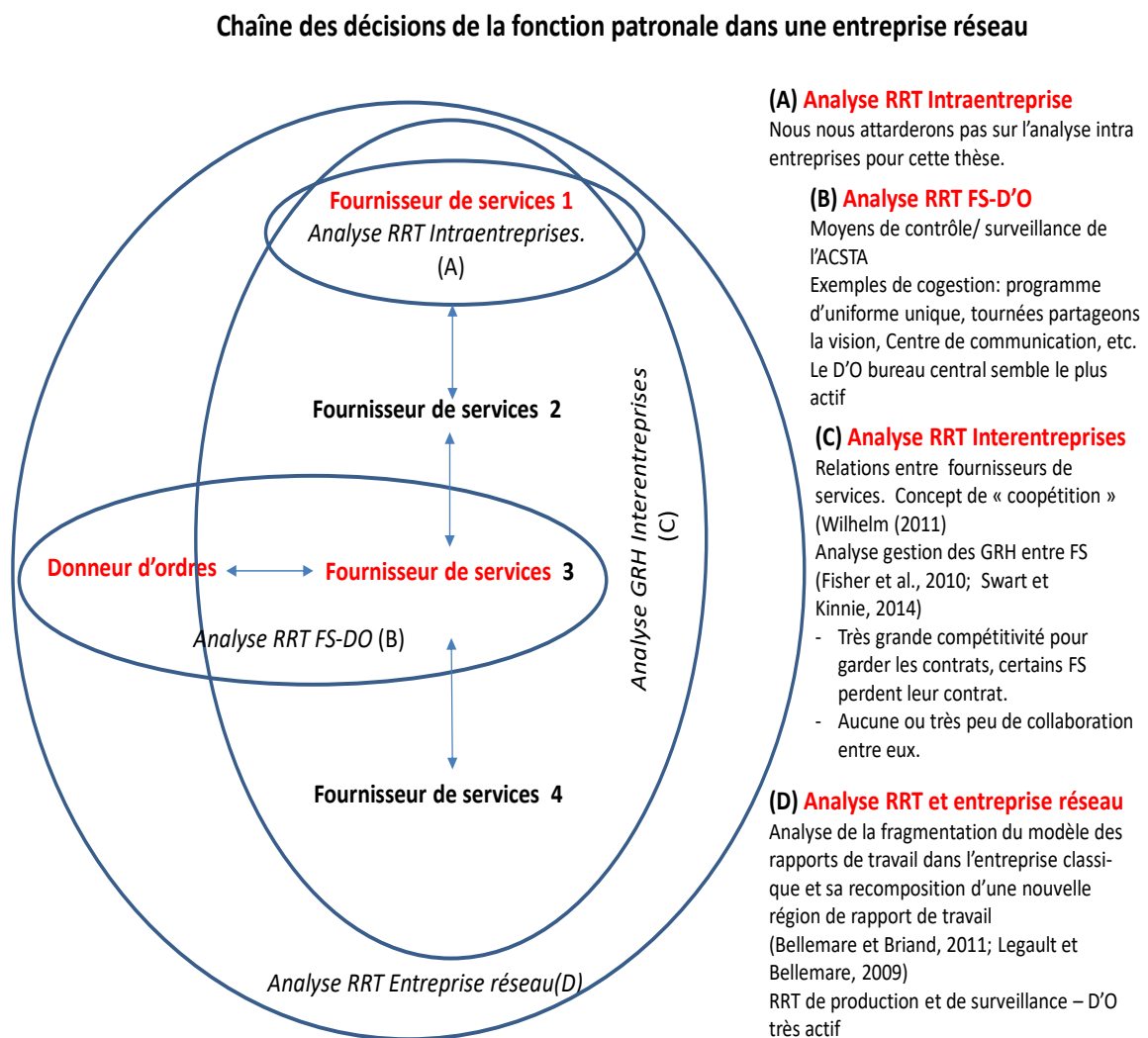
Le cadre d'analyse des acteurs de Bellemare (2000) et des RRT de Bellemare et Briand (2011) offre l'avantage de venir briser la dichotomie entre les acteurs traditionnels du système des RI et de permettre l'identification d'autres acteurs potentiels ayant une influence soutenue dans le système. La compréhension du continuum des influences des acteurs, résultant de leurs actions chez les travailleurs du réseau, est primordiale. Dans les sections qui suivent, nous discutons des résultats et répondons à notre question de recherche. Nous concluons ce chapitre

en faisant une réflexion sur les contributions et les limites théoriques et méthodologiques de notre recherche et proposons des recommandations pour les différents acteurs de notre étude de cas.

9.1.1 Fragmentation et recomposition de la fonction patronale

Nous avons vu au chapitre 3 que notre modèle d'analyse avant notre collecte de données était le suivant :

Figure 10 : Transformation des régions de rapports de travail



À la suite de notre collecte de données, nous avons dû faire des choix et nous avons décidé de ne pas analyser la région des rapports de travail intraentreprise, c'est-à-

dire l'analyse des pratiques de rapports de travail dans les différentes entreprises qui composent le réseau de l'ACSTA (analyse RRT intraentreprise), section A de notre figure. Cette décision est justifiée par notre manque de temps pour collecter ces informations. De plus, il existe déjà beaucoup de recherches sur l'employeur immédiat des salariés et leurs droits. Nous avons dû également abandonner l'analyse de la région des rapports de travail horizontaux, c'est-à-dire l'analyse de la coordination et des influences interentreprises ou entre les fournisseurs de services du réseau, puisque nous n'avons trouvé que très peu d'informations à cet effet et que ces informations ne nous permettent pas de confirmer ou d'infirmer ce qui existe déjà dans la littérature.

Notre étude se concentre donc sur les régions de rapports de travail (RRT) suivantes :

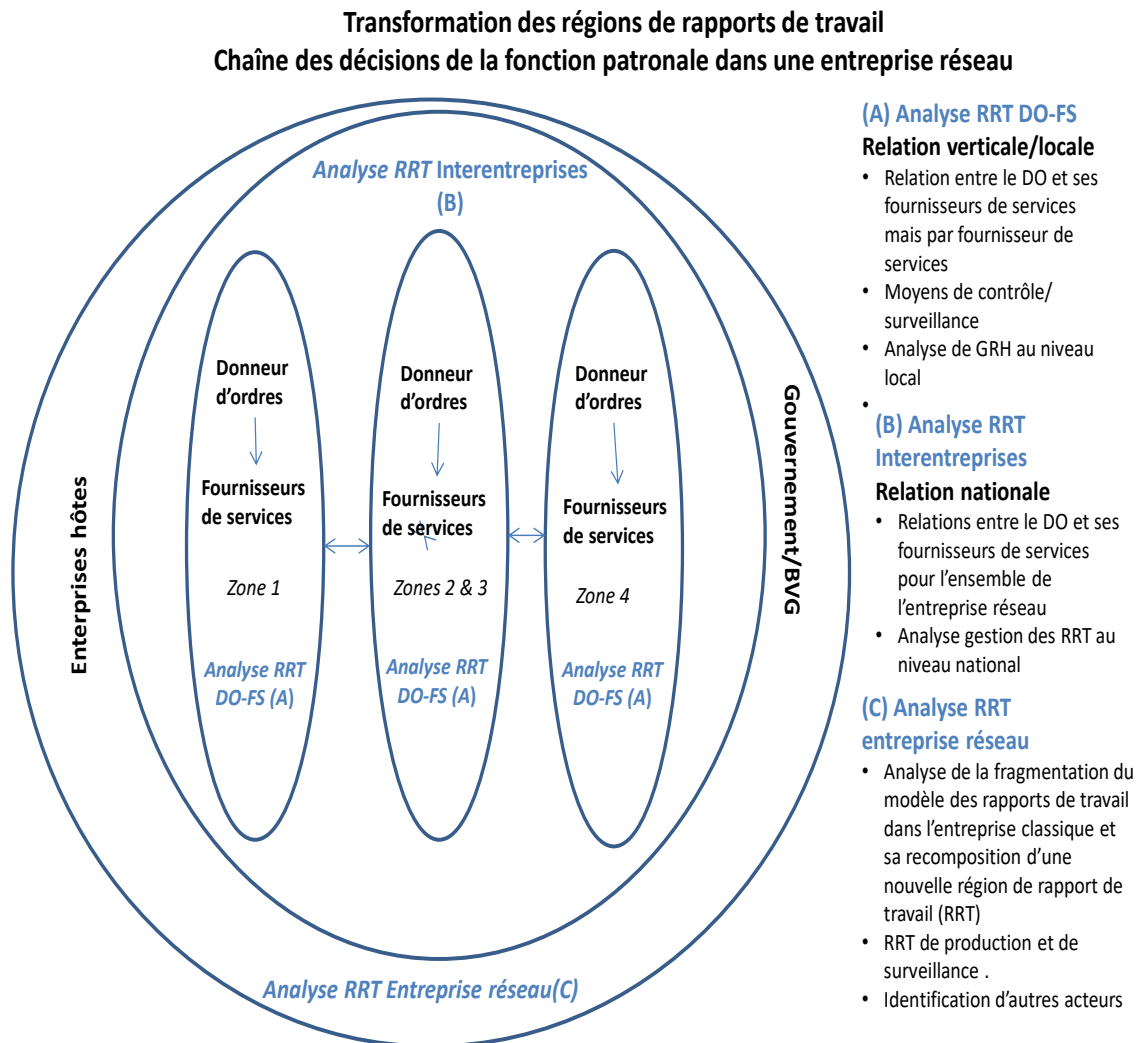
- A. La région des rapports de travail verticaux, c'est-à-dire l'analyse de la relation des rapports de travail entre le donneur d'ordres (l'ACSTA) et ses fournisseurs de services, mais de façon verticale ou contractuelle, c'est-à-dire l'analyse des rapports de travail entre l'ACSTA et son fournisseur dans un ou plusieurs aéroports⁵⁷⁵. La partie A de la figure 11 : Analyse RRT donneur d'ordres avec son fournisseur de services.
- B. La région des rapports de travail horizontaux, c'est-à-dire l'analyse des rapports de travail et la chaîne de décisions et d'actions liées à la fonction patronale entre le donneur d'ordres (l'ACSTA) et l'ensemble de ses fournisseurs de services répartis à travers le Canada. La partie B de la figure 11 : Analyse RRT interentreprises.
- C. L'ensemble des régions des rapports de travail de l'entreprise réseau, c'est-à-dire l'analyse de la coordination et des influences de la chaîne des décisions et d'actions liées aux rapports de travail dans les différentes régions

⁵⁷⁵ Tel que nous l'avons vu au chapitre 1, chaque fournisseur de services offre le service de contrôle de sûreté dans plusieurs aéroports de la zone géographique pour laquelle il est responsable.

entre elles où plusieurs acteurs sont présents. La partie C de la figure 11 : Analyse RRT entreprise réseau.

Notre avons donc transformé notre schéma de recherche comme suit :

Figure 11 : Transformation des régions de rapports de travail



9.1.1.1. Analyse des régions de rapports de travail (RRT) verticales (niveau local DO-FS)

Nous avons démontré qu'il existe plusieurs régions pertinentes de rapports de travail (RRT) verticaux. Ces régions se concentrent principalement au niveau local, soit la relation verticale des rapports de travail entre le donneur d'ordres (l'ACSTA) et son

fournisseur dans un ou plusieurs aéroports. Nous avons démontré qu'à travers les années, l'ACSTA met en place des règles constitutives (ex. : ententes sur les services de contrôle aux aéroports) et régulatrices (ex. : programme de paiement au rendement), de même que plusieurs ressources d'autorité (ex. : programme national de formation et de certification), ce qui lui permet, avec ses bureaux régionaux, de coordonner et surveiller le rendement de ses fournisseurs de services et de leur force de travail au niveau local, et ce, à travers les années. Cela fait de l'ACSTA un acteur important qui influence la coproduction (ex. : assemblées de discussion ouverte, gestion des horaires de travail, réorganisation physique des espaces de contrôle, etc.), la coconception (ex. : programme de formation et certification) et la cosurveillance (ex. : internalisation des agents de surveillance et différents systèmes de surveillance).

Notre étude nous a permis d'identifier les administrations aéroportuaires comme acteurs importants qui influencent les rapports de travail du personnel de contrôle au niveau local.

Administrations aéroportuaires (AA)

Le caractère unique de notre étude de cas est que le service sous-contracté ne se fait ni chez l'employeur immédiat des travailleurs ni chez le donneur d'ordres, mais dans les aéroports canadiens, organisations sans but lucratif qui sont réglementées par le gouvernement fédéral pour ce type de services. Cela amène une complexité additionnelle, puisque nous sommes en quelque sorte dans une relation à trois partenaires soient le donneur d'ordres, ses fournisseurs de services et les AA. Comme nous avons vu précédemment, l'ACSTA et le fournisseur de services doivent traiter avec les AA pour différents enjeux, dont ceux de santé et de sécurité au travail. Dans cet exemple, les AA deviennent donc un acteur de la coproduction du service de contrôle de sûreté.

Nous avons également découvert qu'une administration aéroportuaire en particulier offre et finance des sessions de formation aux agents de contrôle sur le service à la clientèle. Nous ne savons pas si cette formation a seulement été donnée aux agents de contrôle ou si elle visait l'ensemble des travailleurs de l'aéroport, mais nous

croions que cet exemple démontre que les AA sont un acteur de la coconception des RRT locales.

De plus, comme nous l'avons vu dans certains grands aéroports, tels que ceux de Toronto et de Vancouver, les AA travaillent de près avec l'ACSTA afin d'acheter des heures de contrôle supplémentaires pour augmenter l'efficacité des points de contrôle en période de pointe. Encore une fois, les AA deviennent un acteur important dans la coproduction du service de contrôle de sûreté en influençant la manière, l'efficacité et le rendement des agents de contrôle à livrer le service.

Plus récemment, les transporteurs aériens et les AA échangent de l'information avec l'ACSTA pour qu'elle puisse optimiser son modèle de prestation de services et déterminer des horaires de travail optimaux, l'objectif étant d'assurer qu'un nombre adéquat d'agents de contrôle soient sur place durant les périodes de volume élevé de passagers. Il nous est difficile de conclure que les transporteurs aériens sont des acteurs influents sur les rapports de travail du réseau, mais nous pouvons affirmer avec tous ces exemples que les AA se trouvent au niveau des RRT locales.

Nous concluons cette section en affirmant que non seulement l'ACSTA vient fragmenter la fonction patronale de notre entreprise réseau, mais elle vient également la recomposer, puisque qu'elle intervient de manière quotidienne dans la gestion du rendement des travailleurs de contrôle de sûreté de l'entreprise réseau, avec ses bureaux régionaux de même qu'avec ses systèmes de surveillance du rendement des fournisseurs de services et leur main-d'œuvre. De plus, nos résultats démontrent que d'autres acteurs sont présents dans la gestion quotidienne des ressources du réseau, tels que les administrations aéroportuaires, l'entreprise hôte.

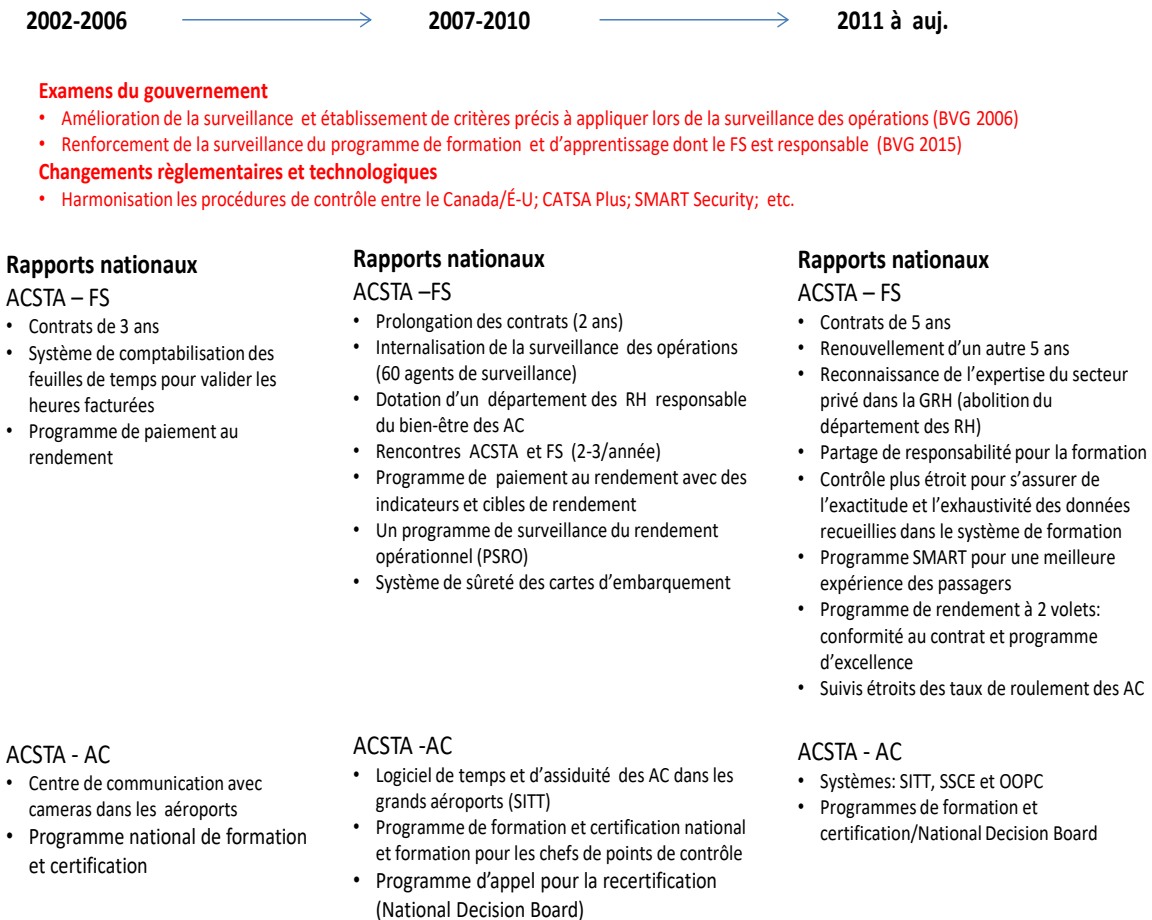
9.1.1.2 Analyse des RRT interentreprises (Le DO avec tous ses FS – niveau national)

L'analyse des RRT du réseau interentreprises, nous a permis de conclure que, suite aux attentats terroristes de 2001, l'État recentre ses fonctions régaliennes afin de s'assurer que son modèle de prestation soit uniforme à la grandeur du pays et que la force de travail reçoive les formations et les informations requises pour effectuer

le travail adéquatement et éviter qu'une attaque terroriste soit initiée à partir d'un aéroport du Canada.

Ce qui fait le caractère unique de notre recherche, c'est l'unicité de l'approche canadienne que nous avons étudiée : même si le Canada étatisation son service de contrôle de sûreté, il choisit de se doter d'une *Loi* qui lui permet d'en externaliser la prestation. Nous sommes en présence d'une remodelisation de l'État où, contrairement aux États-Unis, le Canada choisit de diviser les fonctions de l'État en deux, soit celle de régulateur et celle d'administrateur de la mise en œuvre de la prestation de ce service régaliens. À son tour, l'ACSTA choisit de ne pas embaucher directement cette force de travail, mais d'honorer les contrats et l'expertise en place et de continuer avec le modèle de prestation de services de contrôle de sûreté par des tiers. Nous sommes donc en présence d'un modèle de prestation par des tiers d'un service public au cœur du rôle de l'État, soit le contrôle de sûreté dans le secteur de l'aviation canadien. Les nouveaux contrats de l'ACSTA à la suite de l'appel d'offres de 2011 tentent de clarifier son rôle, qui consiste dorénavant à superviser le rendement des fournisseurs de services. Pour leur part, les fournisseurs de services doivent optimiser le rendement afin que le personnel de contrôle soit constamment occupé à exercer des activités productives. Nous avons vu au cours des trois périodes à l'étude que l'ACSTA a toujours mis en place des règles constitutives et des ressources d'autorité afin de stabiliser la main-d'œuvre de travail et de rebâtir la confiance du public voyageur, particulièrement durant ses huit premières années d'existence. Le meilleur exemple est celui de la RRT de surveillance qui démontre les différentes initiatives que l'ACSTA a mises en place avec ses fournisseurs et ses agents contrôle, et ce, durant les trois périodes. Voir la figure 12 ci-dessous.

Figure 12 : Analyse synthèse des rapports de travail de l'ACSTA - Surveillance



Que ce soit par ses ententes contractuelles, ses programmes de formation et de certification, ses programmes de paiement au rendement, son centre de communication avec caméras à circuit-fermé ainsi que tous ses programmes et systèmes de surveillance (ex. : SITT, SSCE, OOPC), l'ACSTA est un acteur qui vient directement influencer les conditions de travail des travailleurs de contrôle du réseau, et ce, à la grandeur du pays et depuis plusieurs années. Son appel d'offres de 2011 clarifie la répartition des rôles entre la société d'État et ses fournisseurs de services, mais les rapports de force sont toujours asymétriques.

De plus, nous avons constaté que plusieurs autres facteurs externes à l'entreprise réseau, tels que les réformes publiques du gouvernement fédéral, les examens gouvernementaux et la mise en œuvre de nouvelles technologies, motivent l'ACSTA à mettre en place des initiatives qui ont un impact sur la RRT de surveillance au niveau national. Le programme de stabilisation de la main-d'œuvre, le plan d'harmonisation des salaires et des avantages sociaux pour l'ensemble des travailleurs de contrôle du réseau et l'embauche de 60 agents de surveillance pour l'amélioration de la surveillance des fournisseurs de services et de leurs travailleurs sont des exemples de ces initiatives nationales, mises en place suite aux recommandations des examens du Bureau du Vérificateur général (BVG).

Les examens du Bureau du Vérificateur général (BVG)

Selon le modèle d'analyse des acteurs de Bellemare (2000), le BVG serait un acteur important dans la RRT nationale de production et de surveillance à la suite de ses examens spéciaux qui ont également une incidence au niveau local. Nous avons démontré dans les chapitres précédents que les deux examens amènent l'ACSTA à mettre en place différentes initiatives d'amélioration de la surveillance. Par exemple, suite aux recommandations, l'ACSTA augmente le nombre d'employés dans ses bureaux régionaux avec l'embauche de 60 agents de surveillance, une décision qui est financée par l'internalisation de cette fonction qui originalement relevait de la responsabilité des fournisseurs de services. De plus, à la suite de l'examen de 2015, l'ACSTA doit augmenter sa surveillance du programme de formation dont la prestation se fait conjointement avec ses fournisseurs de services depuis l'appel d'offres de 2011. Ces exemples nous permettent d'affirmer que les examens et les recommandations du BVG entraînent une transformation des pratiques de l'ACSTA, ce qui a un impact direct chez les fournisseurs de services et la force de travail de contrôle du réseau. De fait, après avoir examiné les recommandations du dernier examen du BVG demandant que l'ACSTA renforce la surveillance de son programme d'apprentissage afin d'assurer que chacun des éléments soit dispensé et qu'un suivi du système de gestion de l'apprentissage des agents de contrôle soit effectué, conformément aux exigences contractuelles, nous nous questionnons à savoir si l'ACSTA, avec sa philosophie de gestion par les

résultats, ne se contentait pas de simplement gérer ses fournisseurs de services avec son programme de paiement sur le rendement. Les recommandations du BVG forcent l'ACSTA à faire une gestion plus intrusive des différentes exigences afin d'assurer que les procédures du programme de cogestion de la formation, telles que stipulées dans le contrat, ont bel et bien été mises en place par les fournisseurs de services et de mesurer l'exactitude des données saisies dans leur système de gestion de l'apprentissage des agents de contrôle.

Nous croyons également qu'il y aurait une RRT nationale pour l'ensemble des travailleurs de contrôle d'un fournisseur de services de l'ACSTA pour tous les aéroports dont ce dernier est responsable (zone géographique). Puisque le programme de paiement au rendement est au niveau du fournisseur de services, par contrat et non par aéroport, il nous apparaît plausible que le fournisseur de services voudra mettre en place des pratiques exemplaires de GRH dans tous les aéroports où il a un contrat afin de s'assurer qu'aucun de ces aéroports ne vienne nuire aux résultats de rendement dans l'ensemble des aéroports dont il est responsable. Cette affirmation demeure une supposition puisque nous n'avons fait aucune analyse à cet effet. Mais il est logique de penser qu'un fournisseur de services fera tout en son pouvoir pour s'assurer que les pratiques exemplaires de GRH soient appliquées à l'ensemble de ses travailleurs de contrôle pour aller chercher des revenus plus élevés du programme de paiement au rendement. Ce qui laisse à penser que cette logique de fournisseur de services pourrait interférer avec la logique nationale de l'ACSTA.

9.1.1.3 Analyse des RRT interentreprises du réseau incluant les partenaires d'affaires et le gouvernement (niveaux national et supranational)

Lorsque nous analysons la RRT interentreprises du réseau, c'est-à-dire celle où tous les acteurs que nous avons identifiés auparavant interagissent, nous réalisons que la fonction patronale s'est définitivement transformée et même recomposée dans le contexte de notre entreprise réseau.

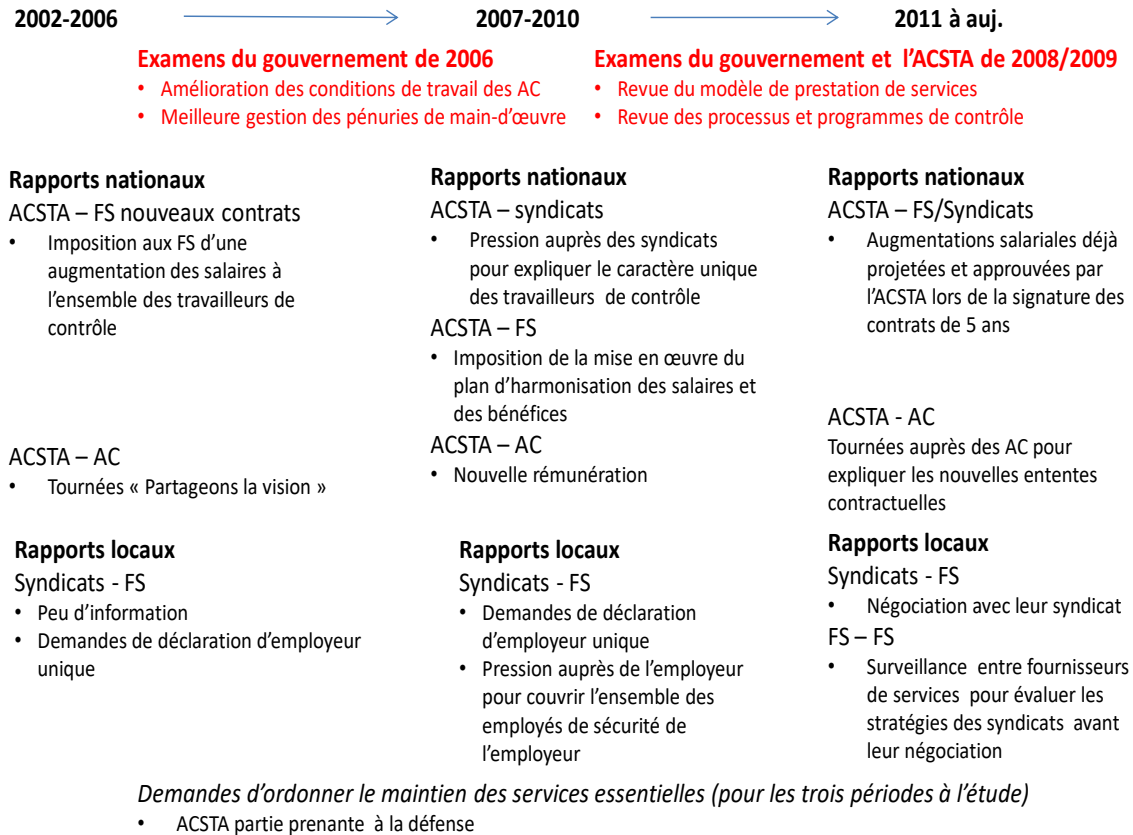
Les attentats terroristes de 2001 conduisent à un changement de la responsabilité du contrôle de sûreté au Canada. Avant septembre 2001, le gouvernement, sous l'égide de Transports Canada, agit à titre de régulateur des opérations et est responsable de la formation et de la certification des travailleurs de contrôle des compagnies privées. Il existe alors une externalisation de la fonction de contrôle de sûreté, avec un contrôle étatique pour la formation et la certification, mais la nature de ce contrôle est très différente de ce que nous connaissons aujourd'hui avec l'ACSTA. Durant cette période, le rôle du gouvernement est davantage celui de régulateur/superviseur, pour utiliser le modèle de variété du capitalisme de Schmitdt (2002) que nous avons vu à la section 1.3.3, c'est-à-dire celui d'un État libéral qui donne une grande autonomie aux acteurs économiques. Nous avons vu que cette fonction, bien que régaliennne, n'a pas la même signification qu'après les attentats terroristes de 2001. D'ailleurs, avant ces attentats, comme bien d'autres pays, le Canada adopte plusieurs initiatives de la nouvelle gestion publique. En 1988, il privatise sa compagnie de transport aérien, Air Canada. De 1988 à 1996, il cède la gestion des aéroports à des organismes privés sans but lucratif. Et en 1996, il privatise le système de navigation aérienne civile, le cédant à Nav Canada, un organisme sans but lucratif. Nous classifierions le service de navigation aérienne comme un service au cœur même des responsabilités régaliennes de l'État, comme c'est le cas de celui de notre étude de cas, soit la prestation des services de contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages.

Après les attentats du 11 septembre 2001, la possibilité que ce type d'attentat terroriste survienne au Canada n'est pas improbable. L'État canadien juge qu'il y a urgence d'agir et de mettre en place une gouvernance pour réduire le risque. Nous

sommes en présence d'une remodelisation de l'État anglo-saxon, puisque contrairement à ce que nous aurions pu penser et à ce que pourrait suggérer la littérature sur la nouvelle gestion publique et celle des économies de marché de type anglo-saxon, au Canada l'étatisation de la responsabilité du contrôle de sûreté dans le transport aérien n'est qu'une première étape. Pour Chevallier (2008), les menaces terroristes ou les catastrophes environnementales recentrent l'État sur ses responsabilités régaliennes. D'ailleurs, c'est ce que les États-Unis font suite aux attentats terroristes du 11 septembre 2001. Toutefois, le Canada agit différemment. Une fois qu'il a étatisé cette fonction en créant une société d'État, il décide de continuer l'externalisation de la gestion quotidienne de cette force de travail. Nous avons vu que la décision d'externaliser la gestion quotidienne des agents de contrôle de sûreté est motivée par plusieurs facteurs, mais principalement l'urgence d'agir et la volonté de minimiser les coûts. Cette décision du gouvernement canadien d'étatiser cette fonction contribue sans doute au développement des pratiques de recomposition de la fonction patronale. L'État devient un acteur influent de la coproduction et de la cosurveillance, c'est-à-dire qu'il coordonne directement et indirectement le rendement des fournisseurs de services et leurs travailleurs.

Notre terrain d'enquête nous a permis de collecter des données portant sur une série d'initiatives contribuant à la constitution de RRT de production et de surveillance de la part de l'ACSTA. Par exemple, la figure 13 fait l'illustration d'un rapport de travail de production où l'ACSTA agit comme employeur et coemployeur des travailleurs de l'entreprise réseau. Les initiatives de stabilisation de la main-d'œuvre de contrôle, dont le plan d'harmonisation des salaires et des avantages sociaux font la démonstration d'un État interventionniste. L'ACSTA coordonne directement les activités de rapports de travail dans le but de stabiliser la force de travail de son entreprise réseau à travers le pays. Ces initiatives ont des impacts au niveau d'une RRT nationale, mais également au niveau local, comme nous avons démontré dans les sections précédentes.

Figure 13 : Analyse synthèse des rapports de production de l'ACSTA – Stabilisation de la main-d'œuvre



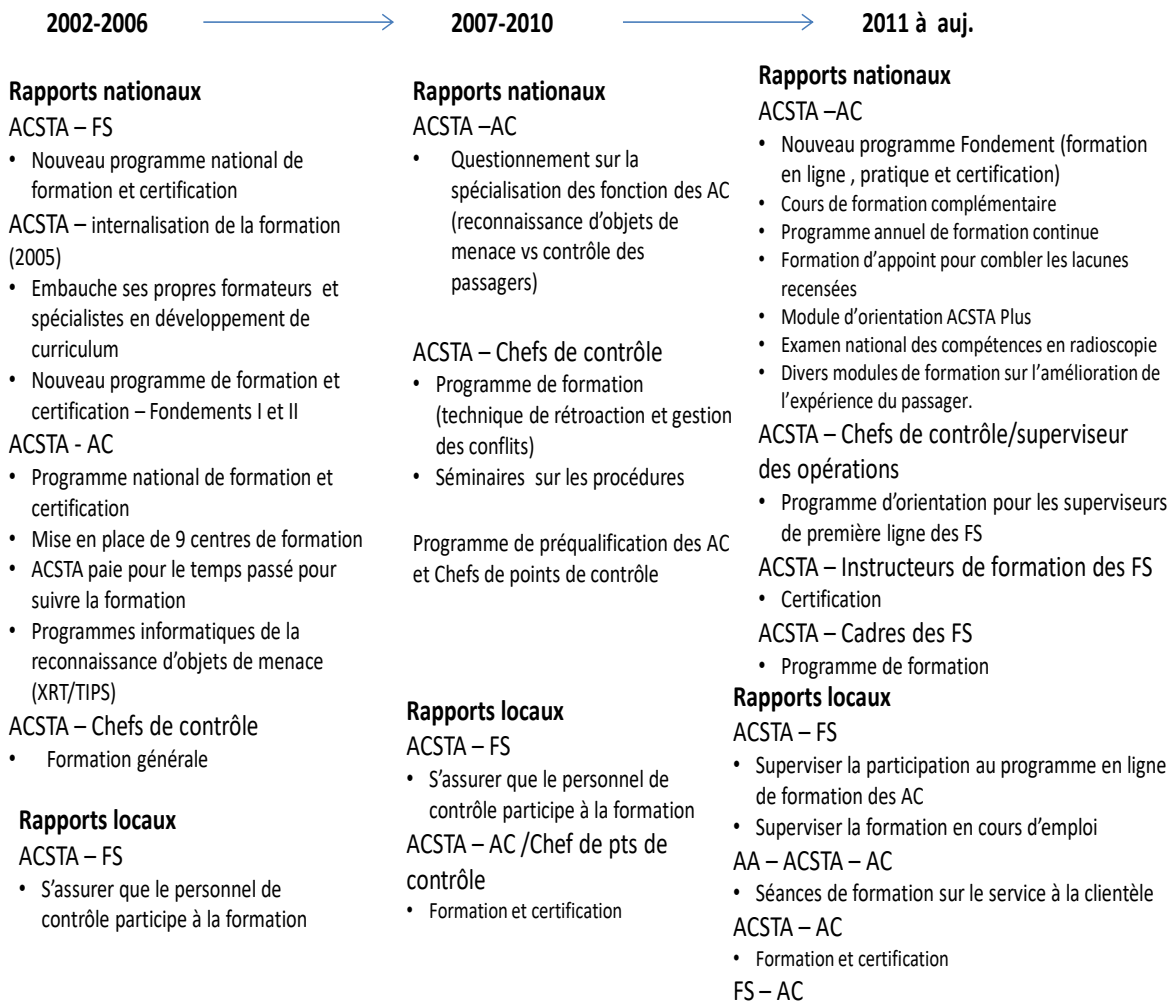
Nous avons démontré dans les chapitres précédents que les initiatives de l'ACSTA pour la stabilisation de la main-d'œuvre au cours des trois périodes à l'étude sont réelles, coordonnées et souvent imposées⁵⁷⁶ aux fournisseurs de services. Ces initiatives ont définitivement un impact important auprès des travailleurs de contrôle et de leurs représentants syndicaux. Comme nous l'avons vu à la section 8.3.1.4, les parties patronales et syndicales acceptent que l'environnement aéroportuaire soit unique et mérite un traitement différent pour les agents de contrôle. Ils se sont

⁵⁷⁶ Nous utilisons ici le mot « imposées » car, selon notre analyse, durant les deux premières périodes, plusieurs initiatives étaient davantage des directives de la part du donneur d'ordres qu'une collaboration entre partenaires du réseau.

détachés des rapports de travail de l'ancienne RRT par entreprise pour former une nouvelle RRT spécifique à l'entreprise réseau de l'ACSTA, et ce, pour l'ensemble des travailleurs de contrôle du réseau. Les initiatives de l'ACSTA se situent principalement au niveau national mais les bureaux régionaux sont également présents et interviennent au besoin pour éviter tout conflit de travail, ce qui crée des RRT locales par fournisseurs de services.

Un autre exemple de la recomposition d'employeur dans une RRT de production et jusqu'à un certain point de surveillance est celui de la RRT de formation. Nous voyons à la figure 14 que non seulement l'ACSTA est un acteur important à différents niveaux, mais que d'autres acteurs tels que les administrations aéroportuaires, viennent intervenir dans cette RRT.

Figure 14 : Analyse synthèse des rapports de production de l'ACSTA - Formation

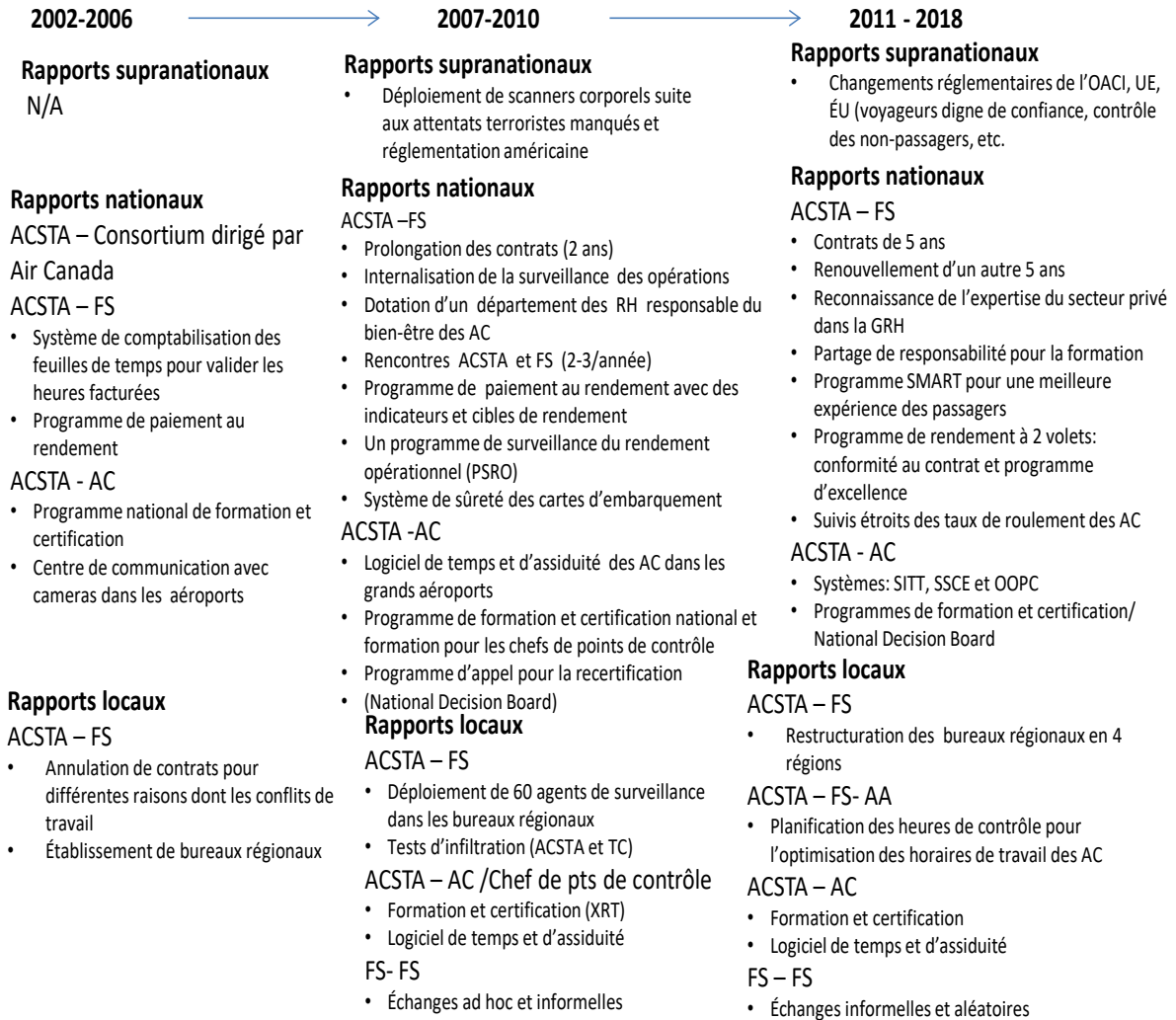


Cette figure démontre que malgré le changement de philosophie de l'ACSTA après l'appel d'offres de 2011, c'est-à-dire devenir un donneur d'ordres plus distant et un collaborateur dans la prise de décision sur l'organisation des travailleurs du réseau et être axé sur les résultats, cette dernière reste très présente au niveau de la formation et de la certification, et ce, non seulement auprès des agents de contrôle mais aussi de leurs superviseurs, des instructeurs de formation des fournisseurs de services ainsi que de leurs cadres. Le rôle des fournisseurs de services dans la formation des agents de contrôle s'accroît considérablement, mais suite aux

recommandations du BVG, l'ACSTA doit rester très présente pour superviser leurs activités de formation. De plus, comme nous l'avons vu auparavant, les administrations aéroportuaires sont maintenant présentes dans la RRT locale afin de s'assurer que le service de contrôle de sûreté soit axé sur l'expérience et la facilitation des passagers aux points de contrôle.

Au niveau de la surveillance, comme nous avons démontré plus haut, l'ACSTA est un acteur très présent. Nonobstant, la figure 15 nous démontre que d'autres acteurs viennent également influencer les ressources humaines de l'entreprise réseau et ce au niveau supranational.

Figure 15 : Analyse synthèse des rapports de surveillance de l'ACSTA



Cette figure illustre bien toutes les initiatives de surveillance aux niveaux national et local que nous avons recensées et qui viennent appuyer le fait que l'ACSTA est un acteur crucial de la cosurveillance des travailleurs du réseau. Les outils, programmes et systèmes de bases de données qu'elle a mis en place au cours des années lui permettent de contrôler en temps réel les activités et le rendement de ses fournisseurs de services et de leurs travailleurs.

De plus, cette figure illustre une RRT supranationale qui implique différents acteurs dont l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et la Transport Security

Agency (TSA, aux États-Unis) qui semblent les plus actifs et influents sur les rapports de travail de l'entreprise réseau. Depuis les événements terroristes de 2001, le secteur de l'aviation subit plusieurs changements de réglementation, et ce, à différentes périodes. Le transport aérien constituant un mode de transport international, l'élaboration des normes et dispositifs de sécurité standardisés est le fruit d'un travail d'harmonisation qui se fait sous l'impulsion des organisations supranationales opérant au niveau mondial, telles que l'OACI. Ce qui est unique de cette étude de cas est que le secteur aérien est dépendant des autres pays, puisque les vols internationaux sont régis par l'OACI et la réglementation des différents pays du monde. Dès que d'autres pays adoptent de nouvelles réglementations, telles que l'obligation pour les voyageurs à destination des États-Unis d'être contrôlés par un scanner corporel (section 6.3.1.7), le Canada se voit presque forcé d'adopter rapidement ces nouveaux équipements et de changer sa réglementation afin de minimiser les perturbations pour les passagers qui empruntent des vols internationaux. Cela entraîne des changements importants dans la formation et la certification de ceux qui utilisent ces équipements de contrôle. Nous serions en présence d'une influence sur l'ensemble des travailleurs de contrôle de notre entreprise réseau par d'autres acteurs, dans ce cas-ci internationaux, par leurs normes et priorités d'affaires.

Est-ce que l'OACI ou la TSA sont des acteurs à cette RRT? Si nous utilisons le modèle d'analyse de Bellemare (2000), nous pouvons dire que l'OACI, par ses changements réglementaires, est coproductrice du service de contrôle de sûreté au Canada. Quoi que son autorité soit internationale, elle affecte l'ensemble des aéroports sous la réglementation de Transports Canada, et son action amène des changements majeurs, souvent au niveau des procédures, dont celles touchant la certification ou recertification des travailleurs de contrôle. Nous concluons que l'OACI est un acteur sur les relations de travail du personnel de contrôle de cette entreprise réseau.

En ce qui concerne la TSA, dans l'exemple que nous avons donné ci-haut, nous dirions que cette dernière est coproductrice et coconceptrice des ressources de

l'entreprise réseau de contrôle de sûreté canadien lorsqu'elle impose ses exigences aux transporteurs aériens qui franchissent ses zones de vol aérien américain. Les nouveaux équipements exigés par la TSA ont mené à une nouvelle certification ou recertification à la suite de leur utilisation par les travailleurs de contrôle canadiens. Toutefois, sa fréquence est occasionnelle puisque nous avons identifié seulement une intervention durant les 17 années à l'étude.

Est-ce que le secteur d'activités de notre étude de cas est unique et non applicable à l'ensemble des entreprises réseaux? Nous l'ignorons, mais une chose est certaine, la mondialisation des marchés est réelle et l'influence des acteurs mondiaux doit être analysée, et ce, à travers le temps, pour étudier leurs actions et évaluer leurs impacts sur les travailleurs du réseau.

Cette thèse démontre que l'organisation des décisions et des actions liées à la fonction patronale d'une entreprise réseau est complexe, et que plusieurs acteurs autres que les acteurs traditionnels en relations industrielles interviennent et influencent par leurs normes et directives. Nous sommes d'accord avec les auteurs (Donaghey et al., 2013; Bellemare, 2000; Wilhelm, 2011; Gerreffi et al., 2005; Lakhani et al., 2013; Fisher et al., 2010) que pour faire l'analyse d'une entreprise réseau, il faut aller au-delà de ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise. Les types de relations d'affaires qui ont été établies entre les fournisseurs et leur donneur d'ordres et la façon de gérer la répartition et la coordination du travail entre les fournisseurs sont importants à la compréhension de l'entreprise réseau et à l'identification de ses acteurs. Nous ajoutons que la sous-traitance du secteur public vers le secteur privé amène une autre dimension, soit l'analyse des attentes de l'État et ses institutions, afin de comprendre les décisions et les actions liées à la gestion des rapports de travail des travailleurs du réseau suite aux recommandations d'examen du gouvernement et de ses directives. L'ACSTA est un bel exemple de la mise en place de contrôles de surveillance de la performance de ses fournisseurs de services et de leurs travailleurs et vient soutenir ce que Rouvillois (2008) avance que lorsqu'un gouvernement décide d'externaliser ses fonctions régaliennes, des contrôles doivent être mis en place afin de mitiger le

risque et d'assurer la confiance des citoyens, puisque les utilisateurs voient toujours le gouvernement comme l'autorité responsable.

9.1.1.4 Tentative de re-définition de la fonction patronale

La revue de la littérature nous a vite conduit à la conclusion que malgré la référence faite à la fonction patronale, peu de chercheurs ont vraiment réussi à définir cette fonction. Même les modèles classiques en relations industrielles tels que le système des relations industrielles (SRI) de Dunlop (1958) ou le modèle des choix stratégiques de Kochan, Katz et McKersie (1986) offrent un concept très général de l'acteur employeur. Aucun de ces modèles n'avait imaginé l'impact des transformations des modes d'organisation des entreprises sur la fonction patronale.

L'analyse néo-marxiste de Hyman et ses 6 dimensions managériales, ne nous permette pas plus d'avancer sur une définition, puisque ce dernier ne définit pas la notion d'employeur mais définit plutôt six interventions managériales qui ont le potentiel de générer des contradictions importantes dans les stratégies de gestion et les rapports de travail. D'autres auteurs tels que Prassl & Risak (2016) définissent cinq fonctions principales pour caractériser le rôle d'employeur. Ces fonctions sont :

- commencer et terminer la relation d'emploi (sélectionner, recruter et mettre fin aux contrats);
- réceptionner le travail et ses résultats;
- fournir le travail et sa rémunération;
- gérer le marché interne à l'entreprise (contrôle et coordination des facteurs de production); et
- gérer le marché externe à l'entreprise (engranger des bénéfices ou s'exposer à des pertes).

Il en est de même pour l'auteure Marie-Laure Morin (2005) qui distingue la firme selon trois concepts et développe la notion de coemployeur, c'est-à-dire la

reconnaissance que le donneur d'ordres exerce une part de pouvoir de direction sur la force de travail des travailleurs du réseau.

Malgré toutes ces tentatives, nous sommes toujours dans une définition fonctionnaliste des pratiques de la GRH. Ce que nous voulons dire par cela, est que ces auteurs partent de ceux qui exercent officiellement la fonction patronale. La « fonction patronale » dans ces recherches contient un relent de fonctionnalisme, comme s'il existait qu'une sorte d'invariant des rôles et activités patronales, peu importe le type d'entreprise, le pays ou l'époque. Nous reconnaissons que c'est un élément important à considérer mais nous avons démontré dans cette thèse de doctorat qu'il y a d'autres acteurs qui s'ingèrent dans cette fonction ou activité patronale et qui interviennent par d'autres types de pratiques que celles habituellement associées à l'employeur *de jure*.

Nous devons considérer les compétences des acteurs, soient de ceux qui, par leurs actions, ont un effet sur le travail et les travailleurs, en vertu de la notion de compétences de l'acteur de la théorie de la structuration de Giddens. Cette notion de compétences qui va au-delà de celle du titre, permet d'analyser et d'identifier la figure patronale ainsi que de faciliter la reconnaissance de divers modes d'actions ayant une influence sur le rapport de travail.

Même si cette thèse fait la démonstration de la fragmentation et de la recomposition de cette notion, nous avons beaucoup de difficulté à proposer une contribution théorique possible à la reformulation des concepts « employeur » et « fonction patronale ». Pour contourner cette difficulté, notre approche a consisté à partir de la compréhension largement partagée et elle-même imprécise, dans le champ académique des RI de ce qu'est la fonction patronale (c'est-à-dire les activités traditionnelles de la GRH telles que le recrutement et la fin d'emploi, la formation, la rémunération, l'évaluation des tâches, etc.) et d'adopter une posture épistémologique non positiviste, (c'est-à-dire le caractère social de l'entreprise et de l'entreprise réseau, ses frontières mouvantes, la compétence des acteurs qui n'est pas définie par les rôles qui leur sont attribués mais par les ressources qui les habilitent plus ou moins à exercer une compétence dans les rapports sociaux, la

réflexivité ou le contrôle réflexif de l'acteur, entre autres à la lumière de sa capacité à s'approprier les connaissances et à reconnaître les effets imprévus de ses actions) et une méthodologie de recherche qualitative aptes, selon nous, à reconnaître les pratiques habituellement associées à la fonction patronale ainsi que les pratiques rarement ou même jamais associées à cette dite fonction patronale.

Pour les fins de cette recherche, nous proposons cette première avenue de re-définition structurationniste de la fonction patronale. Pour nous la « fonction patronale » serait : l'ensemble des pratiques contribuant à la structuration du travail et des rapports sociaux du travail, dans une ou des régions de rapports de travail (entreprise, entreprise réseau, chaîne de valeurs, etc.). Ces pratiques étant elles-mêmes la résultante de la structuration antérieure de ces rapports.

Toutefois, nous sommes conscients que cette définition reste encore prise avec la notion de « fonction » et son ancrage fonctionnaliste. Nous croyons qu'il est temps de remplacer les termes « fonction patronale » par d'autres termes qui décriraient mieux le contexte actuel de cette notion.

9.2 Pluralité des centres de décision (pluralité des acteurs dans les régions de rapports de travail)

Nous verrons dans cette section qu'il y a une pluralité des centres de décision à différents niveaux. Avec la création d'une société d'État qui devient responsable du contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages dans le transport aérien, le gouvernement canadien vient de fragmenter les fonctions de l'État et remodeler ce dernier pour ce type de responsabilité. De plus, l'externalisation de la gestion quotidienne de la force de travail de contrôle de sûreté amène une recombinaison de la fonction patronale de ces travailleurs de contrôle. Nous démontrons également que d'autres acteurs interviennent dans la chaîne de décisions et d'actions liées à la fonction patronale de cette entreprise réseau. Nous concluons cette section avec

les impacts de cette pluralité des centres de décision sur les syndicats et leurs membres.

9.2.1 Les acteurs des rapports de travail

Tel que discuté par Chevallier (2008), lorsque l'État sous-contracte certains de ses services publics, l'organisation et la surveillance des contrats de services doivent être pensées et orchestrées pour que l'État garde un certain contrôle sur la qualité et la conformité de la prestation du service aux citoyens. Notre étude de cas l'illustre bien. Nos entrevues ont démontré que l'ACSTA, malgré son modèle de prestation par des tiers, se sent responsable et imputable auprès du public voyageur et de ses partenaires d'affaires pour sa prestation de services. L'ACSTA joue un rôle patronal auprès des travailleurs du réseau pour stabiliser la main-d'œuvre et assurer un certain contrôle de la qualité de leur travail, grâce à ses programmes de formation et de certification.

La remodelisation de l'État suite aux initiatives qui s'inscrivent dans l'approche de la nouvelle gestion publique segmente et décentralise la responsabilité de l'État face à ce service public. Toutefois, malgré l'autonomie des sociétés d'État dans l'exercice de leur mandat, ces dernières sont redevables aux autorités politiques. Comme nous avons vu dans les chapitres précédents, l'ACSTA demande à ses fournisseurs de services de les informer de toutes activités de conflits de travail afin qu'elle puisse prévenir le ministre des Transports de tout risque de ralentissement de travail. De plus, les différents examens des deux dernières périodes viennent souligner la surveillance de l'État sur les activités de l'ACSTA avec ses tiers pour le contrôle de la qualité de la prestation du service de contrôle de sûreté. Ces examens sont une forme d'analyse du rendement de l'ACSTA dans l'accomplissement de son mandat et de la gestion de ses sous-traitants. Nous avons vu que l'ACSTA répond à l'ensemble des recommandations de ces examens et que, dans la plupart des cas, les initiatives qui en découlent entraînent une transformation des pratiques de l'ACSTA, ce qui souvent a un impact sur l'organisation du travail du personnel de

contrôle. Nous sommes donc en présence d'une cosurveillance de ces activités de contrôle de sûreté par l'État.

Pour certains auteurs, tels que Ferner (1994); Masters, Gibney et al. (2008) et Chevallier (2008), la sous-traitance du secteur public vers le secteur privé vient brouiller les frontières, amenant des tensions constantes entre la logique politique des gouvernements (dans l'intérêt du public) et la logique d'affaire des fournisseurs de services (le profit). Notre étude de cas nous permet de confirmer cette affirmation, puisque les relations entre les fournisseurs de services et leur donneur d'ordres sont loin d'être symétriques et que des tensions existent constamment. Toutefois, nous voyons une évolution de ces tensions. Nous sommes portés à dire qu'au tout début de l'ACSTA, jusqu'aux premiers examens de 2006, les fournisseurs de services sont distants et « dociles », puisqu'ils sont en présence d'un donneur d'ordres très imposant et directif. Il y a une asymétrie de pouvoir et une gestion que nous nommerions « unilatérale » où la consultation est minime, se fait par obligation et n'est pas nécessairement bienvenue.

La création du département des ressources humaines améliore les relations, en répondant à un besoin de coordination avec les fournisseurs de services sur les pratiques de gestion de ressources humaines et de relations de travail qui sont collaboratives et à valeur ajoutée pour les fournisseurs de services. Les exigences et attentes de l'ACSTA en matière de gestion et de pratiques de ressources humaines de l'entreprise réseau sont clarifiées seulement lors de l'appel d'offres de 2011. Les ententes contractuelles sont plus explicites et les fournisseurs de services admettent qu'ils comprennent les attentes et travaillent avec leurs employés et gestionnaires pour rencontrer les exigences du donneur d'ordres. Le nombre restreint de fournisseurs de services et un appel d'offres plus précis sur les rôles et responsabilités du donneur d'ordres et de ses fournisseurs de services viennent certainement aider à atteindre de meilleurs résultats. Toutefois, malgré un discours de collaboration et une transformation de la nature de ses interventions, comme nous avons démontré dans la section précédente, l'ACSTA continue d'être très

présente dans les décisions de gestion des ressources humaines du réseau. Contrairement aux deux premières périodes où elle agissait directement auprès des travailleurs du réseau pour stabiliser et uniformiser son service, l'ACSTA est maintenant plus distante et se concentre sur les facteurs de risques, tels que la gestion des relations de travail, pour éviter tout conflit ou ralentissement de travail. Nous avons vu que son action est principalement influencée par des facteurs ou acteurs externes qui viennent lui imposer leurs normes, comme les administrations aéroportuaires qui font pression pour assurer un meilleur service aux passagers, avec une augmentation de la facilitation des passagers aux points de contrôle.

C'est ce qui nous amène à dire que les frontières entre les partenaires traditionnels de l'entreprise réseau s'agrandissent et viennent couvrir d'autres acteurs tels que les partenaires d'affaires pour lequel le service est rendu. Par exemple, dans notre étude de cas, nous voyons que les administrations aéroportuaires s'immiscent à différents niveaux et changent les rapports de travail des travailleurs de l'entreprise réseau. Que ce soit par l'achat d'heures supplémentaires, le partage d'informations sur les départs et les arrivées des vols afin d'optimiser les horaires de travail des agents de contrôle et de minimiser le temps d'attente des passagers aux points de fouille ou par une formation sur le service à la clientèle pour se diversifier et garder une certaine compétitivité et augmenter le nombre de passagers transigeant dans leur aéroport, voilà tous des exemples qui démontrent l'importance de cet acteur dans la prise de décisions et d'actions liées à la gestion des rapports de travail des travailleurs du réseau.

Nous reconnaissons que notre modèle de sous-traitance est relativement unique. Il implique la sous-traitance de la gestion d'un personnel de contrôle formé et certifié par l'État (donneur d'ordres) pour ensuite effectuer ces fonctions de contrôle de sûreté chez une tierce partie (organisation hôte), où travaillent une multitude de travailleurs d'autres entreprises réseaux. Cela nous amène à dire que la forme de sous-traitance de l'entreprise réseau de l'ACSTA est différente de celle dont traite la littérature recensée. Elle serait plus près d'une forme de sous-traitance de spécialité,

mais à quelques variantes près : le fournisseur de services offre un service de dotation et de gestion de main-d'œuvre aux capacités de détection à un donneur d'ordres, qui à son tour forme et certifie cette main-d'œuvre de contrôle, pour ensuite la déployer dans des organisations hôtes chez qui ce services de contrôle de sûreté est une exigence réglementée ayant un impact direct sur sa position concurrentielle. Nous sommes donc en présence d'une forme de sous-traitance distincte puisqu'une entreprise additionnelle (l'organisation hôte du service) se joint aux entreprises traditionnelles qui sont traitées dans la littérature en sous-traitance, soit le donneur d'ordres et son ou ses fournisseurs de services. Il y aurait une redéfinition des acteurs de la sous-traitance.

Par ailleurs, un élément fort intéressant de notre recherche est que, à la suite de l'inaction du gouvernement pour le financement à long terme de l'ACSTA, certaines administrations aéroportuaires ont convaincu le gouvernement d'accepter qu'elles achètent des heures de contrôle de sûreté de l'ACSTA pour maintenir leur niveau de service, être plus concurrentielles sur le plan économique et se distinguer des autres administrations aéroportuaires. Les forces du marché viendraient changer l'investissement public et transformer le modèle financier de prestation de services de contrôle de sûreté, et ainsi transformer les frontières entre l'État, le secteur public et le secteur privé.

Nous avons également vu une évolution dans les raisons et motivations d'une gestion étroite du rendement des fournisseurs de services et de leurs employés de la part de l'ACSTA et du gouvernement. Durant les deux premières périodes, la volonté de contrôler et de coordonner le rendement de ces derniers est principalement motivée par la détection des menaces de sûreté et la prévention, pour éviter qu'une catastrophe terroriste soit initiée du Canada. Au fil du temps et avec l'absence d'attentats terroristes dans le secteur de l'aviation, les volets services à la clientèle et facilitation des passagers à passer plus rapidement aux points de contrôle semblent prendre plus d'importance que la sûreté des passagers et leurs bagages. Nous serions revenus au point de départ, c'est-à-dire avant les attentats

terroristes de 2001, alors que le service aux passagers était la priorité. Les partenaires du réseau, les administrations aéroportuaires et les transporteurs aériens, viennent influencer l'État et changer l'orientation du mandat original de l'ACSTA.

De plus, nous avons vu que les différentes réformes budgétaires du gouvernement fédéral identifiées durant les deux dernières périodes sont venues faire pression sur l'ensemble des entreprises du réseau et même sur les partenaires de cette dernière, telles que les administrations aéroportuaires et les principaux transporteurs aériens, qui à leur tour font pression sur le gouvernement pour dissoudre l'ACSTA et revoir le modèle de gestion de contrôle de sûreté des passagers afin de réduire les temps d'attente des voyageurs aux points de contrôle, signe de divergence entre les intérêts des divers acteurs « patronaux ». Le principe de l'utilisateur-payeur⁵⁷⁷ est toujours encore très contesté par ces partenaires. Ces derniers demandent au gouvernement fédéral de diminuer, de restructurer et même d'éliminer ce droit (droit pour la sécurité des passagers du transport aérien) afin d'aider à la compétitivité du secteur aérien et de soulager les voyageurs et les expéditeurs. Ces demandes sont déposées lors des consultations de l'Examen de la Loi sur les transports au Canada qui a lieu en 2015. Pour eux, les coûts associés à la protection de la sûreté nationale doivent être assumés par le gouvernement fédéral et non par l'industrie de l'aviation civile et les passagers aériens. Leurs revendications trouvent une oreille attentive auprès de l'État, puisqu'en 2017 un examen du modèle de gouvernance de l'ACSTA est lancé par le gouvernement du Canada. Le gouvernement consulte les associations des transporteurs aériens (l'Association du transport aérien du Canada (ATAC), le Conseil national des lignes aériennes du Canada (NACC)), le Conseil des aéroports du Canada (CAC) ainsi que les chefs de direction des administrations aéroportuaires des grands aéroports afin de présenter un projet de loi en 2019 qui

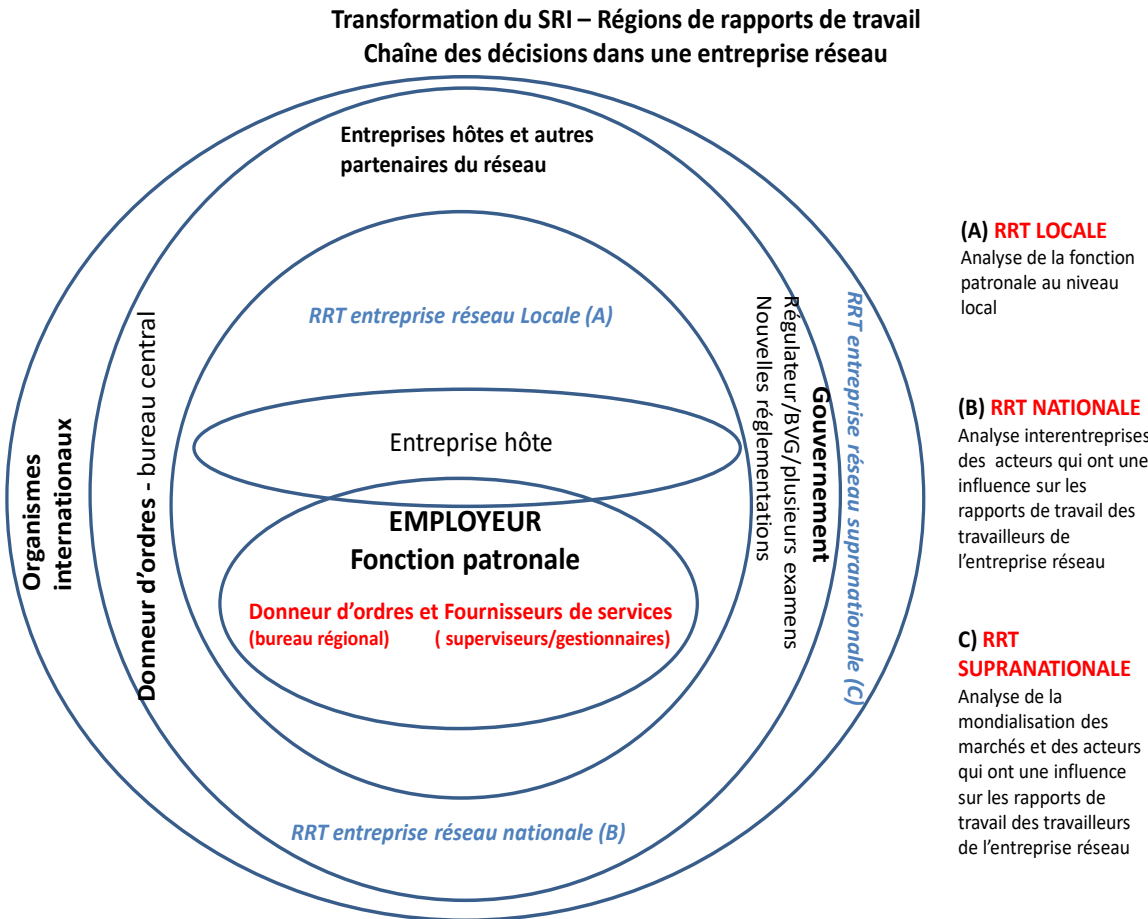
⁵⁷⁷ L'ACSTA est entièrement financée par des crédits parlementaires provenant du Trésor fédéral provenant principalement du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien (DPSTA) qui a été mis en place dans le budget fédéral de décembre 2001 pour financer les dépenses supplémentaires suites aux événements terroristes de septembre 2001. Pour de plus amples informations, consulter le chapitre 4.

permettrait à l'ACSTA de faire la transition vers une entité indépendante sans but lucratif. Nous pouvons donc nous attendre à ce que, dans un avenir rapproché, les frontières de cette entreprise réseau soient encore transformées.

Comme nous avons discuté précédemment, notre cas identifie des RRT supranationales qui nous permettent d'affirmer que la mondialisation des marchés fait surgir des acteurs, tels que l'OACI, qui joue un rôle important sur les conditions de travail des travailleurs du réseau en venant changer la réglementation à la suite de l'élaboration des normes et dispositifs de sécurité standardisés pour une harmonisation des activités de contrôle de sûreté de leurs pays membres à travers le monde incluant le Canada.

La figure 16 ci-dessous illustre la pluralité des régions de rapports de travail à trois niveaux que nous avons décelé de notre entreprise réseau

Figure 16 : Transformation du SRI – Régions de rapports de travail



Nous pouvons conclure que l'ACSTA, à travers les années, est un donneur d'ordres exigeant et très présent dans la gestion du personnel de contrôle. La mobilisation des ressources d'autorité pour une meilleure coordination des activités de ses fournisseurs de services et de leurs travailleurs, de même que l'utilisation des règles régulatrices et constitutives appuyées par l'État, rendent l'ACSTA influente et dominante dans les rapports de travail des travailleurs de l'entreprise réseau. De plus, d'autres facteurs et acteurs viennent influencer ce rapport de pouvoir. Les partenaires d'affaires, tels que les entreprises hôtes (les AA), viennent s'ingérer dans la chaîne des décisions et d'actions liées à la fonction patronale du réseau et du mandat de cette société d'État.

9.2.2 L'impact de la pluralité des centres de décision

Pour Verge et Dufour (2003), l'entreprise réseau vient brouiller la fonction patronale. Pour ces auteurs, une des principales conséquences des entreprises réseaux est que l'employeur immédiat des salariés ne correspond plus nécessairement au centre décisionnel de l'ensemble de l'activité économique en cause, comme c'est le cas dans l'entreprise traditionnelle. Notre thèse démontre que l'entreprise réseau vient fragmenter et recomposer la fonction patronale.

Cette recomposition complexifie les rapports de travail, la représentation et la protection des travailleurs par les syndicats. Notre étude de cas fait état de certains exemples où les syndicats ont de la difficulté à faire valoir les normes du droit du travail pour contester des actions du donneur d'ordres contre les travailleurs de l'entreprise réseau qu'ils représentent. Nous avons aussi vu le cas de discipline par un gestionnaire de l'ACSTA qui a reçu une citation à comparaître pour venir s'expliquer lors de la rencontre sur le grief (section 8.3.1.4) et la création du programme d'accommodement à la suite d'une médiation avec le syndicat et les services aux droits de la personne où l'ACSTA a dû se présenter pour expliquer les raisons de la décertification, puis se rétracter pour ensuite développer un programme d'accommodement pour l'ensemble des travailleurs du réseau. Ces exemples illustrent bien la complexité pour un syndicat de s'imposer auprès des acteurs influents qui viennent changer la fonction patronale.

9.3 Les contributions de la recherche

Encore peu d'études ont analysé la fonction patronale dans une entreprise réseau composée d'acteurs publics et privés ainsi que son impact sur l'organisation du travail. En effet, il existe beaucoup de recherches au sujet de la sous-traitance des services publics, mais peu de littérature présente une analyse des impacts de cette transformation sur la fonction patronale et encore moins sur l'employeur public. Notre recherche nous a permis d'évaluer l'impact des transformations du rôle de l'État sur l'organisation du travail et d'analyser les rapports de travail dans une de

ses agences. Beaucoup d'études ont analysé l'émergence et le fonctionnement des institutions qui gouvernent les choix organisationnels et les stratégies de l'État, mais peu ont examiné l'impact sur le travail et la gestion des ressources humaines des rapports interorganisationnels entre l'État, ses agences et ses sous-traitants.

Comme nous l'avons présenté au chapitre 2, la fonction patronale dans les théories classiques en relations industrielles est représentée souvent comme un bloc uni influencé par la définition juridique de l'entreprise. Peu de chercheurs, à notre connaissance, ont vraiment décortiqué cette fonction patronale. La notion d'entreprise, quant à elle, est souvent définie selon le droit du travail, et certains auteurs (Verge et Dufour, 2003; Chassagnon, 2012; Tinel et al., 2007) reconnaissent que l'entreprise classique de production coexiste de plus en plus avec d'autres formes d'entreprises qu'ils nomment l'entreprise nouvelle, moderne ou réseau. Au plan théorique, notre recherche permet d'expliquer que les frontières des entreprises réseaux sont brouillées et que la fonction patronale qui s'y exerce a de moins en moins à voir avec les conceptions traditionnelles de l'employeur en relations industrielles. Notre thèse démontre que l'externalisation du travail participe à la fragmentation et à la recomposition de la fonction patronale et complexifie l'identification de cette dernière et de leurs impacts sur les travailleurs de ces entreprises réseaux.

Nous sommes d'accord avec Batsch (2002) que l'entreprise réseau représente une troisième forme de coordination s'ajoutant à celles déjà reconnues que sont le marché et l'entreprise. Nous avons vu que l'entreprise réseau, spécialement celle de sous-traitance du secteur public vers le secteur privé, vient brouiller les frontières de la firme fordiste (plus bornées par le capital, les contrats d'emploi de long terme chez l'employeur immédiat). Pour Chassagnon (2012) et Tinel et al. (2007), les frontières des entreprises réseaux ou modernes sont maintenant bornées par des relations de pouvoir entre les entreprises qui forment le réseau. Nous avons démontré dans notre étude de cas que d'autres acteurs viennent influencer la gestion des rapports de travail du réseau. Pour ces auteurs, le centre de relation de pouvoir ne serait plus la relation d'emploi, mais la dépendance économique de ces

travailleurs envers une pluralité d'acteurs qui influent sur leur sécurité d'emploi. Nous sommes entièrement d'accord avec leur énoncé. Toutefois, nous ne sommes pas convaincus que ces auteurs aient identifié une pluralité d'acteurs non traditionnels dans l'entreprise réseau tels que les partenaires d'affaires du service ou les organismes de régulation. Notre contribution à ces auteurs est que d'autres acteurs peuvent venir changer le rapport de pouvoir. Nous avons démontré que les partenaires d'affaires ne sont pas nécessairement internes à l'entreprise réseau, mais que d'autres acteurs externes tels que le Bureau du Vérificateur général peuvent s'ingérer dans la chaîne des décisions et d'actions liées à la fonction patronale du réseau. De plus, le modèle d'analyse développé dans cette thèse permet d'identifier des régions de rapports de travail et leur évolution à travers le temps plutôt que de fixer a priori des typologies et formes possibles d'entreprises réseaux ou de chaînes de valeurs. Entre le marché et l'entreprise fordiste, il y a beaucoup plus de configurations différentes que celles identifiées par ces auteurs.

L'application des notions d'acteurs et des régions de rapports de travail de Bellemare (2000) et de Bellemare et Briand (1999; 2006; 2011) nous a permis de repérer les frontières mouvantes des acteurs et des régions de rapports de travail. Leur modèle nous a permis d'identifier, dans un premier temps, des régions pertinentes de rapports de travail à différents niveaux, tels que local (aéroport), national (État nation) et supranational, et dans un deuxième temps, des acteurs autres que les acteurs classiques en relations industrielles. De plus l'impact d'acteurs internationaux, tels que l'OACI ou la TSA, sur les travailleurs de notre entreprise réseau n'est pas négligeable. La mondialisation des marchés est réelle et l'influence des acteurs mondiaux doit être prise en compte et analysée, et ce, à travers le temps, pour évaluer leur intensité et leur impact sur les ressources du réseau. Tous ces nouveaux acteurs qui viennent changer les rapports de force et le centre décisionnel des acteurs traditionnels en relations industrielles nous amène à appuyer les conclusions de l'étude de Legault et Bellemare (2009) qui demande un nouveau type de régulation des rapports de travail.

De plus, la remodelisation de l'État, en créant une société d'État responsable de la fonction de contrôle de sûreté, au cœur du rôle de l'État, contribue au développement des pratiques de recomposition de la fonction patronale mise à jour dans cette thèse.

D'ailleurs, tel que mentionné précédemment, puisque la définition que nous avons proposé dans cette thèse reste encore prise avec la notion de « fonction » et son ancrage fonctionnaliste, nous croyons qu'une des pistes de recherche intéressante serait de remplacer les termes « fonction patronale » par d'autres termes tels que « figures de la domination des rapports de travail ». Nous avons vu que dans la théorie de la structuration, la domination dépend de la mobilisation des ressources d'autorité et d'allocation dont les contenus empiriques spécifiques peuvent être très variables et ne peuvent être déterminés totalement a priori. L'asymétrie dans les rapports de pouvoir fait en sorte que différents acteurs auront plus ou moins de capacités transformatrices des rapports sociaux de travail. Cette piste de recherche n'est pas enfermée a priori au niveau des frontières juridiques de la firme, ni dans des pratiques spécifiques de gestion de ressources humaines, et peut être adaptée à l'étude de différentes régions de rapports sociaux de travail.

9.4 Implications pour la pratique de la GRH

Plusieurs auteurs (Fisher et al., 2010; Lakhani et al., 2013; Marchington et al., 2011; Farndale et al., 2011) reconnaissent qu'encore peu de praticiens et de chercheurs ont étudié les pratiques en gestion de ressources humaines entre les entreprises qui forment des réseaux. Tel que précisé par Marchington et al. (2011), la définition du véritable employeur et les impacts de la réorganisation du travail chez les travailleurs et les syndicats sont encore peu étudiés. Notre thèse contribue à démontrer qu'il y a certainement une double, voire triple ou quadruple, hiérarchie des travailleurs du réseau. L'employeur n'est pas nécessairement celui qui a un contrat d'emploi avec un individu pour l'exécution d'un travail moyennant une rémunération, mais celui (ou ceux) qui donne des ordres, change les rapports de travail et utilise les services d'un

individu. Tel qu'avancé par Bonnivert et al. (2004), l'employeur est celui qui a un pouvoir sur la détermination de la prestation du travail et l'organisation de son exécution. Mais contrairement à ce que disent ces auteurs, « l'employeur » n'est pas nécessairement celui qui a la responsabilité juridique de la garantie d'un emploi, du versement d'un salaire et du respect des obligations légales. La fonction patronale se recompose dans un modèle de sous-traitance, spécialement dans un modèle d'entreprise réseau du secteur public vers le secteur privé, tel que dans notre étude de cas. L'État, à travers une agence, devient dirigeant de ses fournisseurs de services, mais également des travailleurs du réseau. De plus, d'autres acteurs tels que les partenaires d'affaires sont partie intégrante de l'entreprise réseau et peuvent venir changer les rapports de travail des travailleurs. Donc, en entreprise réseau, l'employeur n'est plus nécessairement celui qui a les responsabilités légales de la garantie d'emploi et du versement d'un salaire mais beaucoup plus celui ou ceux qui déterminent la prestation du travail et l'organisation de son exécution.

De plus, nous avons vu que les intérêts divergents entre la logique politique des gouvernements (dans l'intérêt du public) et celle d'affaire des fournisseurs de services (le profit) peuvent amener des conflits dans la gestion des ressources humaines du réseau. Les initiatives de l'ACSTA pour augmenter les salaires et les avantages sociaux afin de stabiliser les travailleurs du contrôle, de diminuer le taux de roulement et de s'assurer d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée durant les deux premières périodes démontrent une asymétrie des relations de pouvoir des acteurs « patronaux ». D'ailleurs, les ententes contractuelles de 2011 ont transféré le risque des coûts afférents aux salaires des travailleurs de contrôle aux fournisseurs de services puisque toutes les dépenses relatives aux négociations collectives et autres frais afférents, y compris les frais légaux, sont désormais négociées à la signature du contrat et ne peuvent être transférées à l'ACSTA. Le fournisseur de services est maintenant dépendant de la conjoncture économique de même que des décisions des autres fournisseurs de services de contrôle. D'autre part, nous avons vu que ces ententes permettent à l'ACSTA de faire varier les heures de contrôle à la hausse ou à la baisse, comme ce fut le cas durant la période

des compressions budgétaires, amenant ainsi plusieurs conflits puisque ces réductions d'heures viennent changer la marge de profit que les entreprises du secteur privé du réseau avaient prévu. Un autre exemple de divergence d'opinion est lorsque l'ACSTA démontre à ses fournisseurs de services qu'une spécialisation de la main-d'œuvre peut être une solution au rendement et au maintien en emploi des agents de contrôle. Cette spécialisation n'a jamais été concrétisée. Les coûts ainsi que la complexité de négocier et de mettre en œuvre une telle structure fonctionnelle par les fournisseurs de services sont des facteurs importants qui pèsent dans la prise de décision. Ce qui nous amène à dire que les conflits et les tensions entre les acteurs de l'entreprise réseau sont réels. D'ailleurs, le recours à la sous-traitance du secteur public vers le secteur privé, spécialement pour des services au « cœur du métier », amène l'État à mettre en place des initiatives de surveillance et de contrôle de ses fournisseurs de services et des travailleurs du réseau. L'ACSTA est, à notre avis, un bel exemple d'un modèle de gouvernance où plusieurs outils, programmes et systèmes de données ont été mis en place, lui permettant d'exercer un contrôle et une surveillance de ses fournisseurs et de leurs travailleurs. L'ensemble de ces données et renseignements procure à l'État, comme donneur d'ordres, un contrôle et un pouvoir sur ses fournisseurs de services et leurs travailleurs.

La recomposition de la fonction patronale dans ce type d'entreprise amène toutes sortes de défis pour les représentants des travailleurs de ces entreprises réseaux. Comme nous l'avons démontré, il est difficile pour les syndicats de faire respecter le centre décisionnel pour toutes les activités de discipline et de griefs. Ces représentants des travailleurs doivent faire preuve de créativité car le pouvoir de l'employeur *de facto* ne correspond pas à celui qui est régulé par le droit des rapports collectifs, ce qui peut avoir des conséquences importantes sur le bien-être de leurs membres. La complexité de ce type d'entreprise vient brouiller les rapports de force des acteurs qui sont beaucoup plus nombreux que ce qu'encadre la réglementation existante. L'entreprise réseau fait l'objet d'une réglementation incomplète, ce qui rend plusieurs acteurs vulnérables, surtout les travailleurs du réseau qui sont dépendants de l'asymétrie de pouvoir entre les acteurs.

9.5 Limites méthodologiques et théoriques de la recherche

Les limites méthodologiques de notre recherche se situent à deux niveaux. La première est au niveau du nombre d'entrevues que nous avons effectuées. Notre échantillon est beaucoup plus petit que ce que nous avons planifié. Dès le début de notre recherche, nous savions que nous n'allions pas interroger les agents de contrôle. Cette décision a été prise puisque notre recherche porte sur la fonction patronale et que nous avons préféré rencontrer les représentants syndicaux plutôt que des travailleurs de l'entreprise. Ce qui nous déçoit est la faible participation syndicale à notre collecte de données. Toutefois, nous avons trouvé plusieurs articles de journaux sur les conflits de travail de notre entreprise réseau qui citent d'autres centrales syndicales et qui viennent appuyer l'information que nous avons recueillie. De plus, le syndicat qui a bien voulu nous rencontrer est un syndicat représentatif des travailleurs du réseau et qui travaille avec plus d'un des fournisseurs de services, ce qui nous permet d'être confiante au sujet de la validité de leurs données.

Par ailleurs, l'analyse documentaire nous a vite fait réaliser, à la suite de la qualité des documents et du type de documents auxquels nous avons eu accès, qu'il nous était inutile d'essayer de retracer les fonctionnaires qui ont été impliqués ou qui sont toujours impliqués dans les décisions gouvernementales touchant la gouvernance de l'ACSTA. Nous sommes très satisfaits des résultats obtenus et de la diversité des données recueillies au cours de notre collecte de données. Nous considérons que malgré le nombre limité d'entrevues, notre échantillon est représentatif des positions et des actions des principaux acteurs impliqués dans la structuration de la fonction patronale de cette entreprise réseau, puisque nous avons réussi à recueillir des données auprès de personnes du bureau central qui sont en poste, des directeurs de trois des quatre bureaux régionaux et de deux des trois fournisseurs de services. Nous avons aussi réussi à retracer d'anciens hauts dirigeants de l'ACSTA qui ont occupé des postes importants durant les deux premières périodes à l'étude. Les

données recueillies lors des entrevues, croisées avec une revue de la documentation, nous permettent d'être confiants à l'égard des données collectées et des résultats de cette recherche.

La deuxième limite méthodologique concerne notre terrain d'enquête. Nous sommes conscients que le terrain d'enquête que nous avons choisi est unique et complexe. Le service de contrôle de sûreté dans le secteur de l'aviation canadien est très spécifique, dans le sens qu'il s'agit d'un service public offert dans plusieurs aéroports canadiens par des travailleurs des entreprises de sécurité. Nous avons vu au chapitre 4 que les aéroports sont des organisations complexes qui peuvent encadrer des travailleurs de plus de 270 employeurs différents. Ces entreprises hôtes accueillent plusieurs entreprises réseaux avec différentes ententes contractuelles, par exemple les restaurants faisant partie de chaînes nationales et internationales de restauration. Notre entreprise réseau de contrôle de sûreté n'est qu'une de ces entreprises. C'est pourquoi nous avons présenté de manière détaillée, dans la deuxième partie de cette thèse, notre étude de cas afin que le lecteur puisse bien comprendre le contexte du secteur de l'aviation au Canada, avant et après les attentats terroristes de 2001. De plus, l'analyse sur trois périodes des chapitres 5 à 7 permet au lecteur de comprendre sa transformation et son évolution.

Malgré son caractère unique, nous sommes confiants que les résultats de notre analyse sont généralisables à plusieurs égards. Premièrement, nous n'avons pas la prétention que nous sommes les premiers à démontrer la façon dont la fonction patronale se transforme dans un contexte d'évolution des relations industrielles. Mais notre étude de cas a réussi à démontrer ce que nous appelons une apparence de contradiction, puisque contrairement à la littérature sur la nouvelle gestion publique et sur les économies de marché de type anglo-saxon, à savoir que la sous-traitance commence par l'étatisation d'un service public suite aux attentats terroristes de 2001 pour ensuite externaliser la gestion quotidienne des travailleurs du réseau. Le modèle de l'ACSTA est très différent de tout ce qui a été présenté jusqu'à présent sur le sujet. Cette thèse fait la démonstration que les modèles et

typologies connues de chaînes de valeurs sont trop déterministes et fonctionnalistes.

Deuxièmement, notre terrain d'enquête nous a permis de faire la démonstration que d'autres acteurs, telles que les administrations aéroportuaires, ont un rôle important dans les RRT locales de production et de conception. Nous espérons que cet apport incitera les futures recherches au sujet des rapports de travail dans les entreprises réseaux à identifier et à étudier l'ensemble des intervenants de l'entreprise (internes et externes de la figure patronale) afin d'évaluer leur intensité (occasionnelle ou continue), leur portée (entreprise fournisseuse de services, entreprise donneuse d'ordres, entreprises formant le réseau, organismes de réglementation, etc.) et leur résultat (à savoir si leurs actions ont entraîné ou imposé des transformations plus ou moins rapide et d'importance mineure ou majeure) sur les rapports de travail du personnel du réseau.

De plus, cette étude de cas sur une période de plus de 15 ans nous a permis de démontrer l'influence des différents acteurs, la répétition de leurs comportements et leurs impacts à travers le temps. Nous ne pouvons toutefois pas affirmer ni conclure que le gouvernement utilise ces mêmes tactiques et initiatives de surveillance et de contrôle avec ses autres entreprises réseaux, puisque nous n'avons analysé que l'entreprise réseau de contrôle de sûreté dans le secteur de l'aviation. Toutefois, nous croyons comme d'autres auteurs (Chevallier, 2008; Bach et Bordogna, 2011; Calogero, 2010) que cette tendance du gouvernement à adopter la nouvelle gestion publique est de plus en plus fréquente et que la nécessité pour le gouvernement de contrôler et de surveiller le rendement de ses fournisseurs de services et leurs travailleurs pour que les contribuables reçoivent un service à la hauteur de leurs attentes est loin de disparaître. Il serait intéressant à l'avenir de comparer les pratiques de coordination et de surveillance des entreprises réseaux publiques et privées afin d'identifier ce qu'elles peuvent avoir en commun. Une proposition de recherche pourrait viser la surveillance indirecte des travailleurs du réseau permise par ces systèmes de collecte de données et le « data mining », combinée aux

potentiels de l'intelligence artificielle, une question qui soulève des enjeux d'efficacité, de démocratie et d'éthique.

Les transformations de l'entreprise réseau soulèvent de nombreux enjeux tant pour les acteurs des entreprises réseaux que pour l'interprétation possible des transformations du secteur public. La redéfinition des frontières entre l'État et le secteur privé est bel et bien réelle. D'autres études doivent analyser les règles et les outils de fonctionnement que l'État se donne pour exercer ses fonctions et atteindre ses objectifs. Notre étude de cas pourrait servir de base pour l'analyse de d'autres cas de sous-traitance du secteur public vers le privé. Plus largement, cette étude de cas permet de montrer que, minimalement, l'entreprise réseau connaît d'aussi grandes tendances à la fragmentation organisationnelle que les entreprises classiques (Hyman, 1987). Nous avons démontré dans cette thèse que les acteurs de l'entreprise réseau font constamment face à des changements qui exigent de recomposer l'action collective avec les divergences d'intérêts afin d'éviter la fragmentation de celle-ci. Aux contradictions identifiées par Hyman entre la direction d'entreprise et les salariés, puis entre les divers services et spécialités professionnelles des cadres de cette entreprise, s'ajoutent les contradictions entre les intérêts des diverses entreprises participantes à l'entreprise réseau. Est-ce que l'entreprise réseau, et ce, sans doute selon ses diverses formes évolutives, a tendance à accélérer ou aggraver cette propension à la fragmentation et la recomposition de la fonction patronale ?

Nous croyons que le modèle théorique des acteurs de Bellemare (2000) et des régions de rapports de travail (RRT) de Bellemare et Briand (2011) est un modèle solide et dynamique qui permet, contrairement à plusieurs autres modèles théoriques, d'analyser et d'identifier des acteurs et leur évolution à travers des régions de rapports de travail à différents niveaux. Toutefois, l'utilisation d'un tel modèle nous fait réaliser que plusieurs facteurs et acteurs viennent transformer les régions de rapports de travail et que le chercheur doit être alerte afin de les détecter pour son analyse. Certains facteurs et acteurs nous ont probablement échappés. De

plus, il y a possiblement plus que trois niveaux d'analyse pour les RRT. Par exemple, nous croyons qu'une RRT par fournisseur de services existe pour l'ensemble des travailleurs de contrôle d'un fournisseur de services pour tous les aéroports dont ce dernier est responsable. De plus, nous croyons que certains travailleurs de contrôle offrent leurs services à d'autres entreprises réseaux de l'aéroport, ce qui donnerait une RRT travailleur – multi-employeurs de l'aéroport. Il serait intéressant de faire une recherche dans un aéroport précis afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'administration aéroportuaire auprès des entreprises réseaux qui viennent offrir leurs services ou produits aux clients de cette dernière. Nous y trouverions certainement une multitude de RRT. Le modèle des acteurs et des RRT permettait de les identifier.

CONCLUSION

« Les entreprises gèrent des travailleurs qu'elles n'ont jamais embauchés et embauchent des travailleurs qu'elles ne géreront jamais » (Swart et Kinnie, 2014 : 2)⁵⁷⁸.

Cet énoncé reflète bien la problématique de notre thèse de doctorat. Les entreprises réseaux complexifient l'identification des frontières, comme dans le cas de sous-traitance du public vers le privé. Tel qu'avancé par Chevallier (2008), lorsque l'État sous-contracte certains de ses services publics, l'organisation et la coordination des contrats de services doivent être présents et orchestrés pour assurer que l'État garde un certain contrôle sur la qualité et la conformité de la prestation du service aux utilisateurs citoyens. La présente thèse confirme cet énoncé. Elle va même plus loin en validant le fait que l'État, par l'intermédiaire de sa société d'État, devient un acteur influent à la fonction patronale car il coordonne directement et intervient dans l'activité privée et agit comme « dirigeant » et « surveillant » dans les rapports de travail des travailleurs du réseau.

Très peu de recherches se sont intéressées à la fonction patronale. La plupart des travaux adoptent la notion d'employeur qui est définie par la loi comme un bloc uni, propriétaire et/ou gestionnaire de la force de travail et des moyens de production, et aucune étude, à notre connaissance, n'a examiné la fonction patronale dans un modèle de sous-traitance du secteur public vers le secteur privé. La présente thèse comble en partie cette lacune en validant le modèle théorique des acteurs de Bellemare (2000) et des régions de rapports de travail de Bellemare et Briand (2011).

Ce modèle nous a permis d'identifier d'autres acteurs que les acteurs traditionnels en relations industrielles, tels que les administrations aéroportuaires et d'autres organismes gouvernementaux, dont le Bureau du Vérificateur général et l'OACI, qui, par leurs normes et directives, interviennent et influencent les rapports de travail des

⁵⁷⁸ Traduit de l'anglais: "Firms manage people they do not directly employ and they employ people they do not manage".

travailleurs du réseau. Cette pluralité des centres de décision nous amène à dire que les frontières entre les acteurs traditionnels d'une entreprise réseau s'agrandissent et viennent couvrir d'autres acteurs, tels que les partenaires d'affaires ou l'organisation hôte pour laquelle le service est rendu.

Notre recherche apporte trois contributions importantes à la connaissance sur la fonction patronale dans un environnement d'externalisation d'une fonction du secteur public vers le secteur privé. Premièrement il y a une fragmentation et une recomposition de la fonction patronale entre le donneur d'ordres, ses fournisseurs de services et d'autres acteurs. Deuxièmement, cette recomposition de la fonction patronale nécessite un nouveau cadre réglementaire, car certains acteurs comme les travailleurs du réseau et leur syndicat, de même que les employeurs immédiats, sont moins protégés pour rencontrer leurs obligations légales existantes. Troisièmement, le modèle des acteurs de Bellemare (2000) et des régions de rapports de travail de Bellemare et Briand (2011) est un modèle dynamique qui permet l'identification des acteurs et l'analyse de leurs interactions dans les rapports de travail à différents niveaux, ce que les modèles théoriques classiques en relations industrielles ne permettent pas.

Même si notre terrain d'enquête est unique et complexe, je suis confiante que cette thèse permettra à d'autres chercheurs de s'appuyer sur notre recherche et ses résultats afin de valider si d'autres initiatives d'externalisation de la fonction publique vers le privé viennent recomposer la fonction patronale comme nous l'avons démontré. Son ancrage théorique et sa validation empirique prometteuse des modèles de Bellemare (2000) et Bellemare et Briand (2011) rendent cette thèse pertinente et attrayante pour les chercheurs en relations industrielles et pour les gestionnaires d'entreprises publiques qui sont à la recherche de flexibilité interne et externe.

BIBLIOGRAPHIE

- ACSTA. (2003-04 à 2021-22). Résumés du plan d'entreprise. Repéré à <https://www.catsa-acsta.gc.ca/fr/publications-de-lentreprise#Resumes> du plan d'entreprise
- ACSTA. (2003 à 2018). Rapports annuels. Repéré à <https://www.catsa-acsta.gc.ca/fr/publications-de-lentreprise>
- ACSTA. (2006). *Exposé de position – Gouvernance de l'ACSTA : Le choix d'un modèle organisationnel*. Mai. SL-812/06-06.
- ACSTA, *Exposé de position; modèle de prestation de services par un tiers de l'ACSTA*; (2006). Mai. SL-812/03-06.
- Adams, R. (1992). The role of the state in Industrial Relations. Dans D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. D. Sherer (Éds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources* (pp. 489-524). Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Amable, B. (2005). *Les cinq capitalismes : diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*. Paris, France: Éditions du Seuil.
- Amine, S., & Lages Dos Santos, P. (2012). L'évolution de la conception du rôle de l'État. Dans F. Bottini (Éd.), *L'État interventionniste : le rôle de la puissance publique dans l'économie* (pp. 59-84). Paris, France: Harmattan.
- Araujo, L., Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2003). The Multiple Boundaries of the Firm*. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1255-1277. doi: 10.1111/1467-6486.00379
- Auriol, E., & Picard, P. M. (2010, 13 janvier). Faut-il externaliser les services publics ? [billet de blogue]. Repéré à <https://www.telos-eu.com/fr/societe/social-et-societal/faut-il-externaliser-les-services-publics.html>
- Bach, S., & Bordogna, L. (2011). Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies. *International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2281-2294. doi: 10.1080/09585192.2011.584391
- Bair, J. (2005). Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward. *Competition & Change*, 9(2), 153-180. doi: 10.1179/102452905X45382
- Batsch, L. (2002). *Le capitalisme financier*. Paris, France: La Découverte.
- Bellemare, G., & Briand, L. (1999). *L'évolution des pratiques de surveillance par les usagers d'une grande entreprise de transport en commun : de 1860 aux années 1990*. Hull, QC: Université du Québec à Hull, Département de relations industrielles.

- Bellemare, G. (2000). End Users: Actors in the Industrial Relations System? *British Journal of Industrial Relations*, 38(3), 383. DOI: 10.1111/1467-8543.00170
- Bellemare, G., Briand, L. (2006). Transformations du travail/transformation des frontières des « système » de relations industrielles. *Études théoriques et méthodologiques, (ET0606)*, Gatineau et Montréal : Centre de recherche sur les innovations sociales. Répertorié à <https://crises.ugam.ca/cahiers/et0606-transformations-du-travail-transformation-des-frontieres-des-systemes-de-relations-industrielles/>
- Bellemare, G., Briand, L. (2006a). Pour une définition structuraliste des innovations et des transformations sociales. Dans P.A. Lapointe, G. Bellemare (Éd.), *Innovations sociales dans le travail et l'emploi – Recherches empiriques et perspectives théoriques* (pp. 275-305). Québec, Les Presses de l'Université Laval, 330 pages.
- Bellemare, G., Briand, L. (2011). Penser les relations industrielles. De la notion de système à la notion de région. Dans G. Bellemare et J.-L. Klein (Éd.), *Innovations sociales et territoire : convergences théoriques et pratiques*, Montréal, Collection Innovations sociales.
- Bellemare, G. (2015). Les théories en relations industrielles. Dans P.-L. Bilodeau & M. D'Amours (Éd.), *Fondements des relations industrielles* (pp.1-28). Chenelière Éducation
- Bernard, P., Saint-Arnaud, S. (2004). Du pareil au même : la position des quatre principales provinces canadiennes dans l'univers des régimes providentiels. *Cahiers canadiens de sociologie, vol. 29(2)*, 209-239.
- Bernard, S., Guilloux, A. (2009). L'externalisation des services publics : un moyen efficace pour réduire les dépenses de fonctionnement ? *Centre d'analyse stratégique*, Juillet 148. Répertorié à <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/noteveille148.pdf>
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, France : Gallimard
- Bonnivert, S., Renier, N., Rorive, B., Xhaufclair, V. (2004). Le réseau et la régulation sociale. Rapport synthèse de recherche. Lentic, Université de Liège, Répertorié à http://www.eurodetachmenttravail.eu/synthese/doc/Reseau_et_regulation_sociale_rapport_recherche.pdf
- Bottini, F. (2012). *L'État interventionniste. Le rôle de la puissance publique dans l'économie*. L'Harmattan, Actes du colloque organisé par le GREDFIC, Haute-Normandie.
- Bouchard, C-D. (1999). *Incidence d'une innovation organisationnelle (notion de compétences) sur l'organisation du travail forbiennaise: le cas d'un organisme de service de la fonction publique canadienne*. (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec en Outaouais, Gatineau, QC.

- Boyer, R. (1990). *The regulation school : A critical introduction*. New York: Columbia University Press.
- Boyer, R. (2002). Variétés du capitalisme et théorie de la régulation. *L'année de la régulation*, no. 6, 126-195.
- Brauacheidel, M. J., Suresh, N. C., Boisnier, A. D. (2010). Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration. *Human Resource Management*, Septembre –Octobre, 49(5), 883-911.
- Briand, L., Bellemaire, G., Gravel, A-R. (2006). Contraintes opportunités et menaces de l'institutionnalisation : le cas des centres de la petite enfance. Dans P-A Lapointe et G. Bellemare, *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, (pp. 185-208). Québec, Les Presses de l'Université Laval, 330 pages.
- Brugière, F. (2017). *La sous-traitance en piste. Les ouvriers de l'assistance aéroportuaire*, Toulouse, France : Édition érès, Clinique du travail, Toulouse.
- Bureau du Vérificateur général du Canada. (2000). *Transports Canada – Les cessions d'aéroports : le Réseau national d'aéroports*, chapitre 10. Ottawa. Octobre. 53 pages. Répéré sur le site de l'ACSTA : https://www.catsa-acsta.gc.ca/sites/default/files/imce/2_ACSTAExam_Spec_F.pdf
- Bureau du Vérificateur general du Canada. (2006). *Administration canadienne de la sûreté du transport aérien – Rapport d'examen spécial*, Version épurée, 70 pages. Répéré sur le site de l'ACSTA : https://www.catsa-acsta.gc.ca/sites/default/files/imce/2_ACSTAExam_Spec_F.pdf
- Bureau du Vérificateur general du Canada. (2015). *Administration canadienne de la sûreté du transport aérien – Rapport d'examen spécial*, Version épurée, 40 pages. Répéré sur le site de l'ACSTA : https://www.catsa-acsta.gc.ca/sites/default/files/imce/2_ACSTAExam_Spec_F.pdf
- Calogero, M. (2010). The Introduction of New Public Management Principles in the Italian Public Sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 30E, 30-54.
- Camfield, D. (2013). Renewing Public Sector Unions. Dans Stephanie Ross and Larry Savage (Éds.), *Public Sector Unions in the Age of Austerity* (pp.69-79), Halifax, Nova Scotia : Fernwood Publishing.
- Chassagnon, V. (2012). Fragmentation des frontières de la firme et dilution des responsabilités juridiques: l'Éclatement de la relation d'emploi dans la firme-réseau multinationale. *Revue internationale du droit économique*. 5-30.
- Chemla-Lafay, A., Chol, C. (2006). *25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE, convergence et systémique*. Dossier réalisé par l'Institut de la gestion Publique et du Développement Économique, Mai, Répéré à http://www.focusintl.com/035-25ans_reformes_ocde.pdf.

- Chevallier, J. (2008). *L'État post-moderne*. Paris, France : Maison des Sciences de l'Homme, 3^e édition.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC : Sage Publications.
- Da Costa, I. (1989). La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis : Dunlop au débat actuel. Dans J.D. Raynaud, et al., (Éds.), *Les systèmes de relations professionnelles* (pp. 24-42), Paris, France : CNRS.
- D'Amours, M., Bilodeau, P-L. (2015). L'État et la régulation des relations industrielles. Dans P-L. Bilodeau et M. D'Amours, *Fondements des relations industrielles*. (pp. 109-135). Montréal, Chenelière Éducation.
- De Visscher, C., Varone, F. (2004). La nouvelle gestion publique en action. *Revue Internationale de Politique Comparée*, 11(2), 177-185.
- Donaghey, J., Reinecke, J., Niforou, C., Lawson, B. (2013). From Employment Relations to Consumption Relations: Balancing Labour Governance in Global Supply Chains. *Human Resources Management*, 53(2), 229-252.
- Dovonon, V. K. (2003). *Méthode de la nouvelle gestion publique : responsabilité, accessibilité, productivité, résultat et clients, etc.*, mars. Infothèque, 13 p., Récupé à <http://www.focusintl.com/071-unpan002329.pdf>
- Dunlop, J. T. (1958). *Industrial Relations Systems*. Carbondale : Southern Illinois University Press.
- Dunlop, J.T. (1993). *Industrial Relations Systems – Revised Edition*. Dans H. Holt (Éd.), *Preface to the Revised Edition* (pp.1-41), Boston : Harvard Business School Press.
- Durand, C.(2007). Diviser pour mieux régner : une interpretation microéconomique de la deterioration du rapport de force capital/travail. *Les Mondes du Travail*, 3(4), mai, 63-78.
- Ebbinghaus, B., Visser, J. (1999). When Institutions Matter Union Growth and Decline in Western Europe, 1950-1995. *European Sociological Review*, 15(2), 135-158.
- Esping-Andersen. (1990). *Les trois mondes de l'État-providence*. Paris: Presses universitaires de France.
- Evans, B. (2013). When your boss is the State : The paradoxes of public sector work. Dans S. Ross & L. Savage (Éd.), *Public Sector Unions in the Age of Austerity* (pp.18-45). Halifax, Nova Scotia : Fernwood Publishing.
- Farndale, E., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010). An Exploratory Study of Governance in the Intra-Firm Human Resources Supply Chain. *Human Resource Management*, 49(5), Septembre-Octobre, 849-868.

- Fast, T. W. (2016). Varieties of Capitalism: A Critique. *Département des relations industrielles*, 71(1), 133-155.
- Ferner, A. (1994). The State as Employer. Dans R., Hyman, A. Ferner (Éds.), *New Frontiers in European Industrial Relations* (pp. 52-65 et 75-79), Oxford, Angleterre : Blackwell.
- Fisher, S. K., Graham M. E., Vachon, S., & Vereecke, A. (2010). Don't miss the boat : Research on HRM and Supply Chains. *Human Resource Management*, 49(5), September-October, 813-828.
- Fleckere, J. (2010). Fragmentation Labour: Organizational Restructuring, Employment Relations and the Dynamics of National Regulatory Frameworks. *Work Organization, Labour & Globalisation*, 4(1), Spring, 8-23.
- Flecker, J., Mel, P. (2010). Organizational Restructuring and Emerging Services Value Chains. Implications for Work and Employment. *Work, Employment and Society*, 24(4), 680-698.
- Gautié, J. (2003). *Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale: quelles voies pour l'après-fordisme?*, Esprit, Novembre, Répéré à <http://ses.ens-lyon.fr/ses/fichiers/Articles/ac26d.pdf>
- Gauthier, B. (2006). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Sillery : Presse de l'Université du Québec.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T.(2005). The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), February, 79-104.
- Gereffi, G., Christian, M. (2009). The impacts of Wal-Marts: The Rise and Consequences of the World's Dominant Retailer. *Annual Review of Sociology*, 35, 573-591.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration*, Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Giles, A., (1989). Industrial Relations Theory, the State and Politics. Dans Barbash J., Barbash, K., (Éds.), *Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations* (pp. 123-154). Columbia : University of South Carolina Press.
- Godard, J., Delaney, J.T. (2000). Reflections on the "High Performance" Paradigm's Implications for Industrial Relation as a Field. *Industrial and Labour Relations Review*, 53(3), April, 82-502.
- Haiven, L., Lévesques, C., Roby, N. (2006). Pistes de renouveau syndical : défis et enjeux. *Relations Industrielles*, 61(4), 567-577.
- Hall, P. A., Soskice D. (2001). An Introduction to Varieties of Capitalism. Dans Hall Peter A. et David Soskice (Éd.), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (pp. 2-68). New York : Oxford University Press.

- Hannoun, C. (2009). La réalité juridique de l'entreprise. Réflexions sur la perception par le droit de la réalité matérielle de l'entreprise. *Entreprises et histoire*, 57, 184-193.
- Hebdon, R., Kirkpatrick, I. (2006), Changes in the Organization of Public Services and Their Effects on Employment Relations. Dans S. Ackroyd, et al., (Éds.), *The Oxford Handbook of Work and Organization* (pp. 530-553), Oxford : Oxford University Press.
- Heery, E., Abbott, B., Williams, S. (2010). The Involvement of Civil Society Organization in British Industrial Relations: Extent, Origins and Significance. *British Journal of Industrial Relations*, 47-72.
- Hoggett, P. (1996). Public Service Under Challenge in the Age of Privatization. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*. 9(2), 186-216.
- Holdsworth, D. J. (2006). *La Commission de la fonction publique du Canada sur la scène internationale : Promouvoir le principe du mérite*. Ottawa (Canada). Octobre, Répéré sur le site du Gouvernement du Canada : <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/rapports-annuels/rapport-annuel-2016-2017.html>
- Husson, M. (2006), *Travail flexible, salariés jetables*. Paris, France : La Découverte.
- Huws, U. (2010). Between a rock and a hard place : the shapping of employment in a global economy. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 4(1), Spring, 1-7.
- Hyman R. (1975). Strategy or Structure? Capital, Labour and Control. *Work, Employment & Society*, 1(1), 25-55.
- Hyman, R. (2004). Is Industrial Relations Theory always Ethnocentric? Dans Kaufman, B. (Éd.), *Theoretical Perspectives on Work and Employment Relationship* (pp.265-292), Ithaca, N.Y. : ILR Press.
- Hyman, R. (2008), The State in Industrial Relations. Dans P. Blyton, et al., (Éds.), *The Sage Handbook of Industrial Relations* (pp. 258-283), London : Sage.
- Hyman, R. (1987). Strategy or Structure? Capital, Labour and Control. *Work, Employment and Society*, (1), 25-55.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.
- Jalette, P., Grenier, J.-N, Hains-Pouliot, J. (2012). Restructuration de la fonction publique québécoise : configurations et conséquences disparates. *Département des relations industrielles*, Université Laval, 67(4), 567-589.

- Kanuha, V-K. (2000). « Being » Native versus « Going Native »: Conducting Social Work Research as an Insider. *Social Work*. Vol. 45, No. 5. Oct. 2000.439-447.
- Kaufman, B. (Ed.) (2004). *Theoretical Perspectives on Work and Employment Relationship*. Ithaca, N.Y. : ILR Press.
- Kaufmann, J.-C.. (2007). *L'entretien compréhensif*. 2ième édition refondue, Paris, France : Armand Colin.
- Kauppinen, Y. (1997), The Role of the State in Industrial Relations. Dans International Industrial Relations Association (Éd.), *The Role of the State in Industrial Relations* (pp.1-27), Dublin, Irlande : Oak Tree Press.
- Kerr, C., Harbison, F., Dunlop, J., & Myers, C. (1960). L'industrialisme et le travailleur industriel. *Revue internationale du travail*, 82(3), 267-282.
- Kessler, I., Bach, S. (2011).The Citizen-Consumer as Industrial Relations Actor: New Ways of Working and the End-user in Social Care. *British Journal of Industrial Relations*, 49(1), 1-23.
- Kochan, T.A., Katz, H.C., Mckersie, R.B. (1986). *The Transformation of the American Industrial Relations*, New York, États-Unis : Basic Books.
- Lakhani, T., Kuruvilla, S., Avgar, A. (2013). From the Firm to the Network : Global Value Chains and Employment- Relations Theory. *British Journal of Industrial Relations*, 51(3), 440-472.
- Le Galès, P. (2010). Les néotravailleurs ont généralisé l'introduction de logique de concurrence avec des quasi-marchés créés par l'État. *Les nouveaux territoires de l'État, Intercommunalités*, Janvier, (141).
- Legault, M-J, Bellemare, G. (2009). Theoretical Issues with New Actors and Emergent Modes of Labour Regulation. *Relations industrielles*, 63(4), 742-768.
- Leitch, C.M., Hill, F., Harrison, R. (2010). The Philosophy and Practice of Interpretivist Research in Entrepreneurship. Quality, Validity and Trust. *Organizational Research Methods*, 13(1), 67-84.
- March, J.G. (1983). Rationalité limitée, ambiguïté et mécanique du choix. Dans F. Séguin et J.-F Chanlat (Éd.), *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique* (pp.227-260), Saint-Jean-Sur-Richelieu, Quebec : Editions Prefontaine.
- Marchington, M., Rubery, J., Grimshaw, D. (2011). Alignment, integration and consistency in HRM across multi-employer networks. *Human Resource Management*, Mai-Juin, 50(3), 313-339.
- Master, M., Gibney, R., Shevchuck, I., Zagencyk, T.,(2008). The State as Employer. Dans P. Blyton, et al., (Éds.), *The Sage Handbook of Industrial Relations* (pp. 305-324), London : SAGE Publications.

- Michelson, G., Jamieson, S., Burgess, J. (2009). Filling the Void: Emerging Actors in Australian Industrial Relations. *Journal of Economic and Social Policy*, 13(1), 20 pages, Répéré à <https://epubs.scu.edu.au/jesp/vol13/iss1/2/>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2e édition, Paris, France : De Boeck Bruxelles.
- Ministre des finances, Honorable William Francis Morneau. « Budget fédéral de 2019, Annexe 3, Mesures législatives ». *Chambre des communes*, mars, 2019. Répéré à <https://www.budget.gc.ca/2019/docs/plan/toc-tdm-en.html>
- Mintzerg, D., Raisinghani, D., Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science*, Quarterly, June, 21, 246-275.
- Morin, Marie-Laure (2005). « Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises », *Revue internationale du travail*, pp. 5-30.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, New York : Cambridge University Press.
- OCDE. (2005). Synthèse - La modernisation du secteur public : la route à suivre » dans *L'observateur*, novembre, 8 pages. Répéré à https://www.oecd-ilibrary.org/governance/modernisation-du-secteur-public-moderniser-la-responsabilite-et-le-controle_budget-v4-art12-fr
- OCDE, (2015). *Études économiques de l'OCDE Canada, Synthèse*. Répéré à https://www.oecd-ilibrary.org/economics/etudes-economiques-de-l-ocde-canada_1999009x
- OCDE, (2014). *Society at a Glance 2014, Highlights CANADA OCDE , Social Indicators*. Répéré à <http://www.oecd.org/els/societyataglance.htm>
- OCDE, (2014). *Stratégies d'emploi et de compétence au Canada*, OCDE Publication, Paris, Répéré à https://www.oecd-ilibrary.org/employment/strategies-d-emploi-et-de-competences-au-canada/systeme-d-emploi-et-de-competences-du-quebec_9789264211612-7-fr
- Padova, A. (2007). *Réforme de la gouvernance des aéroports au Canada et à l'étranger*. Bibliothèque du Parlement – Service d'information et de recherche parlementaires. Septembre. 19 pages. Répéré à https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/201717E
- Panitch, L., Swartz, D. (2013). *Public Sector Unions in the Age of Austerity*. Halifax, Nova Scotia : Fernwood Publishing.
- Prassl J., Risak M. (2016), « Uber, TaskRabbit & Co: platforms as employers? Rethinking the legal analysis of crowdwork », *Comparative Labour Law and Policy Journal*, February.

- Rapport Emerson. (2015). Brancher le système de transport au Canada au reste du monde. *Examen de la Loi des transports au Canada*, Tome 1, Chapitre 9 : Transport aérien.
- Rapport Emerson, Brancher le système de transport au Canada au reste du monde. *Examen de la Loi des transports au Canada*, Tome 2, Annexe K, Transport aérien.
- Reich, R. (2007). *Supercapitalisme – Le choc entre le système économique émergent et la démocratie*, New-York, États-Unis : Random House Inc.
- Rioux, M. (2000). *Le rôle stratégique de la politique de la concurrence du Canada*, Groupe de recherche sur l'intégration continentale, Université de Québec à Montréal, Cahier de recherche 2000-09, Juillet, 41 pages. Répéré à http://www.ieim.uqam.ca/spip.php?page=article-ceim&id_article=42
- Ross, S., Savage, L. (2013). Introduction : Public Sector Unions in the Age of Austerity. Dans S. Ross & L. Savage (Éds.), *Public Sector Unions in the Age of Austerity* (pp.9-18), Halifax, Nova Scotia : Fernwood Publishing.
- Rouvillois, F. (2008), *L'externalisation ou comment recentrer l'État sur ses compétences essentielles*, Fondation pour l'innovation politique, avril, 56 pages. Répéré à http://www.fondapol.org/wp-content/uploads/pdf/documents/HS_Externalisation.pdf
- Roy, M., Audet, M. (2003). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence. *Gestion*, Hiver, 27(4), p. 43-49.
- Rubery, J., Cooke F.L., Earnshaw J., & Marchington, M. (2003). Inter-organizational Relations and Employment in a Multi-employer Environment. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), June, 265-289.
- Schmidt, V. (2002). *The Futures of European Capitalism*, New York : Oxford University Press, 357 pages, ISBM 0-199-24092-2.
- Schultz, D. (2004). *Encyclopedia of public administration and public policy (Grève des contrôleurs aériens)*. *Government Information Quarterly*, 22(4), 754-755.
- Sousa, C. A. A. & Hendriks, P.H.J. (2006), The Diving Bell and the Butterfly : The Need for Grounded Theory in Developing a Knowledge-Based View of Organizations. *Organizational Research Methods*, 9(3), 315-338.
- Starkie, David, (2009). Competitive Interaction between Airports, Airlines, and High Speed Rail. *The Airport Industry in a Competitive Environment: A United Kingdom Perspective*, OECD Publication (*IDEAS Working Paper Series*), 67-93.
- Strange, S. (2011). *Le retrait de l'État. La dispersion du pouvoir dans l'économie mondiale*. Paris, France : Temps présent.

- Swart, J., Kinnie, N. (2014). Reconsidering Boundaries: Human Resource Management in a Networked World. *Human Resource Management*, 53(2), 291-310.
- Thelen, K. (2010). Beyond Comparative Statics : Historical Institutional Approaches to Stability and Change in the Political Economy of Labour. Dans Glenn Morgan, John L. Campbell, Colin Crouch, Ove Kaj Pedersen, & Richard Whitley (Éds.), *Comparative Institutional Analysis*. Cambridge: Oxford University Press. p. 41-61. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199233762.003.0003
- Thiétart, R.A. (1999). *Méthode de recherche en management*. Paris, France : Dunod.
- Tinel, B., Perraudin, C., Thèvenot, N., & Valentin, J. (2007). La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail. *Actuel Marx*, 41(1), 53-164.
- Trashler, D. (2010). Privatisation de la sécurité : Limites de l'externalisation militaire. *Politique de sécurité : analyse du CCS*. ETH Zurich. No. 80. Septembre, 4 pages. Répéré à <https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/CSS-Analysen-80-FR.pdf>
- Verge, P., Dufour, S. (2003). *Configuration diversifiée de l'entreprise et droit du travail*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Whitaker, R., Heed, C., & Bourgault, J.; (2006), *Plan de vol : Gérer les risques de la sûreté du transport aérien*, Secrétariat sur l'examen de la *Loi sur l'ACSTA*, Rapport du Comité consultatif, Ottawa, 198 pages. Répéré sur le site du Gouvernement du Canada : <http://publications.gc.ca/site/eng/9.633424/publication.html>
- Whitefield, K., Strauss, G. (1998). *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, Ithaca: ILR Press.
- Wilhelm, M. (2011). Managing Coopetition Through Horizontal Supply Chains Relations: Linking Dyadic and Network Levels of Analysis. *Journal of Operations Management*, 29, 663-676.
- Williams, S., Heery, E. & Abbott, B. (2011). The emerging regime of civil regulation in work and employment relations. *Human Relations*, 64, 951-970.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, Los Angeles : Sage Publications.

ANNEXES

Annexe A : Correspondance et documents de soutien

Courriel

Bonjour Monsieur,

Je m'appelle Renée Légaré et je suis chercheure et doctorante au Département des relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais.

Je vous contacte aujourd'hui dans le cadre d'une recherche qui vise à étudier la façon dont la gestion des ressources humaines se transforme dans un monde de travail contemporain où la relation d'emploi classique entre un salarié et un employeur est brouillée en fonction de l'évolution du système des relations industrielles et des transformations du marché du travail. Le titre de cette recherche est : *Fragmentation et recomposition de la fonction patronale. Comprendre comment s'organise la chaîne de décisions et d'actions liées à la gestion des ressources humaines (GRH) dans un contexte d'externalisation du travail dans le secteur public.*

J'aimerais savoir si vous accepteriez de m'accorder une entrevue confidentielle d'une durée d'environ une heure à une heure et demie. Les principaux thèmes abordés dans cette entrevue seraient les suivants : votre rôle comme représentants syndicaux des agents de contrôle, votre perception du type de relations d'affaires entre l'ACSTA et ses fournisseurs de services; les types et l'efficacité des contrats en place pour le rendement des RH; les enjeux pour la GRH et les relations de travail dans un tel type d'entente de partenariat.

Nous tenons à vous assurer que cette recherche ne poursuit aucun but commercial et qu'elle est conduite dans le respect de normes d'éthiques très strictes, qui vous garantissent notamment :

- Le droit à la **confidentialité** dans le traitement et dans la diffusion des résultats, nous n'utilisons jamais de noms de personnes, de lieux ou d'entreprises qui pourraient permettre de vous identifier. Nous conserverons vos coordonnées jusqu'à la fin de la recherche et pour une durée maximale de 5 ans pour ensuite être détruite de manière sécuritaire;
- Le droit de retirer votre consentement et d'interrompre votre participation à tout moment, sans conséquences négatives; et
- Le droit d'être informé des résultats de la recherche.

Cette entrevue pourra se dérouler à votre convenance, sur votre lieu de travail, dans un local de l'Université, ou dans un endroit de votre choix.

Au plaisir d'avoir de vos nouvelles bientôt,

Feuillelet d'information



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7
www.uqo.ca/ethique
Comité d'éthique de la recherche

Feuillelet d'information aux participants des entrevues

Présentation

Cette recherche est dirigée par le professeur Guy Bellemare du Département des relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais.

Nature de l'étude

Notre projet de recherche vise à étudier la façon dont la notion d'employeur se transforme dans un monde de travail contemporain où la relation d'emploi classique entre un salarié et un employeur est brouillée en fonction de l'évolution des modes d'organisation du travail mettant en relation plusieurs entreprises et des transformations du marché du travail. L'objectif général de notre recherche est de comprendre comment s'organisent les relations entre l'Administration Canadienne de la Sûreté du Transport Aérien (ACSTA) avec ses sous-traitants dans un contexte d'impartition de la force de travail pour la prestation des services de contrôle de sûreté des passagers et de leurs bagages dans le secteur de la sûreté du transport aérien canadien.

Confidentialité et gestion des données

Des mesures très strictes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis tout au long du processus de recherche. Celles-ci sont expliquées dans le formulaire de consentement.

Veillez noter que la participation à ce projet de recherche se fait sur une base volontaire. Les participants sont entièrement libres de participer et de se retirer en tout temps sans préjudice.

Pour des renseignements supplémentaires

Si vous avez des questions sur la recherche ou sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec Madame Renée Légaré au ... ou à l'adresse courriel suivante : ...; ou avec le professeur Guy Bellemare au 819-595-3900, poste 1783 ou à l'adresse courriel suivante : guy.bellemare@uqo.ca.

Plaintes ou critiques

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Président au Comité d'éthique de l'Université du Québec en Outaouais, M. André Durivage au 819-595-3900, poste 1781 ou à l'adresse courriel suivante : andre.durivage@ugo.ca.

Remerciements

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions vivement d'y participer.

Ce projet de recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Outaouais (No. d'approbation 2487).

(version anglaise)



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7
www.uqo.ca/ethique
Comité d'éthique de la recherche

Information document for research participants

This research is supervised by Guy Bellemare, Professor at the Industrial Relations Department of the Université du Québec en Outaouais.

Research Context :

Our research project seeks to examine how the concept of employer changed over the years in a world of modern work where traditional employment relationship between an employee and an employer is blurred according to the evolution of the industrial relations system and labor market changes. Specifically, we try to analyze the changes in public governance that would have resulted in a redefinition of the boundaries between the government and the private sector by outsourcing some of its functions and to understand the oversight rules that characterize how the public sector exercises its functions while achieving its objectives. The overall objective of our research is to understand how the relationship between the Canadian Air Transport Security Authority (CATSA) and its subcontractors is organized in a context of outsourcing the labor force to deliver security screening services for passengers and their luggage in the Canadian aviation security sector.

Confidentiality and management of the information

Very strict measures will be applied to ensure the confidentiality of the information provided throughout the research process. These are explained in the consent form.

Please note that participation in this research project is voluntary. Participants are free to participate and to withdraw at any time without prejudice.

For additional information :

If you have any questions about the research or the implications of your participation, please feel free to contact the following people:

Ms. Renée Légaré at or at the following e-mail address:;

Mr. Guy Bellemare, Professor and research director at 819-595-3900, ext. 1783 or at the following e-mail address : guy.bellemare@uqo.ca.

Complaints or criticism about the research :

Any complaint or criticism about this research may be addressed to the Chair of the Ethics Committee of the Université du Québec en Outaouais, Mr. André Durivage at 819-595-3900, ext. 1781 or at the following e-mail address: andre.durivage@uqo.ca.

Thank you

Your collaboration is valuable to us in carrying out this study and we thank you very much for participating.

This research project was approved by the Ethics Committee for research with human beings of the Université du Québec en Outaouais (Approval number is 2487).

Formulaire de consentement

(Version française)



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7

www.uqo.ca/ethique

Comité d'éthique de la recherche

Formulaire de consentement

Titre du projet de recherche : Fonction patronale

Comprendre comment s'organisent la chaîne de décisions et d'actions liées à la gestion des RH dans un contexte d'externalisation du travail dans le secteur public.

CHERCHEURE : Renée Légaré, doctorante au Département des relations industrielles

DIRECTEUR DE RECHERCHE : Professeur Guy Bellemare, Département des relations industrielles

Nous sollicitons par la présente votre participation au projet de recherche en titre, qui vise à étudier la façon dont la fonction d'employeur se transforme dans un monde de travail contemporain où la relation d'emploi classique entre un salarié et un employeur est brouillée en fonction de l'évolution du système des relations industrielles et des transformations du marché du travail. Plus précisément, nous tenterons d'analyser les changements et les règles de fonctionnement dans la gestion publique qui auraient entraîné une redéfinition des frontières entre l'État et le secteur privé pour la prestation de services publiques comme le service de contrôle de sûreté dans les aéroports.

L'objectif de notre recherche est de comprendre comment s'organisent les relations entre l'Administration Canadienne de la Sûreté du Transport Aérien (ACSTA) avec ses sous-traitants dans un contexte d'impartition de la force de travail pour la prestation des services de contrôle des passagers et de leurs bagages dans le secteur de la sûreté du transport aérien canadien.

Déroulement de la participation

Votre participation à ce projet de recherche consiste à nous accorder une entrevue d'une durée d'environ une heure qui se tiendra à (lieu) _____, le (date) _____. L'entrevue portera entre autres sur les éléments suivants : votre rôle et compréhension, lors de la création de l'ACSTA, de la décision d'externaliser la prestation de services de contrôle de sûreté, votre perception du type

de relations d'affaires entre l'ACSTA et ses fournisseurs de service; les types et l'efficacité des contrats en place pour le rendement des ressources humaines; les enjeux pour la gestion des ressources humaines et les relations de travail dans un tel type d'entente.

Les données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sont entièrement confidentielles. Votre confidentialité sera assurée en utilisant des codes numériques et conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec en Outaouais⁵⁷⁹. Toutefois, il nous sera peut-être difficile de garantir votre anonymat complètement puisque nous ne faisons qu'un petit nombre d'entrevues et que dans certains cas, les informations produites par votre entrevue pourraient permettre votre identification ou l'identification de votre poste, car peu de personnes pourraient avoir eu accès à ce type d'information. Afin de limiter ce risque, nous regrouperons les données selon quatre catégories : le personnel de l'ACSTA, le personnel des fournisseurs de service, le personnel syndical et autre⁵⁸⁰. Nous prendrons toutes les mesures nécessaires pour éviter ce genre de situation, mais nous avons cru bon de vous faire part de ce risque. Seuls les résultats agrégés seront diffusés à travers la thèse de doctorat, des articles dans des revues spécialisées et dans le cadre de présentations et de conférences.

Afin de refléter fidèlement vos réponses, l'entrevue sera enregistrée. Les données recueillies seront conservées sous clé et seul le professeur Guy Bellemare et la doctorante en Relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais, Renée Légaré, y auront accès. Ces données ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document. Elles seront conservées pendant une période de cinq (5) ans puis ensuite détruites sauf si vous consentez à une utilisation secondaire tel que décrit plus loin.

Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation à ce projet de recherche se fait sur une base volontaire. Vous êtes libre de participer et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Les risques associés à votre participation sont minimes et la chercheuse s'engage, le cas échéant, à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. Le seul inconvénient est le temps passé à participer à cette importante étude, soit environ une (1) heure. L'analyse et une meilleure compréhension des enjeux et des défis concernant les relations entre l'Agence avec ses sous-traitants dans un contexte d'impartition de la force de travail pour la prestation des services de sûreté dans les aéroports canadiens sont les bénéfices directs anticipés. Il n'y a pas de mauvaise réponse; nous cherchons à comprendre votre point de vue sur la question. Vous êtes également libre de ne pas répondre à toutes les questions. Vous pouvez également mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée pour votre participation.

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, veuillez communiquer avec :

⁵⁷⁹ Notamment à des fins de contrôle, et de vérification, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'UQO, conformément au *Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications*.

⁵⁸⁰ Dans cette catégorie, nous regrouperons le personnel de d'autres organisations telles que le personnel de Transports Canada et du Bureau du Vérificateur général.

Mme Renée Légare, doctorante au doctorat en Relations industrielles à l'UQO

Téléphone :

Courriel :

Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, veuillez communiquer avec :

M. André Durivage, Président du Comité d'éthique de la recherche de l'UQO

Téléphone : 819-595-3900 poste 1781.

Courriel : andre.durivage@uqo.ca

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps du projet de recherche sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement du projet de recherche. En conséquence, vous ne devrez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Avec votre permission, nous aimerions pouvoir conserver les données recueillies à la fin du présent projet pour d'autres activités de recherche dans le même domaine pour lequel vous êtes aujourd'hui invité à participer. Afin de préserver vos données personnelles et votre identité, les données seront anonymisées, c'est-à-dire qu'il ne sera plus possible à quiconque de pouvoir les relier à votre identité. Nous nous engageons à respecter les mêmes règles d'éthique que pour le présent projet.

Il n'est pas nécessaire de consentir à ce volet pour participer au présent projet de recherche. Si vous acceptez, vos données seront conservées pour une période de 10 ans après la fin du présent projet et ensuite détruites.

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous en remercions vivement.

Consentement pour une utilisation secondaire :

- J'accepte une utilisation secondaire des données que je vais fournir.
- Je refuse une utilisation secondaire des données que je vais fournir.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce

projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer.
Le formulaire est signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Consentement à participer au projet de recherche :

Nom du participant : _____ Signature du participant : _____

Date : _____

Nom du chercheur : Renée Légaré

Date : _____

Signature du chercheur : _____

(Version anglaise)



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7

www.uqo.ca/ethique

Comité d'éthique de la recherche

Consent Form

Title of the research: **Employer Notion**

Understanding the organization of the chain of decisions and actions related to HR management in a context of labor outsourcing in the public sector.

RESEARCHER : Renée Légaré, PhD. Canadidate, Department of Industrial Relations

RESEARCH DIRECTOR : Professor Guy Bellemare, Department of Industrial Relations

The purpose of this form is to solicit your participation in the above mentioned research project that aims to study how the concept of employer changed over the years in a world of modern work where traditional employment relationship between an employee and an employer is blurred according to the evolution of the industrial relations system and labor market changes. Specifically, we try to analyze the changes and rules of public governance functioning that would have resulted in a redefinition of the boundaries between the government and the private sector by outsourcing some of its functions. The goal of our research is to understand the relationships between the Canadian Administration of Air Transport Security Authority (CATSA) and its subcontractors in context of outsourcing for the delivery of security screening of passengers and their baggage in the Canadian aviation security sector.

Your involvement in this project consists of participating to an interview of about an hour, which will be located at (lieu) _____, on (date) _____. The main focus of the interview will be on the following topics: your role in this partnership; your understanding of CATSA's creation and its decision around its service delivery model; your perception of the type of business relationship between CATSA and its subcontractors; the types and effectiveness of contracts in place for the performance of human resources management (HRM); the main challenges regarding HRM, and the labor relations in such type of agreement.

The data gathered in this study will be completely confidential. Your privacy is guaranteed using numeric codification and in accordance with laws and regulations applicable in the

This project was approved by the Research Ethics Committee with human beings of the Université du Québec en Outaouais (Approval No. 2487)

province of Quebec and the regulations and policies of the Université du Québec en Outaouais⁵⁸¹. However, we want to advise you that due to the small number of people who will be interviewed and the type of information produced by the interviews which might be just a few people who has or had access to such information, it might be difficult to maintain your anonymity completely. To limit this risk, we will group the data into four categories: CATSA staff, service provider staff, union, and other staff⁵⁸². Please rest reassured that we will take all necessary measures to avoid this kind of situation, but we thought it is to your best interest to be informed about this risk. Only aggregated and global results will be disseminated through the doctoral thesis, articles in specialized revues and journals, as well as presentations and conferences.

To reflect the integrity on your answers, the interview will be recorded. The data collected will be kept locked and only Professor Guy Bellemare and Ms. Renée Légaré, PhD candidate in Industrial Relations Program of the Université du Québec en Outaouais, will have access to it. These data will not be used for purposes other than those described in this document. They will be kept for a period of five (5) years and then destroyed, unless you consent to secondary use as described below.

Voluntary participation and right of withdrawal

Your participation in this study is voluntary. You are therefore free to withdraw from it at any time without prejudice. The risks associated with your participation are minimal and they are limited to those found in the participation in an interview. The researcher is committed to taking the steps necessary to reduce and offset any risks. The only inconvenience is the time spent to participate in this important study, approximately one (1) hour. A better understanding of relationships between the government and its subcontractors in the context of outsourcing for the delivery of security screening services at Canadian airports are the expected direct benefits. There is no wrong answer; we seek to understand your point of view on the issue. You are also free not to answer any questions. You can also terminate your participation without negative consequences or prejudice and without having to justify your decision. No monetary compensation is granted for your participation.

If you have any questions about this research project, please contact:

Ms. Renée Légaré, PhD student in the Department of Industrial Relations, UQO

Phone :

E-mail :

If you have any questions pertaining to the ethics of the project, you can contact the Chair of UQO's research ethics committee:

Mr. André Durivage, Chair of UQO's research ethics committee

Phone : 819-595-3900, ext. 1781

⁵⁸¹Strictly for control and verification purposes, your data could be accessed by authorized personnel at UQO in accordance with the *Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications*.

⁵⁸² In this category, we will bring together staff from other organizations such as Transport Canada staff and the Office of the Auditor General for example.

E-mail : andre.durivage@uqo.ca

Your signature certifies that you have clearly understood the information regarding your participation in the research project and indicates your consent to participate. It does not mean that you agree to alienate your rights or to release the researchers and other responsible for the project, of their legal and professional responsibilities. Your participation must be as enlightened as your initial decision to participate in the project; you must know all the ins and outs of the project during the course of the research project. As a result, you should never hesitate to seek clarification or new information during the project.

With your permission, we would like to be able to store the data collected at the end of this project for other research activities in the same field. In order to preserve your personal data and your identity, the data will be anonymized, that is to say that it will no longer be possible for anyone else to be able to connect them to your identity. We are committed to complying with the same rules of ethics as for the current project. Your data will remain confidential and anonymous.

There is no need to consent to agree to this part in order to participate in this current research project. If you agree, your data will be kept for a period of 10 years after the end of this project and then destroyed.

Your cooperation is valuable for us to conduct this study and we deeply thank you.

Consent for secondary use of the information

- I agree to secondary use of the information I provide.
- I do not agree to secondary use of the information I provide.

After reading information regarding my participation in this research project, I am signing this form to indicate that I willingly agree to participate to this research project. I am retaining for my files a signed duplicate copy of this consent form.

Consent form to participant to this research project:

This project was approved by the Research Ethics Committee with human beings of the Université du Québec en Outaouais (Approval No. 2487)

Name of the participant: _____

Date: _____

Signature of the participant: _____

Name of the Researcher: Renée Légaré

Date: _____

Signature of the Researcher: _____

This project was approved by the Research Ethics Committee with human beings of the Université du Québec en Outaouais (Approval No. 2487)

This project was approved by the Research Ethics Committee with human beings of the Université du Québec en Outaouais (Approval No. 2487)

Annexe B : Grilles d'entrevue

Grille d'entrevue pour les participants de l'ACSTA



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7
www.uqo.ca/ethique
Comité d'éthique de la recherche

Guide d'entrevue pour les professionnels et cadres de l'ACSTA

Je tiens à vous remercier d'avoir accepté de participer à cette entrevue, qui fait partie d'une série d'entrevues conduits auprès de gestionnaires, fonctionnaires de l'ACSTA et d'anciens hauts dirigeants impliqués dans le partenariat de la prestation des services de contrôle des passagers et de leurs bagages dans le secteur de la sûreté du transport aérien canadien. Ces activités de recherche visent à collecter des données qui permettront de mieux comprendre les enjeux et défis auxquels font face les différents intervenants dans les relations entre l'ACSTA et ses fournisseurs de service dans un contexte d'impartition de la force de travail pour la prestation des services de contrôle de sûreté dans les aéroports canadiens.

L'entrevue durera environ une (1) heure. Afin de refléter fidèlement vos réponses, l'entrevue sera enregistrée. Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles. Toutefois, tel qu'énoncé clairement dans le formulaire de consentement, il se pourrait que nous ne puissions garantir complètement votre confidentialité dû au fait que nous menons qu'un petit nombre d'entrevues avec des personnes de votre fonction et que cela pourrait mener à vous identifier ou identifier votre poste occupé. Une série de mesures ont été prises afin de garantir votre confidentialité et la sécurité des données collectées et sont détaillées dans le formulaire de consentement. Nous vous invitons à le lire attentivement. Si vous êtes en accord avec son contenu, veuillez signer les deux copies et en garder une pour votre référence.

This project was approved by the Research Ethics Committee with human beings of the Université du Québec en Outaouais (Approval No. 2487)

Questions pour les entrevues :

QUESTIONS GÉNÉRALES :

1. Pouvez-vous nous dire brièvement quel est (était) votre rôle dans l'organisation et dans la gestion/coordination de ce partenariat, entente de sous-traitance (brève historique de leur partenariat)
2. Pouvez-vous nous parler de l'approche dans ce partenariat d'affaires?
 - a. Selon la Loi, l'ACSTA a le choix d'offrir ses services de contrôle des passagers et leurs bagage selon trois modèles de prestation de services, selon vous pourquoi l'ACSTA a choisi le modèle de sous-traitance au secteur privé?
 - b. Avons-nous des explications sur le pourquoi avoir choisi ce type de modèle ie Société d'État? D'autres pays tels que les États-Unis ont choisi d'internaliser ce service. Comment cette décision c'est prise?
 - c. Quel est votre rationnel pour continuer et supporter votre décision?
3. Que pensez-vous que les fournisseurs de services espèrent gagner de ce partenariat?

QUESTIONS SUR LES CONTRATS

4. Pouvez-vous nous décrire le type de contrat vous avez en place présentement avec vos fournisseurs de service?
 - a. Combien de contrat avec vous mis en place depuis la création de l'ACSTA?
5. Comment le contrat est géré par l'ACSTA?
 - a. Qui est impliqué dans les deux organisations?
 - b. Quel niveau hiérarchique ces personnes sont dans les organisations respectives?
 - c. Qui décide des termes des contrats et quoi inclure dans les contrats?
 - d. Quel est la longueur des contrats?
 - e. Est-ce des contrats qui sont amendés ou ce sont de nouveaux contrats?
 - f. Comment la performance dans les contrats est gérée?
 - g. Avez-vous des pénalités pour les fournisseurs de services dans le cas qu'ils ne rencontrent pas les objectifs de performance?
 - h. Comment des changements peuvent être faits dans le contrat?
6. Comment évalueriez-vous l'efficacité des contrats existants?
7. Est-ce que les contrats spécifient les objectifs de performance en ce qui concerne la gestion des RH? Si oui quels sont ces objectifs?

8. Quel est le rôle du département des RH de l'ACSTA pour livrer ces objectifs?
9. Comment décririez-vous votre relation d'affaires avec vos fournisseurs de services?

QUESTIONS EN GRH⁵⁸³

1. Pouvez-vous nous décrire comment la GRH est pratiquée? Qui est responsable de quoi? Comment les pratiques et les programmes de GRH sont appliqués et développés?
 - a) Les critères d'embauche
 - b) Les horaires de travail
 - c) Politiques de congédiement
 - d) Politiques de reconnaissance des employés
 - e) Etc.
2. Formation et apprentissage : Qualité et quantité de formation.
 - a) Quel type de formation?
 - b) Par qui cette formation est offerte?
 - c) Quels sont les coûts de cette formation?
 - d) Offrez-vous de la formation conjointe?
 - e) Est-ce qu'il peut arriver que l'ACSTA exige des qualifications/compétences d'emploi? Si oui, qui est responsable pour la formation/certification pour ces compétences?
 - f) Est-ce que le fournisseur de services offre de la formation? Quel type de formation? Et quantité?
3. Compensation, avantages sociaux et reconnaissance
 - a. Est-ce que les niveaux salariaux sont les mêmes à grandeur du pays?
 - b. Comment fonctionne le système de paiement et de paie?
 - c. En 2006, Il y a eu une (des) revue (s) de standardisation des salaires et avantages sociaux dans l'ensemble des pays? Quel était l'objectif d'une telle revue?
4. Implication de l'employeur et la communication avec les agents de contrôle
 - a) Comment la communication est faite auprès des agents de contrôle?
5. Dotation et sélection :

⁵⁸³ Les questions de GRH devront être posées pour la gestion intra et interentreprises.

- a) Comment la dotation et sélection des agents de contrôle est effectué?
 - b) Comment les méthodes de dotation et la qualité des recrues diffère entre ACSTA et ses fournisseurs de services, et entre les fournisseurs de services?
 - c) Est-ce que l'ACSTA exige certains critères de dotation pour la sélection des agents de contrôle?
 - d) Comment les employés de l'ACSTA sont recrutés et d'où proviennent-ils? Au tout début de l'ACSTA et aujourd'hui.
6. Programme de reconnaissance et développement de carrière :
- a. Comment ces programmes se comparent entre les organisations?
 - b. Est-ce que l'ACSTA s'implique dans le développement ou la mise en œuvre de ces programmes?
7. Contrat et sécurité d'emploi :
- a. Il y a-t-il différents types de contrat ie temporaire, temps partiel, temps plein? Comment peut-on décrire la sécurité d'emploi des agents de contrôle?
 - b. Est-ce que l'ACSTA joue un rôle dans le processus de discipline avec les agents de contrôle? Si oui, expliquer le rôle.
8. Relations de travail :
- a. Comment décrivez-vous les relations de travail entre les fournisseurs de service et leurs syndicats?
 - b. Quels est le rôle de l'ACSTA dans les relations de travail – fournisseurs de service/syndicats

QUESTIONS SUR LES RÉGIONS DE RAPPORTS DE TRAVAIL ET COORDINATION DES ACTIVITÉS

9. Comment décririez-vous vos stratégies de GRH comparativement à :
- a. Celles des fournisseurs de service?
 - b. Des meilleures pratiques en GRH
10. Est-ce que vos pratiques en GRH sont seulement pour le recrutement des employés de l'ACSTA ou sont adoptés par les départements de RH des fournisseurs de services?
- a. Si oui, comment vous assurez-vous qu'elles sont adoptées?
 - b. Si non, y verriez-vous un avantage à les faire adopter?
11. Vous arrive-t-il de faire des rencontres avec l'ensemble de vos fournisseurs de service pour la coordination et la planification de vos activités liées au contrat? Si oui,
- a. quel est la fréquence de ces rencontres?
 - b. Quels sont les sujets principalement abordés
 - c. Avez-vous des exemples d'agenda pour ce type de rencontre?
12. Si non, trouveriez-vous une valeurs ajoutée à ce type de rencontre? Et pourquoi?

13. En général, comment décririez-vous vos relations d'affaires avec vos fournisseurs de services?

Auriez-vous des documents pertinents dont nous pourrions lire pour nous familiariser davantage avec ce que vous nous avez partagé?

Remercier le participant pour sa collaboration.

(Version anglaise)



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7
www.uqo.ca/ethique
Comité d'éthique de la recherche

Interview Guide for CATSA staff

I would like to thank you for agreeing to participate to this interview as part of a series of interviews with CATSA staff involved in the partnership for the provision of screening services for passengers and their luggage in the Canadian aviation security sector. These research activities aim to collect data to better understand the issues and challenges faced by the various stakeholders in the relationship between an organization and its service providers in the context of outsourcing the workforce.

The interview will take approximately one (1) hour. To accurately reflect your responses, the interview will be recorded. The data collected by this study are entirely confidential. However, as stated in the consent form, we may not be able to fully guarantee your confidentiality due to the fact that we conduct only a small number of interviews with people in your position and this could lead to identify yourself or the position you hold. A series of measures have been taken to guarantee your confidentiality and the security of the data collected and these are detailed in the consent form. We invite you to read it carefully. If you agree with its content please sign both copies and keep one for your reference.

INTERVIEW GUIDE

- Can you tell us briefly what is your role in organizing and managing/coordinating the partnership between CATSA and its service providers? (A brief history of their role and understanding of the partnership agreement)

QUESTIONS RELATED TO CONTRACT MANAGEMENT

- Can you describe the types of contracts that have been put in place with service providers for the delivery of security screening of passengers and their luggage?
- How would you rate the effectiveness of the contracts?
- What are your greatest challenges in managing these contracts?

This project was approved by the Research Ethics Committee with human beings of the Université du Québec en Outaouais (Approval No. 2487)

QUESTIONS RELATED TO THE SCREENING OFFICERS MANAGEMENT AND COORDINATION

- CATSA has a mandate to train and certify screening officers. Can you explain the functioning and the main challenges/opportunities encountered as a result of this responsibility?
- What is CATSA's role in staffing and selecting screening officers for its training and certification program?
- In 2006, there was a review (s) of standardization of wages and benefits across the country. After 12 years, are wages and benefits still similar across the country for screening officers?
- How does CATSA ensure that screening officers are on the leading edge of various threats or changes regarding operational procedures following the deployment of new technologies or new terrorist threats?
- What is the role of CATSA's HR Department in managing these contracts or any other HR related activities with service providers?

QUESTIONS RELATED TO GENERAL COORDINATION

- What is the role of your regional employees? How are you structured and how would you describe their day-to-day management?
- Do you ever meet with all of your service providers to coordinate and plan activities related to the delivery of screening services?

IN CONCLUSION :

- In general, how would you describe your business relationships with your service providers?
- Do you have other information that you would like to share with us?

Thank you for your participation and valuable collaboration.

Grille d'entrevue pour les participants des fournisseurs de services

(Version française)



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7
www.uqo.ca/ethique
Comité d'éthique de la recherche

Guide d'entrevue pour les Fournisseurs de services

Je tiens à vous remercier d'avoir accepté de participer à cette entrevue, qui fait partie d'une série d'entrevues conduites auprès du personnel des fournisseurs de services, impliqué dans le partenariat pour la prestation des services de contrôle des passagers et de leurs bagages dans le secteur de la sûreté du transport aérien canadien. Ces activités de recherche visent à collecter des données qui permettront de mieux comprendre les enjeux et défis auxquels font face les différents intervenants dans les relations entre un donneur d'ordres et ses fournisseurs de services dans un contexte d'impartition de la force de travail.

L'entrevue durera environ une (1) heure. Afin de refléter fidèlement vos réponses, l'entrevue sera enregistrée. Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles. Toutefois, tel qu'énoncé clairement dans le formulaire de consentement, il se pourrait que nous ne puissions garantir complètement votre confidentialité dû au fait que nous menons qu'un petit nombre d'entrevues avec des personnes de votre fonction et que cela pourrait mener à vous identifier ou identifier le poste que vous occupez. Toutefois, soyez assuré qu'une série de mesures ont été prises afin de garantir votre confidentialité et la sécurité des données collectées. Ces mesures sont détaillées dans le formulaire de consentement. Nous vous invitons à le lire attentivement. Si vous êtes en accord avec son contenu, veuillez signer les deux copies et en garder une pour votre référence.

Questions d'entrevue :

QUESTIONS GÉNÉRALES :

Pouvez-vous nous dire brièvement quel est votre rôle dans l'organisation et dans la gestion/coordination de ce partenariat?

Êtes-vous également impliqué dans des contrats similaires avec d'autres donneurs d'ordres comme l'ACSTA?

QUESTIONS SUR LES CONTRATS DE L'ACSTA

This project was approved by the Research Ethics Committee with human beings of the Université du Québec en Outaouais (Approval No. 2487)

Pouvez-vous nous dire combien de contrat avez-vous eu avec l'ACSTA?

Comment le contrat actuel est géré entre votre entreprise et l'ACSTA?

- Il y a-t-ils des pénalités pour les fournisseurs de services dans le cas où vous ne rencontrez pas les objectifs de rendement?
- Est-ce que ces pénalités sont sensiblement les mêmes que vous expérimentez avec les autres donneurs d'ordres dont vous faites affaire?
- Avec quel niveau hiérarchique de l'ACSTA interagissez-vous le plus souvent? VP responsable des opérations ou le directeur régional? Bureau régional? Quartier général?
- Quels sont les plus grands désaccords entre vous comme fournisseur de services et l'ACSTA?
- Est-ce que d'autres intervenants tels que TC peuvent venir interagir dans la gestion de votre contrat avec l'ACSTA?

Comment évalueriez-vous le contrat existant, c'est-à-dire comment les attentes de ce que vous devez livrer comme fournisseur de service sont claires et précises?

Quel est le rôle du département des RH de l'ACSTA pour livrer ces objectifs?

QUESTIONS EN GRH

Formation et développement

- Quel type de formation offrez-vous à vos employés en général et à vos agents de contrôle?
- Offrez-vous de la formation conjointe avec l'ACSTA ou autres fournisseurs de services pour les fonctions de l'ACSTA?
- Est-ce qu'il peut arriver que l'ACSTA exige des qualifications/compétences d'emploi? Si oui, qui est responsable pour la formation/certification et les coûts pour ces exigences?

Rémunération, avantages sociaux et reconnaissance

- Est-ce que les échelles salariales sont les mêmes à grandeur du pays pour les agents de contrôle régis par les contrats de l'ACSTA?
- Quel est l'impact de ces échelles salariales sur vos autres employés qui œuvrent dans le domaine de la sûreté et sécurité?

Communication

- Arrive-t-il à l'ACSTA de communiquer directement avec les agents de contrôle? Si oui, quels sont les principaux sujets abordés d'un tel type de communication?

Dotation et sélection :

- Quelles sont les méthodes de dotation et de sélection de personnel pour les postes d'agents de contrôle de sûreté?

This project was approved by the Research Ethics Committee with human beings of the Université du Québec en Outaouais (Approval No. 2487)

- Avez-vous de la difficulté à recruter des agents de contrôle de sûreté?
- Vous arrive-t-il d'échanger des agents de contrôle entre les différents fournisseurs de services?

Relations de travail :

- Comment décrivez-vous vos relations de travail avec vos syndicats pour les contrats de l'ACSTA?
- Quels sont vos principaux enjeux syndicaux?

Quels est le rôle de l'ACSTA dans les relations de travail?

QUESTIONS SUR LES STRATÉGIES

Comment décrieriez-vous vos stratégies de GRH comparativement à :

- Celles de l'ACSTA?
- Celles des autres fournisseurs de services
- Des meilleures pratiques en GRH

Est-ce que ces pratiques en GRH sont seulement pour le recrutement des agents de contrôle ou vous utilisez les mêmes pour la dotation de vos autres employés qui travaillent dans d'autres entreprises?

COORDINATION DES ACTIVITÉS

Vous arrive-t-il d'avoir des rencontres avec l'ACSTA et l'ensemble des autres fournisseurs de services?

EN CONCLUSION

En général, comment décrieriez-vous vos relations d'affaires avec l'ACSTA?

Autre information que vous aimeriez partager avec nous?

Merci énormément pour votre participation et votre précieuse collaboration.

(Version anglaise)



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7
www.uqo.ca/ethique
Comité d'éthique de la recherche

Interview Guide for Service Providers

I would like to thank you for agreeing to participate to this interview as part of a series of interviews with CATSA staff involved in the partnership for the provision of screening services for passengers and their luggage in the Canadian aviation security sector. These research activities aim to collect data to better understand the issues and challenges faced by the various stakeholders in the relationship between an organization and its service providers in the context of outsourcing the workforce.

The interview will take approximately one (1) hour. To accurately reflect your responses, the interview will be recorded. The data collected by this study are entirely confidential. However, as stated in the consent form, we may not be able to fully guarantee your confidentiality due to the fact that we conduct only a small number of interviews with people in your position and this could lead to identify yourself or the position you hold. A series of measures have been taken to guarantee your confidentiality and the security of the data collected and these are detailed in the consent form. We invite you to read it carefully. If you agree with its content please sign both copies and keep one for your reference.

INTERVIEW GUIDE

INTRODUCTORY QUESTIONS

Could you tell us briefly what is your role in this partnership?

Is your company involved in providing services to other contractors outside of CATSA?

QUESTIONS RELATED TO CONTRACT MANAGEMENT

Could you describe how the existing contract is managed? For example:

- Are there penalties for service providers in the event you do not meet performance targets?
- Are these penalties substantially the same as you are experiencing with the other contractors you deal with?
- Which level of CATSA management do you interact the most with? VP Operations, Regional manager or Regional Director? Regional office? Headquarter?
- What are the biggest disagreements between you as a service provider and CATSA?
- Are other stakeholders such as TC could intervene in the management of your contract with CATSA?

How would you evaluate the existing contract, ie how the expectations of what you must deliver as a service provider are clear and precise?

This project was approved by the Research Ethics Committee with human beings of the Université du Québec en Outaouais (Approval No. 2487)

What is the role of CATSA's HR department in delivering these objectives?

QUESTIONS RELATED TO THE SCREENING OFFICERS MANAGEMENT AND COORDINATION

Training and Development

- What type of training do you offer to your employees in general and to your screening officers?
- Do you offer joint training with CATSA or with other service providers for the CATSA's screening functions?
- Could CATSA require specific employment qualifications/skills? If so, who is responsible for training / certification and costs for these requirements?

Compensation, benefits and recognition

- Are salary scales the same across the country for screening officers covered by CATSA contracts?
- What is the impact of these salary scales on your other employees working in the field of safety and security?

Communication

- Does CATSA have direct contact with Screening Officers? If so, what are the main topics covered by such a communication?

Staffing and selection

- What are the staffing and selection procedures for screening officers?
- Are you having trouble recruiting screening officers?
- Do you ever exchange screening officers between different service providers?

Labour relations

- How do you describe your working relationship with your unions for CATSA contracts?
- What are your main union issues?
- What is CATSA's role in labor relations?

QUESTIONS RELATED TO HRM STRATEGIES

How would you describe your HRM strategies compared to:

- Those at CATSA?
- Those from the other service providers?
- Best HRM practices?

Are these HRM's practices only for the screening officers' recruitment or you use similar staffing technics for your other employees who work in other companies?

QUESTIONS RELATED TO GENERAL COORDINATION

Do you have meetings with CATSA and all other service providers?

IN CONCLUSION

- In general, how would you describe your business relationships with CATSA?
- Do you have other information that you would like to share with us?

Thank you for your participation and valuable collaboration.

Grille d'entrevue pour les représentants syndicaux



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec) J8X 3X7
www.uqo.ca/ethique
Comité d'éthique de la recherche

Guide d'entrevue pour les représentants syndicaux

Je tiens à vous remercier d'avoir accepté de participer à cette entrevue, qui fait partie d'une série d'entrevues conduits auprès des représentants syndicaux, impliqués dans le partenariat pour la prestation des services de contrôle des passagers et de leurs bagages dans le secteur de la sûreté du transport aérien canadien. Ces activités de recherche visent à collecter des données qui permettront de mieux comprendre les enjeux et défis auxquels font face les différents intervenants dans les relations entre un donneur d'ordres et ses fournisseurs de services dans un contexte d'impartition de la force de travail.

L'entrevue durera environ une (1) heure. Afin de refléter fidèlement vos réponses, l'entrevue sera enregistrée. Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles. Toutefois, tel qu'énoncé clairement dans le formulaire de consentement, il se pourrait que nous ne puissions garantir complètement votre confidentialité dû au fait que nous menons qu'un petit nombre d'entrevues avec des personnes de votre fonction et que cela pourrait mener à vous identifier ou identifier le poste que vous occupez. Une série de mesures ont toutefois été prises afin de garantir votre confidentialité et la sécurité des données collectées et elles sont détaillées dans le formulaire de consentement. Nous vous invitons à le lire attentivement. Si vous êtes en accord avec son contenu, veuillez signer les deux copies et en garder une pour votre référence.

GUIDE D'ENTREVUE :

QUESTIONS GÉNÉRALES:

Afin de me permettre de mieux comprendre vos propos, pouvez-vous m'expliquer brièvement votre fonction au syndicat, depuis combien de temps vous occupez votre poste actuel et s'il y a lieu, les fonctions que vous avez occupées antérieurement dans le même secteur d'activité.

- Pouvez-vous nous expliquer brièvement l'histoire de votre syndicat à représenter les agents de contrôle des aéroports canadiens avant et après le 11 septembre 2001.
- Que pensez-vous que le gouvernement fédéral espère gagner de ce type de partenariat?

QUESTIONS EN GRH

- Comment décririez-vous le rôle du syndicat dans un partenariat d'affaire tel que celui de l'ACSTA?
- Quel est le rôle de l'ACSTA dans ce partenariat?
- Est-ce que les salaires et les avantages sociaux des agents de contrôle pour les contrats de l'ACSTA sont concurrentiels aux salaires offerts à vos autres membres pour des fonctions de sûreté similaires?
- Que se passe-t-il lors du renouvellement des contrats? Est-ce que les différents appels d'offre de l'ACSTA ont un impact pour la représentation des agents de contrôle?
- Comment décririez-vous le rôle de l'ACSTA dans le processus de discipline avec les agents de contrôle? Sont-ils présents?
- Est-ce que ce rôle de l'ACSTA est différent ou similaire à d'autres firmes donneuses d'ordres dont vous représentez les membres?

QUESTIONS SUR LES RELATIONS DE TRAVAIL

- Quels sont vos principaux enjeux syndicaux?
- Depuis la création de l'ACSTA, avez-vous été témoin de changements majeurs au niveau des relations de travail?
- Quels sont les plus grands enjeux pour votre syndicat ou votre centrale syndicale concernant ce type de partenariat?
- Service essentiel : Jusqu'à présent avez-vous présenté un désaccord à la suite des avis des services essentiels?

QUESTIONS SUR LA COORDINATION DES ACTIVITÉS DE GRH

- Vous arrive-t-il de faire des rencontres avec l'ACSTA et/ou le fournisseur de services pour discuter d'enjeux communs tels que la sûreté/sécurité et santé professionnel des employés?

- Vous arrive-t-il d'avoir des rencontres avec l'ACSTA et les autres syndicats représentant les agents de contrôle dans les autres aéroports canadiens?

EN CONCLUSION

- En général, comment décririez-vous vos relations avec vos employeurs (Fournisseurs de service de l'ACSTA)?

- Est-ce qu'il y a d'autres informations que vous aimeriez partager avec nous?

Merci pour votre participation et précieuse collaboration!