

DOCUMENTATION
16 MAR. 2000
SCIENCES ECONOMIQUES U DE M

Université de Montréal

**Confiance et coopération patronale-syndicale :
une étude de cas d'une entreprise du secteur de la métallurgie**

Par

Marie-Claude Levesque

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

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

Décembre 1999

© Marie-Claude Levesque, 1999

Page d'identification du jury

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
**Confiance et coopération patronale-syndicale :
une étude de cas d'une entreprise du secteur de la métallurgie**

présenté par

Marie-Claude Levesque

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Stéphane Renaud : Président-rapporteur

Reynald Bourque : Directeur de recherche

Jean Charest : Membre du jury

Mémoire accepté le : ...18 février 2000.....

*« À mes parents qui m'ont toujours soutenue
dans mes projets, à Nicolas qui a su me tolérer
et à tout ceux qui m'ont fait confiance. »*

SOMMAIRE

Les transformations récentes de l'environnement engendrent l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail. Les entreprises doivent s'adapter et faire des choix selon les caractéristiques particulières à leur milieu. Par exemple, elles devront tenir compte du fait qu'il y a présence syndicale ou non. Dans ce contexte, les entreprises syndiquées ont trois choix possibles : éviter, éliminer ou accepter le syndicat. Afin de choisir l'orientation voulue, les entreprises doivent tenir compte de plusieurs facteurs tels la structure, l'environnement interne et externe, l'histoire, la philosophie de gestion, etc. Ces dernières années, plusieurs entreprises ont décidé de coopérer avec le syndicat en place dans leur organisation. Même s'il est vrai que les expériences de coopération peuvent aboutir à un échec, les avantages potentiels font que le risque semble en valoir la peine. Pourtant, de nombreux aspects de ce processus demeurent encore inconnus. C'est ce que nous tentons de clarifier à travers cette recherche.

La première partie de cet ouvrage fait d'abord ressortir les conditions favorables à l'émergence et au maintien de tels programmes. Celles-ci sont nombreuses et il est difficile pour une organisation de les atteindre dans leur ensemble. Il est donc essentiel que certains facteurs clés soient cernés et étudiés en profondeur si on veut parvenir à implanter des programmes coopératifs de façon adéquate et durable. Un des concepts qui semble faciliter la coopération est celui de la confiance. Il nous semble pertinent de nous questionner au sujet du rôle de la confiance dans la mise en œuvre de la coopération patronale-syndicale.

Nous aborderons ensuite le concept de confiance en profondeur. Il ressort des différentes études que la confiance possède deux dimensions principales : une basée sur l'anticipation ou le calcul des pertes et des gains, l'autre beaucoup plus affective. De plus, étant donné la nature des organisations impliquées dans les relations de travail, nous ne pouvons ignorer la distinction entre la confiance individuelle et collective lorsqu'on parle de coopération patronale-syndicale. Les individus, pour coopérer, doivent pouvoir justifier leurs comportements, soit pour éviter des conséquences indésirables ou pour d'autres raisons qu'ils anticipent. Il existe donc un lien entre les concepts de confiance et de coopération patronale-syndicale que nous explorons dans la dernière partie de notre revue de littérature.

La revue des études pertinentes nous permet d'établir clairement le lien entre la confiance et la coopération patronale-syndicale. De plus, il appert que de nombreux auteurs sont d'avis que la confiance est essentielle à la coopération. Notre problématique va dans le même sens et se base sur le postulat qu'un minimum de confiance doit précéder la mise en œuvre du processus de coopération pour que celui-ci soit pleinement efficace. Dans un premier temps, nous avons identifié les types de confiance qui sont mobilisés dans le contexte particulier de la coopération patronale-syndicale. En effet, la confiance qui s'établit entre des collègues de travail n'est pas la même que celle qui peut s'établir entre de véritables amis. Nous proposons donc trois types de confiance, en s'inspirant de la typologie de Walton et McKersie (1965), la confiance intra-organisationnelle, la confiance interpersonnelle et la confiance inter-organisationnelle. Notre première question de recherche est la suivante :

Q1. QUELS SONT LES TYPES DE CONFIANCE QUI ENTRENT EN JEU LORS DE LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE ?

Puisque la coopération patronale-syndicale implique deux organisations distinctes, nous croyons que la confiance intra-organisationnelle devient, dans ce contexte, une exigence préalable à la mise en œuvre réelle de la coopération. Chaque organisation se doit d'avoir une cohérence interne et veiller avant tout aux intérêts des membres qui la composent. Nous faisons donc la proposition suivante :

- P1. La confiance intra-organisationnelle joue un rôle important dans la coopération patronale-syndicale, étant donné que celle-ci implique deux organisations distinctes dont les représentants doivent obtenir l'appui de leurs membres au projet de coopération avec l'autre partie.

Le deuxième type de confiance, la confiance interpersonnelle, apparaît parallèlement à une relation et possède une dimension beaucoup plus affective. Notre deuxième proposition est donc la suivante :

- P2. La confiance interpersonnelle joue un rôle important dans la coopération patronale-syndicale, puisque certaines activités de coopération sont fondées sur l'interaction d'individus représentant leur organisation.

Le troisième type de confiance proposé s'apparente à la double allégeance et nous semble essentiel étant donné que les individus peuvent, à travers un processus de coopération,

faire confiance à l'organisation patronale et syndicale simultanément. Notre troisième proposition est donc la suivante :

- P3. La confiance inter-organisationnelle sous la forme de la double allégeance, joue un rôle important dans la coopération patronale-syndicale étant donné que les salariés peuvent faire confiance à l'organisation syndicale et à l'employeur simultanément.

Dans un deuxième temps, étant donné que la coopération et la confiance sont deux concepts évolutifs, nous posons la question suivante :

Q2. QUELS TYPES DE CONFIANCE PEUT-ON ASSOCIER AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES DE COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE ?

Pour répondre à cette question, nous avons adapté le modèle de coopération patronale-syndicale de Shuster (1990) et posé, en fonction de nos types de confiance, les 5 propositions suivantes :

- P4. Lors de l'étape des discussions initiales entre les parties sur les objectifs de coopération, le contexte et l'histoire des relations de travail de l'entreprise auront une influence sur le degré de confiance interpersonnelle existant entre les représentants des parties et conséquemment, sur le succès des discussions exploratoires sur le projet de coopération.
- P5. La confiance intra-organisationnelle doit être présente lors de la décision initiale de s'engager dans la coopération patronale-syndicale.
- P6. La confiance interpersonnelle entre les individus doit être présente lors du processus d'expérimentation de la coopération patronale-syndicale.
- P7. La présence d'un tiers intervenant peut contribuer à la construction de la confiance interpersonnelle entre les représentants de chacune des parties afin qu'ils puissent entreprendre efficacement l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale.
- P8. Les résultats découlant du processus de coopération patronale-syndicale vont influencer le maintien de la coopération et de la confiance intra-organisationnelle et interpersonnelle entre les parties.
- P9. Lorsque la coopération patronale-syndicale est institutionnalisée, les relations entre les parties sont caractérisées par une confiance inter-organisationnelle se traduisant par une alliance stratégique.

Ensuite, nous avons poussé notre étude du rôle de la confiance dans une de ses manifestations particulières, soit la négociation intégrative. Notre troisième question de recherche a donc été formulée de la façon suivante :

Q3. QUEL EST LE RÔLE DE LA CONFIANCE DANS LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE SOUS FORME DE NÉGOCIATION INTÉGRATIVE ?

Une fois de plus, pour situer les différents types de confiance dans ce processus particulier de négociation intégrative, nous avons fait les propositions suivantes :

- P10. La coopération patronale syndicale en négociation collective implique que les parties passent de la négociation à dominante distributive à la négociation à dominante intégrative.
- P11. La confiance intra-organisationnelle doit être présente pour que la négociation intégrative entre les parties patronale et syndicale soit enclenchée.
- P12. La confiance interpersonnelle entre représentants patronaux et syndicaux doit être présente pour assurer le bon fonctionnement de la négociation intégrative entre les parties patronale et syndicale.
- P13. La confiance inter-organisationnelle a peu de chance d'apparaître entre les représentants des parties patronales et syndicales lors de la négociation intégrative, car à ce niveau, les négociateurs ont comme mission première de défendre les intérêts de leur organisation.
- P14. La présence d'un tiers intervenant peut contribuer à la construction de la confiance interpersonnelle entre les représentants de chacune des parties au cours de l'expérimentation de la négociation et à en faire émerger la dominante intégrative.

Afin d'étudier les liens entre les différents types de confiance dans le temps, nous avons opté pour une étude de cas unique puisque c'est ce qui semblait le plus approprié pour vérifier le modèle que nous proposons. Cette étude a été effectuée chez QIT de Tracy, une entreprise du secteur métallurgique qui est engagée dans une démarche de coopération patronale-syndicale depuis quelques années. Les méthodes de collecte des données que nous avons utilisées sont l'entrevue semi-dirigée, l'observation non-participante et les données secondaires.

Nos résultats sont présentés dans la dernière section en respectant une logique chronologique qui correspond également avec la logique du modèle que nous avons élaboré. Nous présentons d'abord les caractéristiques générales de l'organisation ainsi que l'histoire des relations de travail chez QIT depuis 1985, ce qui nous permet de bien saisir le contexte dans lequel les parties évoluaient avant d'entrer dans le processus de la coopération patronale-syndicale. Ensuite, nous analysons la ronde de négociation de 1992 qui fut le premier essai de coopération entre les parties ainsi que la ronde de négociation de 1995, en reprenant les différentes étapes de notre modèle et en faisant ressortir le rôle de chacune des variables que nous avons proposées.

Les résultats démontrent que l'importance du rôle de la confiance intra-organisationnelle semble bien réelle. En effet, il ressort de la présentation des résultats que la première tentative de coopération patronale-syndicale qui avait été faite en 1992 ne s'est jamais concrétisée au contraire de la deuxième tentative ayant été faite en 1995. La différence majeure entre ces deux tentatives est la dissension qui existait la première fois à l'intérieur de l'organisation syndicale. La confiance interpersonnelle semble également jouer un rôle indéniable dans la coopération patronale-syndicale. Les parties démontrent un souci réel d'améliorer leurs relations interpersonnelles afin de permettre la réalisation de leur projet de coopération et se soucient grandement de ce type de confiance. Il appert que les activités de coopération font effectivement appel à des comportements nécessitant la confiance interpersonnelle. Finalement, la confiance inter-organisationnelle semble également croissante, particulièrement dans certains secteurs de l'entreprise où son niveau est plus élevé en raison d'une organisation du travail laissant une large place à la participation des salariés et des représentants syndicaux.

En ce qui a trait à nos propositions associées à la deuxième question de recherche, nous avons effectivement validé l'évolution de la confiance et de la coopération tel que nous l'avions proposé dans notre modèle. Il appert également que les parties négocient dans un mode intégratif et que les deux premiers types de confiance, intra-organisationnelle et interpersonnelle, ont un rôle à jouer à ce niveau, comme le suggèrent les propositions relatives à notre troisième question de recherche. Toutefois, contrairement à ce que nous avons proposé, il semble que la confiance inter-organisationnelle donne aux représentants des parties

une plus grande flexibilité ainsi qu'une assurance que la recherche de solutions est réellement orientée vers les intérêts communs des participants.

L'étude de cas que nous avons effectuée chez QIT nous a permis de mieux situer le rôle de la confiance dans le processus de coopération patronale-syndicale. En distinguant trois types de confiance, nous avons pu faire ressortir le rôle plus important de chacun de ceux-ci selon les différentes étapes de coopération, ce qui peut être utile pour la réussite de tels projets dans les organisations.

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	1
LISTE DES FIGURES.....	3
LISTE DES TABLEAUX	4
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CONFIANCE ET COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE	3
1.1. LA TRANSFORMATION DES RELATIONS DE TRAVAIL.....	3
1.2. LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE	12
1.2.1 <i>Étapes d'évolution vers la coopération.....</i>	<i>13</i>
1.3. LE CONCEPT ET LES DIMENSIONS DE LA CONFIANCE	20
1.3.1. <i>Définition du concept.....</i>	<i>20</i>
1.3.2. <i>Types de confiance</i>	<i>24</i>
1.3.3. <i>Facteurs faisant varier la confiance.....</i>	<i>33</i>
1.4. CONFIANCE ET IDENTITÉ COLLECTIVE	39
1.5. CONFIANCE ET COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE.....	45
CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	54
2.1. PROBLÉMATIQUE, PROPOSITIONS ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	54
2.1.1. <i>Définition des concepts clés : confiance et coopération dans le contexte des relations patronales-syndicales.</i>	<i>54</i>
2.1.2. <i>Les liens entre confiance et coopération patronale-syndicale : une étude exploratoire.....</i>	<i>56</i>
2.1.3. <i>Problématique de la recherche.....</i>	<i>59</i>
2.2. MÉTHODOLOGIE ET CADRE OPÉRATOIRE	84
2.2.1. <i>Stratégie de recherche.....</i>	<i>84</i>
2.2.2. <i>Niveau d'analyse.....</i>	<i>85</i>
2.2.3. <i>Cadre opératoire</i>	<i>85</i>
2.2.4. <i>Méthodes et outils de collecte des données.....</i>	<i>87</i>
2.2.5. <i>Les indicateurs de la coopération patronale-syndicale et de la confiance.....</i>	<i>90</i>
2.2.6. <i>Plan d'analyse.....</i>	<i>94</i>
CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	96
3.1. HISTOIRE ET CONTEXTE DES RELATIONS DE TRAVAIL	97
3.1.1. CARACTÉRISTIQUES DE L'USINE	97
3.1.2. HISTORIQUE DES RELATIONS DE TRAVAIL DE 1985 À 1994	99
1985-1988: <i>Conflits et médiation préventive</i>	<i>99</i>
1988-1991: <i>Confrontation et méfiance mutuelle.....</i>	<i>100</i>
La négociation de 1992: <i>Première tentative de coopération patronale-syndicale</i>	<i>101</i>
Le dérapage de l'entente de coopération patronale-syndicale de 1992 :.....	103
3.2. ÉTAPE 1 : ÉMERGENCE DE LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE.....	106

3.2.1.	1995: DÉCLENCHEUR DE CHANGEMENT DES RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES	106
3.2.2.	DISCUSSION INITIALE ENTRE LES PARTIES AU SUJET DES OBJECTIFS DE COOPÉRATION.....	107
3.3.	ÉTAPE 2 : DÉCISION DE S'ENGAGER DANS LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE	109
3.3.1.	LA NÉGOCIATION DE L'ENTENTE DE 1995.....	109
3.3.2.	LA CONFIANCE INTRA-ORGANISATIONNELLE ET DÉCISION DE S'ENGAGER DANS LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE.....	112
3.4.	ÉTAPE 3 : L'EXPÉRIMENTATION DE LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE	114
3.4.1.	PROCESSUS DE GESTION CONJOINTE DE LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL.....	115
	<u>Implication des salariés et de la supervision</u>	115
	<u>Fonctionnement des comités conjoints</u>	115
	<u>Négociation à dominante intégrative</u>	117
3.4.2.	PROCESSUS DE LA NÉGOCIATION DE LA SOUS-TRAITANCE (1997-1998)	118
3.4.3.	LA CONFIANCE INTERPERSONNELLE ET L'EXPÉRIMENTATION DE LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE.....	122
3.4.4.	LES RÉSULTATS	125
	<u>Amélioration de la performance organisationnelle</u>	125
	<u>Sécurité d'emploi</u>	126
	<u>Qualité de vie au travail et partage des gains</u>	127
	<u>Démocratisation des décisions et Autonomie accrue des salariés</u>	129
	<u>Rémunération</u>	130
	<u>Amélioration des relations patronales-syndicales</u>	131
3.5.	ÉTAPE 4 : L'INSTITUTIONNALISATION DE LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE	133
	<u>Valeurs communes</u>	133
	<u>Gestion des conflits du travail et renouvellement de la convention collective</u>	134
	<u>Politiques patronales, politiques syndicales</u>	135
	<u>Approche par résolution de problèmes</u>	136
	<u>Stabilité de la représentation patronale et syndicale</u>	136
	<u>Autonomie des parties (présence ou absence de tiers intervenant)</u>	138
3.5.1.	LA CONFIANCE INTER-ORGANISATIONNELLE ET L'INSTITUTIONNALISATION DE LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE.....	139
	CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	142
4.1.	VÉRIFICATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	142
	CONCLUSION.....	166
	ANNEXE 1	172
	BIBLIOGRAPHIE	175

Liste des figures

Figure 1 : Le modèle de Chaykowski et Verma (1992)	13
Figure 2 : Le modèle de Lewicki et Bunker (1996).....	29
Figure 3 : Le modèle de Shuster (1990).....	64
Figure 4 : Modèle d'analyse	74

Liste des tableaux

Tableau I : grille d'observation	90
Tableau II : les indicateurs de la coopération patronale-syndicale.....	91
Tableau III : les indicateurs de la confiance intra-organisationnelle	93
Tableau IV : les indicateurs de la confiance interpersonnelle.....	93
Tableau V : les indicateurs de la confiance inter-organisationnelle	94

INTRODUCTION

Nous sommes à la fin d'un siècle au cours duquel le marché du travail a subi de nombreuses transformations. Actuellement, les entreprises sont constamment à la recherche de nouvelles façons de faire pour devenir plus concurrentielles. Outre les innovations plus technologiques, on dénote une importance accrue dans la gestion de la main d'œuvre par les entreprises. En effet, celles-ci innove en la matière et diverses formes d'organisation du travail nouvelles ont émergé au cours des dernières années. Une de ces formes est la coopération patronale-syndicale. Or, les expériences de coopération ne sont pas toutes réussies. Cette recherche tente donc d'en éclaircir certains aspects.

Afin de mieux comprendre ce processus de coopération patronale-syndicale nous ferons d'abord, dans le chapitre 1, le bilan de la littérature touchant la définition, l'évolution et les facteurs susceptibles d'aider à son émergence et son maintien. Parmi les facteurs qui peuvent faciliter la coopération patronale-syndicale, c'est la confiance qui nous intéresse particulièrement. Selon nous, la coopération fait effectivement appel à des comportements individuels et collectifs qui impliquent un minimum de confiance. La deuxième partie de notre revue de littérature se concentre donc sur le concept de confiance pour bien le définir et faire ressortir ses différentes dimensions. Finalement, étant donné que l'étude se fera en contexte collectif, la dernière partie de la revue de littérature porte sur le lien entre la confiance et l'identité collective.

Dans le chapitre 2, nous présentons notre problématique de recherche. Après avoir défini nos concepts de coopération et de confiance, nous soumettons trois questions de recherche. Quels sont les types de confiance qui entrent en jeu lors de la coopération patronale-syndicale ? Quels types de confiance peut-on associer aux différentes étapes de coopération patronale-syndicale ? Quel est le rôle de la confiance dans la coopération patronale-syndicale sous forme de négociation intégrative ? Des propositions découlent ensuite de ces questions et nous présentons les grandes lignes de l'étude de cas que nous prévoyons.

CHAPITRE 1 : Confiance et coopération patronale-syndicale

1.1. LA TRANSFORMATION DES RELATIONS DE TRAVAIL

Les entreprises évoluent actuellement dans un environnement totalement différent de celui qui les influençait il y a quelques années. Comprendre ces changements et s'y adapter devient de plus en plus vital à leur survie. Nous ne pouvons nier cette métamorphose du marché du travail (Lapointe, 1995) caractérisée par une accélération marquée de changements dans plusieurs domaines : la technologie, les valeurs, la politique ainsi que les marchés (Saint-Pierre, 1995).

«La mondialisation des marchés est sans doute l'un des aspects les plus caractéristiques de l'économie en cette fin du XX^e siècle, et l'un de ceux qui influent le plus sur la stratégie de croissance des entreprises industrielles et commerciales. » (Royer, 1995).

La mondialisation et l'ouverture des marchés contribuent à faire augmenter la concurrence: les entreprises évoluent maintenant au sein d'un marché en expansion qu'elles doivent se partager. Pour pouvoir demeurer concurrentielles, elles doivent changer, miser entre autre sur les nouvelles technologies et sur leur capacité d'innovation. Le changement organisationnel est en fait nécessité par le constat ou l'anticipation d'un dysfonctionnement de l'entreprise par rapport à son environnement. Par exemple, suite aux besoins plus diversifiés et changeants de la clientèle, on remplace la production de masse par des modes de production plus flexibles et capables de répondre à ces nouveaux besoins. De plus, afin d'accroître cette flexibilité, les tâches nécessitent parfois des compétences beaucoup plus générales, plutôt que très spécialisées, transformant les besoins en matière de main-d'œuvre. Conséquemment, on observe depuis quelques années l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail ainsi que l'évolution des relations de travail dans une nouvelle conjoncture.

Les nouvelles formes d'organisation du travail contribuent à modifier les choix et les attitudes qui seront adoptés par les employeurs. Selon Cutcher-Gershenfeld et Anil Verma (1994), trois innovations dominantes ont pris de l'importance au cours de cette décennie. Leur

Le chapitre 3 se concentre sur les résultats que nous avons obtenus par notre étude de cas. Ces résultats sont présentés en fonction des étapes du modèle de coopération patronale-syndicale, un modèle que nous avons construit à partir de celui de Shuster (1990). Finalement, l'analyse et la discussion des données sont présentées au chapitre 4. Nous croyons que cette étude devrait permettre de clarifier le lien entre la confiance et la coopération et ainsi favoriser le succès de cette approche en relations industrielles.

point commun est que chacune d'elles offre un certain degré de concertation entre l'employeur et les employés lors de la prise de décisions.

Le premier système de gestion est le système de fort-engagement en milieu non-syndiqué, basé sur des principes provenant du mouvement des ressources humaines et de la théorie des systèmes socio-techniques. Ce système peut émerger suite à la reconnaissance progressive par l'employeur de la valeur et de l'importance de la contribution des employés au sujet de problèmes quotidiens de gestion de l'entreprise. Une autre raison majeure pouvant pousser les employeurs à adopter ce système peut être par exemple la volonté d'amener les employés non-syndiqués à s'engager envers l'entreprise pour diminuer par le fait même le besoin de syndicalisation. L'employeur peut également vouloir décentraliser la prise de décision en vue d'augmenter la performance en matière de qualité ou sur d'autres dimensions ou encore diminuer ses coûts en réduisant le nombre de salariés et en donnant plus de contrôle aux gestionnaires.

Le deuxième système proposé par les auteurs est celui des conseils d'entreprise dont la fonction est de représenter les travailleurs d'une organisation ou d'un établissement et de donner un rôle particulier aux représentants syndicaux. L'émergence de ce système, qu'on voit surtout en Europe, est favorisée par cette reconnaissance légale accordée aux représentants élus des travailleurs au niveau de l'entreprise. Cette reconnaissance résulte souvent en des pratiques de décisions conjointes en ce qui a trait principalement à l'organisation du travail et aux conditions de travail. Ce système élargit les valeurs sociales en matière de droit des travailleurs et renforce les rôles politiques des syndicats et des autres parties.

Le troisième système, la coopération patronale-syndicale, prend racine autour des années 1920-1930. Cependant, l'augmentation récente de recherches en la matière fait qu'on y porte une attention grandissante. Il est intéressant de noter que la coopération provient du principe de volontarisme caractéristique du droit nord-américain. Son émergence est favorisée par les ententes bilatérales entre les employés et les employeurs qui, à l'instar des conseils d'entreprise, résultent souvent en un processus de décisions conjointes, parfois même en ce qui a trait à tous les aspects de l'organisation. Les processus de coopération sont également adoptés en tant que mesures lors de crises économiques, ou encore lorsqu'il y a présence de

syndicats forts et flexibles ainsi que des gestionnaires persuadés du bien-fondé du partenariat avec les syndicats.

Dans la même optique, Kochan, McKersie et Cappelli (1984) ont élaboré une théorie des choix stratégiques. Selon ces auteurs, les employeurs voulant effectuer des changements sont confrontés, face à la présence syndicale, à trois choix stratégiques. Ils peuvent premièrement accepter les syndicats et les reconnaître comme représentants légitimes des travailleurs. Cette stratégie reconnaît également le mécanisme de négociation collective comme étant approprié pour conclure une entente avec les employés. Le deuxième choix offert à l'employeur est celui d'éliminer ou de remplacer le syndicat. Ici, l'employeur voit le syndicat comme une entrave à l'atteinte des objectifs organisationnels et il utilise diverses tactiques pour le supprimer. Finalement, l'employeur peut carrément éviter les syndicats. Cette stratégie est également possible lorsque l'entreprise n'est pas syndiquée. Un des moyens utilisés par les employeurs est d'offrir aux salariés les mêmes conditions qu'ils auraient obtenues s'ils avaient été accrédités afin que ceux-ci ne ressentent pas le besoin de le faire. Au Québec, nous faisons face à un bon nombre d'entreprises syndiquées. De plus, étant donné les complications d'ordre légal et les problèmes pouvant découler de relations de travail conflictuelles, lorsqu'une entreprise fait face à un syndicat fort nous croyons que la solution la plus facile à réaliser est la coopération patronale-syndicale. Nous croyons que le contexte québécois est plutôt favorable à ce choix stratégique. L'acteur syndical est, au même titre que l'employeur, appelé à s'adapter aux transformations environnementales et vit actuellement des changements majeurs. Une étude de la CSN faite en 1994-1995 (Levesque, Murray, Le Queux et Roby, 1996) rapporte que, sur un échantillon de 921 syndicats, 57,2 % de ceux-ci ont vécu des changements en matière d'organisation du travail au sein de leurs entreprises. On peut donc dire que le phénomène de la réorganisation du travail est significatif pour les syndicats québécois et qu'il a touché un grand nombre d'entre eux depuis 1994. Nous discuterons ultérieurement des nouvelles orientations syndicales en matière de réorganisation du travail.

Le choix d'un système ne peut toutefois se faire sans que certains facteurs ne soient pris en considération. Par exemple, avant de prendre une décision, il convient d'évaluer l'applicabilité du système dans l'entreprise. En effet, chacun de ces systèmes possède ses forces et ses faiblesses lorsqu'il fait face au défi de créer des milieux de travail flexibles, productifs et orientés vers la qualité. Afin de cerner celles-ci, Cutcher-Gershenfeld et Verma

(1994) ont comparé les trois premiers systèmes présentés précédemment sur quatre dimensions : 1) la capacité du système à répondre à la fois aux aspects coopératifs et conflictuels d'une relation mixte (coopération et conflit) ; 2) le mélange des formes représentatives et directes de participation au travail ; 3) le degré pour lequel le système repose sur les droits procéduraux ou substantifs ; 4) l'attention portée aux compétences politiques et administratives dans les organisations (Cutcher-Gershenfeld et Verma, 1994). Il en ressort que le système de coopération volontaire est potentiellement plus flexible et plus fort pour ce qui est des quatre dimensions. En effet, la plupart des systèmes de coopération volontaire sont implantés dans des milieux où il existe des procédures de griefs formelles déjà établies et où la résolution informelle des conflits est également supportée.

Le système de fort-engagement en milieu non-syndiqué est pour sa part plus limité sur certaines dimensions. Par exemple, il procure difficilement des processus formels de résolution de conflits ou encore des structures de représentation collective. Ce système possède également des lacunes au niveau de la prise de décisions organisationnelles, des mécanismes de codification des droits procéduraux et substantifs ainsi que des mécanismes d'augmentation des compétences politiques au niveau collectif. En somme, les lacunes de ce système tournent autour de la dimension collective de la main d'œuvre qui n'y est pas structurée, ce que le système de coopération patronale-syndicale prend en considération. Le système des conseils est également limité pour donner des mécanismes adéquats nécessaires à l'identification et à la poursuite des intérêts communs ainsi qu'au niveau de la codification des droits procéduraux et substantifs en matière de salaire, d'heures et de conditions de travail. La plupart de ces droits sont codifiés par la négociation collective au niveau de l'industrie contrairement au système de coopération où cela se fait à un niveau plus local. Ceci est dû entre autres au manque de mécanismes préétablis pour coordonner les efforts informels de résolution de conflits. Dans le système des conseils d'entreprise, la résolution des conflits se situe plutôt au niveau de l'établissement ou de l'entreprise alors que, dans le système de coopération volontaire, elle se fait à des niveaux multiples.

Le choix d'un système de gestion des changements organisationnels est donc d'abord influencé par l'efficacité de celui-ci. Cependant, il existe de nombreux autres déterminants des choix stratégiques tel l'environnement interne et externe de l'organisation ou encore les valeurs et orientations des dirigeants. Dans cette même ligne d'idées, Kochan,

McKersie et Cappelli (1984) soulignent cinq principaux facteurs influençant le choix d'une organisation :

1. La philosophie de gestion et les valeurs de l'entreprise.
2. L'histoire de la firme et de l'industrie
3. Les conditions politiques et légales.
4. Les conditions économiques et sociales.
5. Le pouvoir du syndicat et la structure de négociation.

Tous ces éléments doivent être considérés avant que l'entreprise ne fasse son choix. Il semblerait que la coopération patronale-syndicale soit la solution la plus appropriée lorsque les travailleurs d'une entreprise sont syndiqués et que le pouvoir de ce syndicat est relativement fort (Lévesque, Murray, Le Queux et Roby, 1996; Wells, 1995). Il est clair que, dans le cas d'entreprises syndiquées, les choix d'évitement du syndicat s'avèrent plus complexes même si la décertification peut être possible. En effet, lorsque l'entreprise parvient à créer un environnement plus attrayant et à offrir de plus grands avantages que ce que le syndicat peut offrir aux travailleurs, le rôle de ce dernier devient de plus en plus exigeant. L'entreprise comble les besoins des travailleurs, diminuant le pouvoir du syndicat et les chances de celui-ci de renouveler son mandat (Lawler, 1987). Même si les organisations syndicales jouent un rôle important en matière de représentation des travailleurs et demeurent une voix institutionnelle importante, plusieurs d'entre elles demeurent réticentes face aux nouvelles tendances et gardent un rôle passif. Cette attitude risque de mettre leur viabilité en péril (Lawler, 1987). Toutefois, comme nous verrons plus loin, de plus en plus de syndicats deviennent proactifs, évitant ainsi les risques de décertification ou de désertion de la part des membres.

Il semblerait que si le syndicat est fort et qu'il semble pratiquement impossible de l'éliminer, la coopération patronale-syndicale soit la solution privilégiée par les employeurs. Nous pouvons cependant nous demander si les approches coopératives sont compatibles avec les syndicats. Les tenants des nouvelles approches de GRH prétendent souvent que les innovations et la coopération vont de pair, voire exigent, la présence d'un syndicat fort. Wells (1993) conteste cette opinion, dans son article intitulé «*Are strong unions compatible with the New Model of Human Resource Management ?* ». L'auteur met en évidence la contradiction entre l'opposition à l'origine des relations entre les parties et le principe unitariste des approches

de GRH. Ce principe assume qu'il n'y a pas de conflit à la base entre le capital et le travail. Wells (1993) met donc à l'épreuve cette compatibilité à partir des études de Mansell qui a identifié certaines organisations ayant implanté ces approches en milieu fortement syndiqué. Ces cas étaient présentés comme des illustrations de compatibilité entre les innovations de gestion et les syndicats forts.

Il ressort de l'étude que ces cas ont en fait démontré une incompatibilité. En effet, pour deux des dix cas, les modèles implantés ont été transformés en stratégies d'évitement du syndicat. Dans huit cas, les syndicats sont devenus plus militants et on a suspendu les nouvelles mesures de gestion. Seulement deux des entreprises fonctionnent toujours avec les innovations, mais les syndicats s'y sont affaiblis ou sont devenus un prolongement du service des ressources humaines. De plus il appert que la coopération, au lieu d'équilibrer le pouvoir, renforce celui des gestionnaires et n'aboutit jamais en une vraie démocratisation du milieu de travail.

«There is an irony, then, at the core of the argument about this supposed compatibility of strong unions and HRM : it is being made when the power imbalance between labour and capital in both Canada and the U.S. is greater than any time since the 1930s. » (Wells, 1993)

Ces observations mettent sérieusement en doute la compatibilité d'un syndicat fort et des nouvelles stratégies de coopération. Sans émettre de conclusion définitive, Wells (1993) suggère une investigation plus approfondie en la matière. Lorsqu'on se penche de plus près sur ces expériences non-fructueuses, on peut noter l'absence de certaines conditions qui favoriseraient la coopération. Par exemple, pour l'expérience chez Shell à Sarnia, une des entreprises où la stratégie s'avéra être d'éviter le syndicat, le président du syndicat local avait peu de leadership et a joué un rôle passif lors de l'élaboration du programme. Cela suggère que l'absence de certaines conditions peut aboutir en un échec de la coopération, même si le syndicat est fort.

Dans le même sens, une étude réalisée par Lévesque, Murray, Le Queux et Roby, (1996) auprès des syndicats affiliés à la CSN en 1996 vient également vérifier ce lien entre le pouvoir syndical et les nouvelles formes d'organisation du travail. Il ressort des résultats que les contextes de réorganisation du travail sont associés à une certaine stabilité du pouvoir

syndical. Lorsque ce pouvoir fluctue, on rapporte plus souvent une augmentation qu'une diminution de celui-ci, toujours en contexte de réorganisation du travail. Il est cependant intéressant de noter que les diminutions de ce pouvoir, aussi bien que les augmentations, sont plus marquées dans les entreprises où il y a eu réorganisation du travail. En ce qui a trait aux approches coopératives, on peut observer que la direction que prennent les changements dans les relations de travail et les pratiques syndicales ne sont pas uniformes et varient parfois considérablement d'une entreprise à l'autre. Les auteurs ont observé des variations dans les types de modifications apportées à l'organisation du travail et dans les modalités d'implantation. Ces variations ont une relation significative avec la capacité de mobilisation du syndicat. Dans les milieux où cette réorganisation n'est pas accompagnée d'ententes patronales-syndicales ni de mesures de protection, le rôle du syndicat semble plus marginalisé, son pouvoir diminue et est accompagné d'une plus forte diminution dans l'identification des membres aux objectifs syndicaux. Le phénomène inverse peut être observé dans les milieux où on retrouve ce type d'ententes et de mesures. Parmi les facteurs qui semblent favoriser l'absence ou non de telles ententes, c'est l'attitude de l'employeur à l'égard du syndicat qui semble avoir le plus grand impact. Lorsque l'employeur manifeste une attitude d'ouverture envers le syndicat, il y aurait huit fois plus de chance de retrouver une entente patronale-syndicale au sujet des mesures de protection, ce qui laisse sous-entendre que les chances que le pouvoir syndical soit fort seraient également plus élevées. En effet, les auteurs démontrent que cette attitude de l'employeur serait fortement associée à la position qu'adopte le syndicat face à la réorganisation du travail, aux orientations d'actions syndicales ainsi qu'à la cohésion du groupe de salariés (Lévesque, Murray, Le Queux et Roby, 1996). De plus, les auteurs ont fait ressortir un effet découlant de la taille : les unités syndicales plus grandes semblent posséder un plus grand pouvoir de négociation (Lévesque, Murray, Le Queux et Roby, 1996).

Cette étude fait donc ressortir que l'attitude de l'employeur semble être un facteur déterminant en matière de coopération patronale-syndicale dans la gestion de l'organisation du travail. Elle démontre également qu'un syndicat fort n'est pas nécessairement incompatible avec les approches coopératives. Eaton et Voos (1994), vont pour leur part jusqu'à avancer que les programmes participatifs sont plus efficaces dans les entreprises syndiquées, pour plusieurs raisons : à cause de la plus grande sécurité d'emploi individuelle et collective offerte par les entreprises syndiquées, à cause de la contribution syndicale agissant comme représentant des salariés et veillant à ce que les programmes soient structurés en fonction des

besoins des travailleurs et finalement parce que l'implication syndicale dans la gestion de ces programmes augmente les chances que la participation atteigne un niveau organisationnel supérieur. Les auteurs ont effectué diverses analyses supportant leur point de vue. Ils ont entre autres relevé des indications sur la survie des programmes qui serait plus grande dans les entreprises syndiquées. D'autres auteurs suggèrent que la productivité serait améliorée par des innovations particulières dans les milieux syndiqués. Finalement, d'autres études rapportent peu de différences dans le degré de participation à la prise de décision. Eaton et Voos (1994) concluent que les programmes auront un impact plus grand dans le secteur syndiqué à condition que le syndicat soit impliqué dans l'administration du programme. Donc, si elle est appliquée comme prescrit, la coopération patronale-syndicale s'avère être une stratégie efficace en milieu syndiqué. Malgré le fait que certaines de ces expériences ont abouti en un échec, il reste que de nombreuses études rapportent des cas où cela a fonctionné. Selon Peterson et Tracy (1988), ce sont les conditions favorables à la coopération qui ont fait toute la différence. Nous discuterons davantage de ces conditions dans la section suivante. Ces conditions ne sont toutefois pas faciles à atteindre et, actuellement, les rapports conflictuels entre les gestionnaires et les syndicats demeurent sous-jacents dans leurs relations.

Le système de coopération patronale-syndicale a l'avantage d'aménager des mécanismes de négociation et des structures déjà établies en plus de favoriser la dimension volontaire et la démocratie industrielle. De plus, les syndicats québécois, s'adaptant également aux transformations environnementales, orientent davantage leurs objectifs vers la coopération patronale-syndicale, ce qui peut avoir un effet certain sur les résultats de celle-ci.

« Les syndicats de la CSN sont donc grandement touchés par la réorganisation du travail. Ces modifications concernent tous les secteurs et toutes les fédérations, peu importe la taille des syndicats. Les modifications dans la répartition et le contenu des tâches sont plus répandues et généralement plus intenses que les modifications impliquant la mise en place d'équipes ou de groupes de travail »
 (Levesque, Murray, Le Queux et Roby, 1996)

Les transformations environnementales ont eu un effet certain sur les structures actuelles de relations de travail. La négociation collective fait aujourd'hui face à de nombreux enjeux et défis. Le défi majeur est d'accorder aux salariés de bonnes conditions de travail sans mettre en péril la survie de l'entreprise puisque les emplois en dépendent. Les différentes

centrales syndicales québécoises ont cependant commencé à modifier leurs objectifs pour converger vers une plus grande coopération avec le patronat. Par exemple, la CSN a publié en 1991 un document destiné à ses membres qui s'intitule «Prendre les devants dans l'organisation du travail ». Dans le même sens, celui de la FTQ (1995) intitulé «Notre action syndicale et la réorganisation du travail » vise à faire prendre conscience aux membres que les changements environnementaux ont amené les gestionnaires à modifier leurs stratégies, et à rechercher des organisations plus efficaces et plus flexibles. Même si les craintes syndicales à ce niveau sont que ces pratiques en viennent à prendre le dessus sur leur fonction et entraînent leur déclin comme cela c'est souvent produit aux États-Unis, les centrales syndicales considèrent que les démarches entreprises par les organisations sont une occasion unique pour eux d'intervenir dans des champs d'action dont ils étaient auparavant exclus. Les principaux objectifs recherchés par les syndicats à travers la coopération sont : la démocratisation du milieu de travail, l'accroissement de l'intérêt de leurs membres à l'égard du travail, la préservation de l'emploi et l'affirmation du rôle syndical.

« Prendre les devants dans l'organisation du travail, c'est adapter l'action syndicale aux réalités d'aujourd'hui, en agissant à la source même de la création des emplois, de leur contenu, de leur finalité. » (FTQ, 1995)

Lapointe et Paquet (1994) ont vérifié la compatibilité de ces positions des centrales syndicales avec celles des représentants syndicaux locaux. Les auteurs ont distingué trois types de positions : une position défensive et opposée au changement; une position critique et réactive; une position offensive où le syndicat prend les devants en matière de réorganisation du travail. Leur étude est basée sur les réponses à un questionnaire qui fut adressé à 266 dirigeants syndicaux faisant partie du secteur manufacturier québécois. Chacun d'eux provenait d'un établissement et d'un local différent, dirigeait un syndicat de plus de 50 membres et était affilié à la CSN ou la FTQ regroupant la majorité des syndicats québécois. Il en ressort que la majorité des dirigeants interrogés adoptent une attitude offensive ou critique et que la résistance au changement demeure un phénomène minoritaire. De plus, tout semble indiquer que ces positions continueraient d'évoluer vers l'offensive (Lapointe et Paquet, 1994). Ces résultats démontrent que les positions adoptées par les dirigeants syndicaux vont dans le même sens que celles des centrales auxquelles ils sont affiliés, renforçant la nécessité pour les employeurs de tenir compte de ces changements d'orientation.

En résumé, l'environnement en mutation engendre l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail. En fait, les entreprises adoptent différentes attitudes et font différents choix selon les caractéristiques particulières à leur milieu. Afin de choisir l'orientation voulue, les entreprises doivent tenir compte de plusieurs facteurs tels la présence syndicale, la structure, l'environnement interne et externe, l'histoire, la philosophie de gestion, etc. Les expériences de coopération peuvent aboutir à un échec, mais les avantages potentiels font que le risque semble en valoir la peine. Les approches coopératives peuvent contribuer à augmenter le succès de l'entreprise en même temps que la satisfaction des travailleurs (Peterson et Tracy, 1988). Pourtant, de nombreux aspects restent encore inconnus et de nombreuses données ne sont pas encore disponibles. Nous tenterons maintenant, dans la prochaine section, de bien définir ce qu'est la coopération patronale-syndicale et nous verrons quelles sont les conditions favorisant son apparition et son maintien.

1.2. LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE

En s'inspirant de Chamberlain et Kuhn (1965), Peterson et Tracy (1988) définissent la coopération patronale-syndicale comme étant *«tout mode de négociation ou de discussion conjointe dont l'objectif est d'améliorer la situation des deux parties.»* Pour Cutcher-Gershenfeld et Verma (1994), la coopération patronale-syndicale est un *«processus formel et continu où les travailleurs et leur supérieur immédiat, ou le syndicat et les dirigeants, recherchent la responsabilité commune pour la prise de décisions. Le but de ce processus de décision peut être étroit ou large, en fonction de ce qu'il couvre. De plus, il peut y avoir la présence ou non de procédures formelles pour résoudre les conflits provenant du processus».*

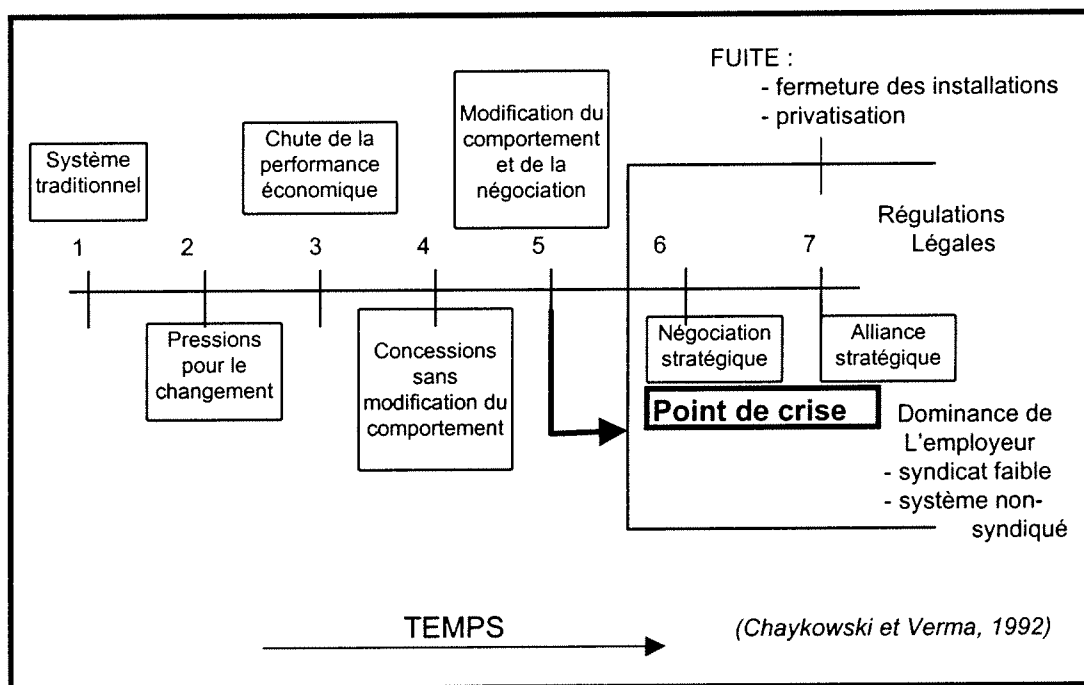
Cette deuxième définition est plus complète mais le fond reste le même : les parties doivent se concerter pour prendre des décisions. Cependant, une telle association ne s'établit pas du jour au lendemain. Kochan, Katz et McKersie (1994) suggèrent que les entreprises doivent traverser une série d'étapes avant d'atteindre la coopération et proposent un modèle à ce sujet. Il est important de mentionner que Kochan, McKersie et Cappelli (1984) sont des auteurs américains. Or, la situation canadienne diffère légèrement. Chaykowski et Verma

(1992) ont adapté leur modèle à la situation canadienne. C'est donc le modèle proposé par ces auteurs que nous présenterons dans la section qui suit.

1.2.1 Étapes d'évolution vers la coopération

Le modèle de Chaykowski et Verma (1992) décrit un processus en sept étapes menant les organisations vers la coopération patronale-syndicale et pouvant se représenter par le graphique suivant :

Figure 1 : Le modèle de Chaykowski et Verma (1992)



La durée de chacune des étapes peut varier et ce ne sont pas toutes les entreprises qui vont effectuer la totalité du processus : certaines étapes peuvent être sautées ou on peut s'arrêter avant la dernière. Le système traditionnel est centré sur la négociation distributive et est basé sur la confrontation. Le marché y est stable et les employeurs et les syndicats ont développé des mécanismes leur permettant à la fois de répondre à la demande et de retirer les salaires de la concurrence.

Les changements constatés dans l'environnement mènent à la deuxième étape, les pressions pour le changement. Celles-ci forcent les entreprises à restructurer leurs opérations pour soutenir la concurrence. Si l'entreprise est syndiquée, les restructurations doivent être négociées avec le syndicat. La volonté de changement est présente de part et d'autre et remet en cause le statu quo institutionnel.

L'étape suivante est celle de la chute de performance économique où l'entreprise subit certaines pertes de profits et de marchés. Elle doit donc s'adapter plus rapidement et augmenter sa flexibilité. Chaque partie tente par la suite de faire des concessions visant à réduire les coûts de l'employeur et à accroître la productivité. Nous sommes alors à la troisième étape. Les règles de travail doivent devenir moins rigides mais les parties sont toujours dans le système de négociation traditionnelle.

Les changements au niveau de la négociation et des comportements se produisent à la cinquième étape, la modification du comportement et de la négociation. Les syndicats sont alors plus enclins à accepter les revendications patronales car ils reconnaissent l'importance de la survie de l'entreprise. Les relations patronales-syndicales commencent à se modifier. Cette étape est caractérisée par le point de crise, qui oblige les entreprises à faire un changement. Les parties décident alors de s'engager conjointement vers la coopération, de fuir ou de laisser l'employeur dominer. La décision de s'engager dans la coopération amène les parties à passer à l'étape suivante.

Le choix d'une stratégie se fait à l'étape six, soit celle de la négociation stratégique, où les parties vont discuter des solutions possibles telles la possibilité de faire certains investissements, de modifier l'organisation du travail ou encore de modifier le rôle pouvant être joué par le syndicat dans la gestion. Selon les auteurs, quatre choix sont possibles pour les employeurs : abandon du marché ; intervention de l'État ; affaiblissement du syndicat ; coopération avec le syndicat. Bien entendu, la négociation stratégique n'est pas la seule forme de coopération pouvant apparaître à cette étape et les parties expérimentent de nouvelles formes d'organisation du travail et tentent de trouver des solutions efficaces.

Une fois que les parties décident d'opter pour la coopération, elles peuvent passer à l'étape sept, que les auteurs qualifient d'alliance stratégique. À ce niveau, l'employeur et le

syndicat travaillent ensemble pour l'atteinte des objectifs communs. L'implication du syndicat se situe à tous les niveaux de décision et le but est d'atteindre une plus grande flexibilité, une augmentation de la productivité, une meilleure sécurité d'emploi et une participation accrue de la part des travailleurs. Les nouvelles pratiques organisationnelles sont institutionnalisées suite à l'adaptation et aux réajustements ayant été faits en cours de processus. Cette étape constitue toutefois un idéal et demeure dans une certaine mesure utopique, étant donné que souvent, certains domaines des relations patronales-syndicales demeurent traditionnels, même si la gestion de l'organisation du travail se fait de façon coopérative.

Ce modèle met en évidence la présence d'un élément déclencheur. Les parties se retrouvent au pied du mur, recherchent des solutions et en viennent à la coopération. La coopération patronale-syndicale répond d'abord à un besoin de changement. De plus, les nombreuses étapes proposées par Chaykowski et Verma (1992) font ressortir la dimension temporelle du processus de coopération. L'adoption d'un tel système se fait donc à long terme et demande de nombreuses ressources. Chaque entreprise adaptera le processus à ses propres besoins et la forme que prendra la coopération variera d'une entreprise à l'autre.

La coopération peut en effet se traduire à travers des formes de participation directes ou indirectes (représentatives). La participation directe implique les travailleurs à plusieurs niveaux de l'entreprise et prend souvent la forme de programmes de qualité de vie au travail ou d'amélioration continue de la qualité. Ces différents programmes peuvent par exemple être axés sur la diminution des paliers de supervision, la formation de groupes semi-autonomes, l'attribution de récompenses en fonction de la performance, la participation des employés pour les décisions au niveau de l'organisation du travail. Ils peuvent également prendre la forme de programmes de partage des gains, de comités mixtes de production ou de systèmes de suggestions. Tous ces programmes permettent aux employés d'avoir leur mot à dire sur la gestion de leur travail tout en augmentant leur marge de responsabilités et de contrôle. Évidemment, la formation va de pair avec la mise en place de tous ces programmes.

Les différentes formes de participation se retrouvent sous diverses appellations et ont été classifiées d'une multitude de façons par de nombreux auteurs. Par exemple, Schuster (1984) a classifié les activités de coopération en trois catégories : Comités conjoints (à différents niveaux et variés), les expériences de qualité de vie au travail et les accords de

productivité. À ces catégories, Peterson et Tracy (1988) en ont ajouté une quatrième : la négociation raisonnée. Dans cette forme de participation, la négociation collective est effectuée selon le processus de résolution de problèmes et la prise de décision se fait conjointement. Cette forme de participation est cependant qualifiée d'indirecte car le syndicat devient l'intermédiaire transigeant au nom des travailleurs (Bilodeau, 1994). Rappelons-nous que c'est justement cette forme de représentation collective qui faisait défaut au système de fort-engagement en milieu non-syndiqué.

Le syndicat et l'employeur disposent donc de plusieurs façons pour atteindre leurs objectifs de coopération. En général, les entreprises adoptent plusieurs programmes simultanément car ceux-ci tendent à se compléter entre eux. De plus, les formes de participation indirecte facilitent l'application des formes de participation directe parce qu'elles permettent des discussions quant à leur cadre et leur application (Cutcher-Gershenfeld et Verma, 1994). La coopération patronale-syndicale, qui implique la participation des représentants des deux parties à la mise en œuvre d'un projet commun, constitue selon plusieurs auteurs (Bilodeau, 1994, Eaton et Voos, 1994) une condition favorable à la participation directe des salariés en milieu syndiqué.

Quelle que soit leur forme, les différentes pratiques coopératives semblent accroître la satisfaction et les conditions de travail des salariés, améliorer la communication, la confiance et l'engagement. De plus, elles contribuent à flexibiliser la main d'œuvre et la production, à faire des produits de qualité, à réduire le nombre d'accidents au travail, à faciliter les négociations (Cutcher-Gershenfeld et Verma, 1994).

L'implantation d'un tel système nécessite cependant de nombreuses conditions. Car, quelle que soit la forme que prend la coopération que l'on implante dans l'entreprise, il y a toujours la possibilité d'échec. C'est à ce niveau qu'il faut s'assurer d'avoir un minimum de conditions favorisant la coopération.

Les analyses de Cutcher-Gershenfeld et Verma (1994) suggèrent que certaines circonstances favorisent l'émergence de la coopération patronale-syndicale, telles un certain degré de crise, des antécédents d'expériences construites à partir de relations entre les parties,

une certaine forme de communication dans la négociation de la convention collective, ainsi qu'un leadership bien établi des représentants patronaux et syndicaux.

Les auteurs ont ensuite observé qu'une fois la coopération patronale-syndicale amorcée, divers facteurs viendraient influencer son maintien. Les principaux facteurs sont la capacité à communiquer et à régler les conflits, d'identifier et de poursuivre des buts communs et d'aligner ces initiatives avec les autres changements organisationnels (Cutcher-Gershenfeld et Verma, 1994).

Finalement, les conséquences reliées à cette expérience auront également un effet sur le maintien des initiatives de coopération. Les conséquences de la coopération sont en fonction du degré d'équilibre des formes de participation directes et représentatives, du degré d'ajustement des règles procédurales et substantives et du degré d'augmentation des compétences administratives et politiques des représentants des parties.

La littérature abonde d'expériences concluantes en matière de coopération patronale-syndicale, établissant de façon plus pragmatique les conditions nécessaires à l'obtention d'un partenariat efficace. Peterson et Tracy (1988) les ont recensés et les énumèrent ainsi :

- Les deux parties doivent s'engager vers la coopération.
- Les gestionnaires doivent reconnaître le rôle légitime joué par les syndicats.
- Les parties doivent prendre une orientation à long terme.
- Les liens entre la négociation traditionnelle et la résolution de problèmes doivent être considérés.
- Les attentes doivent être réalistes.
- Les programmes ne doivent pas être limités par les politiques internes.
- Le besoin de coopération doit être présent et clairement défini.
- Les parties ne doivent pas trop dépendre des tierces parties neutres (facilitateur, consultants, etc.).
- Toute l'information pertinente doit être disponible pour les deux parties.
- Dès le début, les parties doivent définir clairement les objectifs opérationnels du comité conjoint.
- On doit transmettre aux travailleurs l'information au sujet des activités des comités.
- Un équilibre relatif des pouvoirs est nécessaire.
- Établir la confiance entre les parties est essentiel au succès de la résolution de problèmes.

De plus, les auteurs considèrent que lorsque les parties ont le réel désir de s'engager dans la coopération, certaines modalités opérationnelles permettent de maximiser les chances de réussite de l'expérience.

- Obtenir le support de la direction.
- Établir un mécanisme de résolution de problème.
- Définir clairement les buts des comités.
- Commencer petit.
- Apprendre à utiliser les comportements et les processus nécessaires à la résolution de problèmes.
- Maintenir le sens du 'nous' dans la mise en œuvre du projet commun.
- Être conscient des réalités politiques.
- Communication aux travailleurs de niveau hiérarchique inférieur.
- Établissement d'une relation mature entre les représentants des deux parties.
- Évaluation du programme.

Donc, même une fois établie, la coopération patronale-syndicale est sujette à différentes dynamiques qui peuvent influencer son degré de succès et son maintien. L'importance de ces conditions varie en fonction de la forme que prendra la coopération. Par exemple, on peut suggérer que pour la négociation raisonnée, l'importance de la confiance entre les parties est plus primordiale que pour certaines autres formes de coopération.

Un autre modèle de coopération fut développé par Cooke (1990). Au contraire des études précédentes qui étudient plutôt la coopération selon les attitudes, les conditions favorables et la dynamique des relations de travail, Cooke (1990) propose plutôt un modèle qui définit la coopération comme étant le résultat d'une analyse coûts-bénéfices de chacune des parties selon leur pouvoir respectif. Sa théorie suggère que, lorsque le pouvoir relatif d'une partie augmente significativement à un moment donné, cette partie utilisera ce pouvoir pour augmenter ses bénéfices, même aux dépens de l'autre partie. Si les bénéfices nets résultant de la coopération sont conformes ou supérieurs aux anticipations, l'usage du pouvoir relatif des parties diminue et celles-ci en viennent à la conclusion que les bénéfices nets pouvant être atteints à partir de la coopération patronale-syndicale sont supérieurs aux bénéfices nets qu'ils auraient pu obtenir par la confrontation. Donc, une fois que les parties perçoivent que les bénéfices potentiels nets excèdent les coûts potentiels, les parties vont concevoir et implanter des programmes conjoints. De plus, pour Cooke (1990), la coopération patronale-syndicale intègre des dimensions cognitives et affectives puisqu'elle repose d'une part sur des

perceptions et des anticipations en ce qui a trait aux contextes actuels et aux gains futurs, et d'autre part, l'engagement affectif des parties suppose l'existence préalable d'un niveau de confiance mutuelle compatible avec des relations de coopération (Bourque, 1998).

En outre, le modèle de Cooke (1990) tient compte, à l'instar des auteurs dont nous avons discuté précédemment, des conditions favorables au maintien de la coopération. Pour lui, il y a en fait deux facteurs essentiels : l'intensité de la coopération mesurée par la fréquence des rencontres conjointes et le nombre de représentants qui y sont directement impliqués; la comparaison des gains escomptés et des résultats de la coopération pouvant conduire au maintien ou à la remise en cause de la participation syndicale aux structures et aux processus de coopération (Bourque, 1998). Finalement, les principaux obstacles à la coopération sont, selon Cooke (1990), le déficit de confiance entre les parties, leur faible engagement, leur déception face aux bénéfices et la tension entre les nouvelles approches coopératives et les approches plus traditionnelles et conflictuelles. Ces deux types d'approches coexistent souvent en matière d'organisation du travail, l'approche traditionnelle étant souvent conservée notamment pour le règlement des griefs, la discipline et les enjeux de négociation à caractère pécunier.

Cette première partie de la revue de littérature nous a permis de constater qu'en dépit de la popularité grandissante et de l'efficacité perçue des programmes coopératifs, plusieurs aboutissent à un échec. Or, les conditions favorables à l'émergence et au maintien de ces programmes sont nombreuses et il est difficile pour une organisation de les atteindre dans leur ensemble. Il est donc essentiel que certains facteurs clés soient cernés et étudiés en profondeur si on veut parvenir à implanter des programmes coopératifs de façon adéquate et durable. Un des concepts soulevés précédemment dans les conditions favorables à la coopération de Peterson et Tracy (1988) et également dans le modèle de Cooke (1990) est celui de la confiance. Ce concept fut largement étudié et selon des optiques bien différentes, voire même parfois irréconciliables. Il semble toutefois pertinent de se questionner au sujet du rôle de la confiance dans la mise en oeuvre de la coopération patronale-syndicale. Nous nous attarderons maintenant à définir plus précisément ce concept clé de notre projet de recherche.

1.3. LE CONCEPT ET LES DIMENSIONS DE LA CONFIANCE

1.3.1. Définition du concept

Selon Fox (1974) un des premiers auteurs à s'intéresser à la confiance fut Deutsch (1958). À partir de ce moment, l'importance de la confiance dans l'étude des relations de travail fut de plus en plus étendue dans la littérature. Par exemple, pour Zand (1972) la confiance serait un élément crucial de toute relation, affecterait le degré de résistance au changement et l'habilité à accepter des idées nouvelles d'un individu, et serait essentielle pour la résolution de problèmes.

Selon Mayer et Davis (1996) il devient de plus en plus nécessaire de se pencher sur le concept de la confiance car la diversification accrue de la main d'œuvre et l'accélération des changements organisationnels nécessitent une augmentation de la confiance entre les individus au travail. Ils sont d'opinion qu'une meilleure compréhension du phénomène de la confiance et de ses causes peut faciliter la cohésion et la coopération entre les personnes. Or, malgré cette importance accrue du phénomène, plusieurs institutions ont observé une diminution de la confiance entre les employés à un niveau interpersonnel. Creed et Miles (1996) soulignent également le souci croissant au sujet de la confiance dans les organisations et observent qu'il n'existe pas de consensus quant au rôle de celle-ci dans la théorie organisationnelle. La confiance est donc souvent associée aux nouvelles formes d'organisation du travail, et semble favorable à leur succès, mais on observe des lacunes à son sujet au niveau de la théorie. Mais d'abord, qu'est-ce que la confiance? Deutsch (1958) la définit pour sa part ainsi :

« An individual may be said to have trust in the occurrence of an event if he expects its occurrence and his expectation leads to behavior which he perceives to have greater negative motivational consequences if the expectation is not confirmed than positive motivational consequences if it is confirmed. » (Deutsch, 1958)

En fait, plusieurs définitions ont été élaborées pour ce concept, de l'optique de différentes disciplines. Certains auteurs, qui ont étudié cette question, ne parlent pas de la confiance comme étant un simple sentiment mais plutôt comme étant une attente envers certaines conséquences (positives ou négatives) pouvant entraîner des risques. Plusieurs auteurs se sont intéressés au rôle de la confiance dans les échanges économiques (Karpik, 1996, Williamson, 1985). Ainsi, Karpik (1996) définit la confiance en ce domaine comme une relation d'échange régie par une règle ou une norme reposant sur quelque chose d'extérieur (personne, règles, institution). Pour Williamson (1985), lorsque nous sommes en situation de concurrence et d'information parfaites, le marché s'impose comme mécanisme de coordination privilégié. Or, le marché transporte plusieurs incertitudes et l'entreprise doit assurer la coordination des décisions et le règlement des conflits internes à l'organisation, devenant ainsi une institution économique efficiente tentant de diminuer les risques d'opportunisme à l'aide du marché et de l'autorité hiérarchique. Ces approches économiques sont largement contestées, puisqu'elles tendent souvent à définir la confiance comme une simple anticipation du risque et à voir négativement les intentions des acteurs (Cummings et Bromingley, 1997). La lacune principale de ces approches serait justement l'accent mis sur les anticipations bien que les études empiriques démontrent que la confiance est fondée sur des expériences passées et non seulement sur la prévision des résultats des nouvelles expériences. La confiance demeure importante dans la régulation des échanges économiques et est souvent à la base des réseaux de coopération (Bourque, 1998). De même, de nombreuses études confirment que la confiance interpersonnelle joue un rôle clé dans la mise en œuvre et la stabilisation des réseaux de sous-traitance et les maillages inter-firmes (Bourque, 1998). La confiance peut être considérée comme mécanisme de coordination des échanges économiques, mais les acteurs participant à ces échanges demeurent des acteurs sociaux (Karpik, 1996), ayant des traits de personnalité, des sentiments, des intérêts qui peuvent les amener à faire confiance sans qu'une justification économique ne soit présente. La confiance aurait donc des dimensions sociales et affectives importantes.

Deutsch (1958) prend en considération la dimension affective de la confiance. Selon cet auteur, un individu va décider de faire confiance de façon volontaire et peut également avoir certains traits de personnalité qui vont le prédisposer à faire confiance (Deutsch, 1958). La confiance peut également varier selon les situations, individus ou tâches.

Il faut toutefois garder en mémoire que les différentes définitions renvoient à la confiance interpersonnelle plutôt qu'à la confiance caractérisant un ensemble d'individus, à une collectivité. Puisque nous nous intéressons également à d'autres types de confiance, la définition de Cummings et Bromiley (1996) est des plus intéressantes car elle est formulée de manière à inclure à la fois la dimension individuelle et collective de la confiance. Le fondement de cette définition repose sur la nature subjective, socialement imbriquée et optimiste de la plupart des interactions impliquant la confiance à l'intérieur et entre les organisations.

« La confiance sera définie comme croyance individuelle ou collective d'un groupe d'individus, qu'un autre individu ou groupe a) fait des efforts de bonne foi pour se comporter conformément à tout engagement, à la fois explicite ou implicite, b) est honnête en ce qui a trait aux négociations précédant de tels engagements, et c) ne prend pas d'avantage excessif de l'autre, même si l'occasion se présente. »
(Cummings et Bromiley 1996, notre traduction)

Cette définition repose sur une vue de l'action organisationnelle basée sur la perception de la bonne foi, l'honnêteté et l'opportunisme limité d'un individu ou d'un groupe. La plupart des interactions organisationnelles reposent fortement sur ces trois caractéristiques fondamentales des relations de confiance. La confiance dépend donc de l'anticipation des intentions et des comportements des autres. Faire confiance implique en effet une large part d'incertitudes qui rendent les individus vulnérables. Le choix de se rendre vulnérable est, selon Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998), une composante essentielle se retrouvant dans la plupart des définitions de la confiance qu'ils ont recensées dans la littérature. Une personne vulnérable peut être atteinte, blessée. Il y a donc un risque affectif qui est associé à la confiance. De plus, devoir faire confiance à quelqu'un implique que les actions d'une personne auront un impact sur l'individu qui fait confiance. En effet, un individu n'a pas besoin de faire confiance à quelqu'un dont les actions ne le touchent aucunement (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998). Le besoin de confiance apparaît suite à la présence de deux facteurs importants : le risque et l'interdépendance (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998). Pour

Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, (1998), la confiance n'est ni un comportement, tel la coopération, ni un choix, tel prendre un risque, mais plutôt une condition psychologique sous-jacente qui peut causer ou être le résultat de telles actions. La confiance est donc pour ces auteurs « *a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another* » (Rousseau, Sitkin, Burt et Cameron, 1998).

Malgré ce réel effort pour définir la confiance, certains concepts sont parfois à tort assimilés à celle-ci. C'est pourquoi, en plus de définir la confiance, certains auteurs font une différenciation de ce concept avec d'autres. Par exemple, on retrouve souvent la notion de risque lorsqu'on parle de confiance. Le « Nouveau petit Robert 1 (1991) en donne les définitions suivantes : risque : 1) Danger éventuel plus ou moins prévisible; 2) Éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage...; 3) *Prendre un risque*...tenter quelque chose d'osé, sans garantie quant au résultat. Le risque comporte donc une large part d'incertitude. Deutsch (1958) donne l'exemple d'un joueur prenant un risque sur la probabilité d'occurrence d'un événement qu'il perçoit comme ayant peu de probabilité de se produire : par exemple, gagner à la loterie. Le risque est alors associé à un calcul rationnel des coûts et des bénéfices. La confiance se différencie du simple calcul de risque dans le sens que, même si un individu estime que la probabilité que sa confiance soit trahie est faible, il peut néanmoins associer cette occurrence à des variations négatives au niveau émotionnel et décider de ne pas faire confiance. La confiance aurait donc une dimension affective qui la caractériserait plus particulièrement.

Lorsqu'un événement est au détriment d'un individu, Deutsch (1958) trouve plus approprié d'utiliser le terme suspicion, qui peut être défini comme étant *le fait de tenir pour suspect, de ne pas avoir confiance* (Le nouveau petit Robert 1, 1991). Appliquées aux situations sociales, la confiance et la suspicion sont induites par un individu, en référence à un événement. De plus, à ce niveau, la confiance implique également que le bénéficiaire de cette confiance est conscient que les autres la lui portent. La confiance et la suspicion peuvent alors avoir deux dimensions, elles peuvent être sociales et mutuelles. Toutes ces distinctions ont été établies dans la recherche initiale de Deutsch (1958).

Deutsch (1958) considère ensuite le concept de «trustworthiness » que nous avons traduit par « digne de confiance ». Une personne digne de confiance est consciente qu'on lui fait confiance et est en quelque sorte contrainte par cette confiance qu'on investit en elle. Deutsch (1958) préfère référer à ce concept par le terme « responsable ». Être « responsable » de la confiance des autres implique qu'une personne va produire un comportement attendu X même si le comportement Y (violant la confiance) est plus avantageux pour elle. Les sources motivationnelles pour être responsable sont multiples. Par exemple, une personne peut craindre certaines répercussions, ses valeurs personnelles la feront se sentir coupable ; etc.. La responsabilité d'un individu peut être considérée comme une caractéristique personnelle plus ou moins stable. L'auteur réfère à cette caractéristique par le terme intégrité personnelle. Les indicateurs de l'intégrité personnelle sont les suivants : 1. La force des valeurs internes par rapport à la responsabilité ; 2. L'habilité à prévenir ou résoudre les conflits dans les responsabilités ; 3. La capacité de prendre les buts des autres comme les siens.

En somme, la confiance comporte un certain risque et implique que les individus sont vulnérables aux actions des autres. De plus, de nombreuses attentes vont motiver la décision de faire confiance ou non d'un individu. Ces attentes sont généralement des attentes de comportements et reposent dans une large mesure sur des caractéristiques personnelles telles l'intégrité, la responsabilité ou encore l'honnêteté. Compte tenu des nombreuses définitions de la confiance proposées dans la littérature et les différences, parfois importantes, qu'elles recouvrent, il importe de distinguer les différents types de confiance identifiés par les chercheurs.

1.3.2. Types de confiance

Les différentes approches et définitions de la confiance retrouvées dans la littérature soulèvent plusieurs débats. Toutefois, selon Bigley et Pearce (1998), ces différents construits sont distincts et ces auteurs suggèrent que les différentes conceptualisations visent à répondre à différentes questions et qu'il n'est pas forcément nécessaire de tenter de les intégrer (Bigley et Pearce, 1998). Ainsi, la confiance qui s'établit entre des individus diffère de la confiance s'établissant entre des organisations et l'étude des deux demeure essentielle. La confiance peut donc prendre différentes formes.

Pour Harrisson et Laplante (1994), deux types de confiance sont présents dans les relations de travail : la confiance préalable à toute relation contractuelle ; la confiance mutuelle des acteurs dans leurs rapports informels. Ceci suggère qu'un certain degré de confiance institutionnelle serait nécessaire pour appuyer la relation de confiance mutuelle des agents, sans toutefois qu'elle prenne le dessus sur celle-ci. À ce moment, les agents font plutôt confiance au système normatif du partenariat qu'ils ont établi. L'innovation amène le besoin du deuxième type de confiance étant donné que l'apprentissage des parties transmet la confiance à travers de nouvelles façons de procéder et non plus par des règles préétablies. La confiance est alors créée volontairement et ne constitue pas un sous-produit d'actions dirigées vers d'autres fins. Elle évoluerait ensuite avec le temps, parallèlement à la relation entre les parties. Pour Harrisson et Laplante (1994), la nature des relations de confiance se transforme lors du développement des projets visant à augmenter la participation des salariés, la flexibilité fonctionnelle et l'engagement des salariés aux objectifs de production. Elle serait favorable à leur bon fonctionnement. Ces différents projets contribuant à modifier la relation entre les parties sont en fait différentes formes de coopération.

Pour en revenir aux différents types de confiance dans les relations du travail, Friedman (1993) distingue pour sa part la confiance institutionnelle de la confiance interpersonnelle. On ne pourrait se limiter à la confiance interpersonnelle lorsqu'on parle du système économique au sens large car les individus dépendent d'autres individus qui leur sont parfois inconnus. En matière de relations de travail, la négociation de contrats ou de conventions collectives repose sur la confiance institutionnelle : les employés ne veulent pas dépendre de la qualité de leur relation avec leur patron. Les résultats de la négociation sont justement les règles venant institutionnaliser la confiance. Cependant, pour l'auteur, les négociateurs en tant que personnes ne sont pas « institutionnalisés ». Il n'y a en effet aucun contrat en ce qui a trait au processus de négociation. La confiance interpersonnelle devient alors critique puisque seule une relation de confiance entre les négociateurs patronaux et syndicaux peut permettre de discuter certaines idées sans qu'il y ait au préalable de positions formelles et écrites. Pour Friedman (1993), la confiance interpersonnelle entre les représentants patronaux et syndicaux doit donc être présente pour que la négociation soit pleinement efficace.

Creed et Miles (1996) utilisent la caractérisation de Zucker (1986) des trois mécanismes centraux de production de la confiance dans les structures économiques : basée sur le processus ; basée sur les caractéristiques personnelles et basée sur l'institution. Pour les fins de leur recherche ils se concentrent surtout sur les deux premiers facteurs. La confiance basée sur le processus provient de l'expérience personnelle et de la réciprocité à plus ou moins long terme. La confiance basée sur les caractéristiques personnelles est fondée à partir des normes d'obligation et de coopération de la société : on se base sur le statut, l'ethnicité, le sexe, l'âge, etc., pour déterminer si on peut faire confiance. Ces deux types de confiance se retrouvent dans la société en général et varient selon les régions, les communautés d'appartenance, etc. Cette inclusion suggère qu'on peut développer des hypothèses concernant l'impact, à travers des sociétés différentes aux niveaux économique et politique, sur le développement de prédispositions des individus à faire confiance ou non. Les auteurs croient, à l'instar de Friedman (1993), que dans la société en général, la confiance est construite à partir des modèles de normes et de valeurs intégrées aux institutions sociales et économiques, devenant ainsi un ensemble d'attentes et de prédispositions communes. Au niveau organisationnel, les auteurs affirment que ces prédispositions se forment à partir des philosophies de gestion, le pouvoir et le contrôle provenant la plupart du temps des gestionnaires. Les gestionnaires vont alors, à partir de la nature de leur rôle, affecter le niveau de confiance de différentes façons, toujours en lien avec les facteurs identifiés précédemment. Les philosophies de gestion sont donc des mécanismes qui vont servir à induire une certaine forme à la confiance dans les organisations. Ces philosophies évoluent dans le temps en réponse aux forces idéologiques, aux forces opérationnelles et aux forces socioculturelles. Avec le temps, ces philosophies sont déployées dans les différentes structures et mécanismes organisationnels, selon ce qu'elles prescrivent.

Lewicki et Bunker (1996) utilisent une caractérisation semblable sauf que la confiance basée sur l'institution est remplacée ici par la confiance basée sur l'identification à l'autre partie, puisque ces auteurs situent la confiance dans les relations interpersonnelles et observent celle-ci plus particulièrement dans les relations professionnelles. Il appert que la confiance est un élément crucial du succès de la plupart des relations qui se forment au travail. Lewicki et Bunker (1996) soulignent que les différents types de relations ont été étudiés empiriquement par plusieurs auteurs et que la notion de confiance y occupe une place centrale. Les auteurs se concentrent sur les relations entre les membres et les dirigeants et sur le

développement de la confiance à l'intérieur des organisations. Ils proposent alors trois types de confiance: la confiance basée sur le calcul (évaluation des conséquences positives et négatives), la confiance basée sur la familiarité (anticipation par rapport à l'information disponible) et la confiance basée sur l'identification à l'autre partie (mutualité dans l'appréciation et la compréhension des besoins). C'est le passage d'une forme à une autre qui constituerait le processus de confiance.

Dans la même ligne d'idées, Sheppard et Tuchinsky (1996) utilisent une classification semblable à Lewicki et Bunker (1996). Les différents types de confiance que distinguent ces auteurs se définissent ainsi:

- ⇒ Basée sur le calcul ou Préventive: À ce niveau, la motivation à s'engager dans un comportement de confiance vient du fait qu'il existe des mesures permettant de prévenir les actions indésirables. Elle apparaît dans une relation lorsque les coûts potentiels de mettre fin à une relation, dans son ensemble ou en partie, sont plus grands que les avantages à courts termes de violer la confiance. Elle émerge à partir de l'évaluation ou du calcul des gains et des pertes encourues dans une relation. Préserver la confiance peut en effet apporter différentes récompenses alors que la violation peut entraîner des conséquences négatives, d'où le risque.
- ⇒ Basée sur la familiarité: Ce type de confiance est basé sur la capacité d'un individu d'anticiper ou de prédire le comportement de l'autre. Cette habilité requière que l'on possède l'information suffisante. Des prédictions adéquates sont favorisées par des interactions répétées et multidimensionnelles.
- ⇒ Basée sur l'identification: C'est le niveau de confiance le plus élevé. Ici, l'individu a intériorisé les goûts et les préférences de l'autre. La compréhension entre les parties est mutuelle et développée au point que chacun agit effectivement pour l'autre. Chaque partie est confiante que ses intérêts sont protégés et que la surveillance ou la méfiance n'est plus nécessaire.

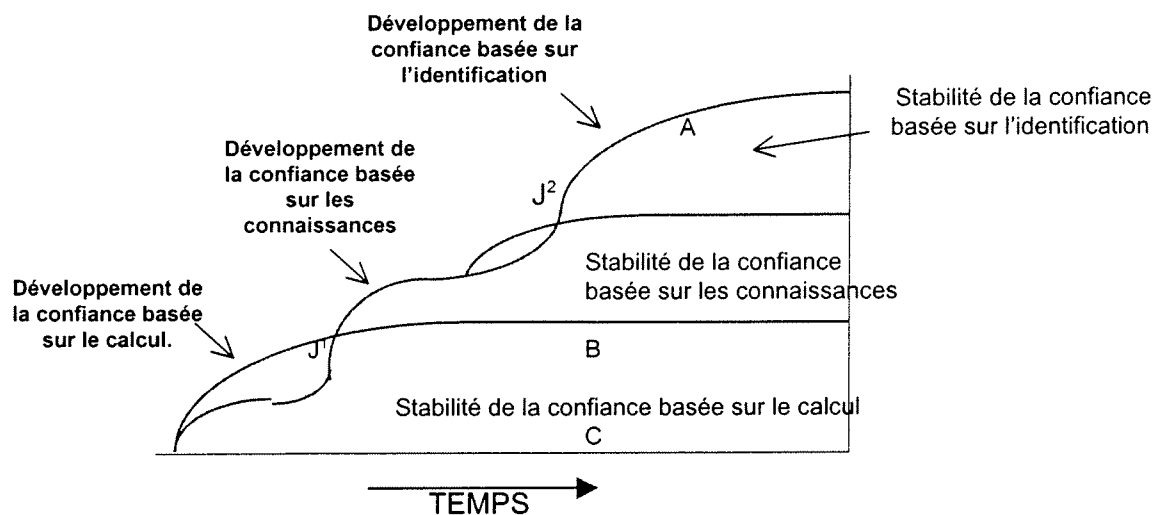
Ces différents types de confiance sont ceux qui reviennent le plus souvent dans la littérature. Dans une revue de littérature multidisciplinaire effectuée par Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998), les auteurs rapportent également trois formes de confiance : la confiance basée sur le calcul; la confiance relationnelle et la confiance institutionnelle. La confiance basée sur le calcul est donc une confiance basée sur un choix rationnel. La confiance relationnelle dérive des interactions répétées dans le temps entre les parties. Elle englobe la

confiance basée sur la familiarité et la confiance basée sur l'identification dont nous avons parlé précédemment. Finalement, en ce qui a trait à la confiance institutionnelle, ce sont des facteurs institutionnels qui agissent en tant que supports à la confiance. Selon les économistes institutionnalistes, c'est effectivement une des fonctions des institutions que de réduire l'incertitude. Ces supports peuvent par exemple provenir de la structure organisationnelle, de la société ou encore de la culture (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998). Selon ces auteurs, la confiance peut, selon les situations, prendre une ou plusieurs formes à la fois.

Un problème peut être soulevé ici. Nous avons passé en revue des types, des formes et des niveaux de confiance. La distinction entre ceux-ci demeure toutefois ambiguë. En faisant le tour des définitions de la confiance, nous avons vu qu'elles visaient souvent deux types distincts de confiance : la confiance interpersonnelle (entre individus) et la confiance organisationnelle (interne ou entre des organisations). Chacun de ces types est distinct et peut prendre différentes formes ou niveaux. En effet, la confiance interpersonnelle peut être au niveau de la confiance basée sur le calcul, particulièrement si les individus se trouvent en début de relation. Ensuite, à mesure qu'ils vont acquérir de l'information au sujet de l'autre, la confiance sera alors à un niveau beaucoup plus basé sur les connaissances.

La confiance entre deux individus peut donc être à un seul niveau ou encore plusieurs simultanément (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998). Il appert donc que la confiance évolue et se transforme à court et à long terme. Lewicki et Bunker (1996), font ressortir ce dynamisme de leur modèle présenté à la page suivante.

Figure 2 : Le modèle de Lewicki et Bunker (1996)



Légende

A : peu de relations	B : plusieurs relations	C : quelques relations
J ¹ : Point où quelques relations de confiance basées sur le calcul deviennent des relations de confiance basées sur les connaissances.		
J ² : Point où quelques relations de confiance basées sur les connaissances qui présentent un affect positif deviennent des relations de confiance basées sur l'identification		

Ce modèle souligne d'abord les différents niveaux de confiance. Ceux-ci sont reliés dans une itération séquentielle à travers laquelle l'atteinte de la confiance à un niveau permet le développement de la confiance au niveau suivant. Selon les auteurs, l'évolution de la confiance pourrait nous aider à comprendre parallèlement celle d'une relation.

Il est important de mentionner que ce modèle suppose que les parties amorcent une nouvelle relation interpersonnelle, sans histoire antérieure, sans réputation. Les parties font donc face à l'incertitude, se croient vulnérables et ne savent rien de l'évolution future de leur relation. Leur relation est donc fondée sur une confiance calculée. Avec le temps, c'est le deuxième niveau qui apparaît. La majorité des relations se situent au niveau de la confiance basée sur les connaissances. Ensuite, chaque niveau de confiance peut atteindre une certaine stabilité et se développer jusqu'à une certaine limite. Les auteurs considèrent également que ce modèle, bien qu'ils ne l'aient pas testé, crée une base pour spécifier comment la confiance décline et peut être réparée.

Le déclin de la confiance peut se produire à chacun des niveaux. Pour Lewicki et Bunker (1996), le déclin de la confiance est un processus général reflétant les différentes étapes du développement de la confiance présentées précédemment. La perte de confiance peut se produire après une seule violation, si celle-ci est sévère, ou graduellement. Elle débute lorsque la confiance, du moins un certain niveau, a déjà été établie entre deux personnes mais que l'une d'entre elles perçoit que l'autre agit d'une manière qui vient violer la confiance. Cette situation crée de l'instabilité dans la relation, aussi bien au niveau cognitif (l'individu pense alors à l'importance de la relation et sa responsabilité) qu'émotif (l'individu peut se sentir frustré, avoir peur, mal, etc.). Les individus vont alors décider s'ils mettent fin à la relation, s'ils la réévaluent ou la réparent.

Plus la relation est développée, plus les parties peuvent gérer les violations de confiance, et plus facilement si celle-ci apparaît au premier ou au deuxième niveau. Lewicki et Bunker (1996) affirment ensuite que la confiance peut être restaurée, à condition que les deux parties aient la volonté d'y investir du temps et perçoivent que les bénéfices à courts et à long terme en valent la peine et sont préférables aux options qui pourraient combler ces besoins d'une autre façon.

Nous pouvons maintenant nous interroger à savoir si le modèle de Lewicki et Bunker (1996) au sujet de la confiance interpersonnelle peut s'appliquer à la confiance collective. Nous croyons que oui. En effet, la confiance basée sur le calcul pourrait, en contexte collectif, être générée à partir de l'évaluation de l'histoire sociale de l'entreprise, de sa réputation. De nouveaux travailleurs venant d'être embauchés ont déjà une idée générale et préconçue de ce qu'est l'entreprise. Avec le temps, les individus acquièrent et se transmettent de l'information au sujet de cette entreprise, faisant ainsi varier la confiance basée sur les connaissances. Si ces deux premiers types de confiance se stabilisent, les travailleurs pourront atteindre le troisième niveau de confiance par le biais de leur identification croissante à l'entreprise. Nous analyserons plus en détail ce processus d'identification ultérieurement. Toutefois, nous pouvons voir que le modèle de Lewicki et Bunker (1996) pourrait s'appliquer aussi bien aux relations collectives qu'individuelles.

La confiance évolue et peut prendre différentes formes, différents degrés et serait un concept multidimensionnel. Plusieurs auteurs considèrent cette multidimensionnalité de la

confiance (Jones et George, 1998). Par exemple, Sheppard et Tuchinsky (1996) sont d'avis que chaque niveau de confiance possède trois dimensions majeures. Ces dimensions, qui se retrouvent dans la définition de Cummings et Bromiley (1997) que nous avons présenté antérieurement, sont : a) la bonne foi; b) l'honnêteté; c) l'opportunisme limité. Avoir un comportement digne de confiance signifie qu'on agit selon ces trois dimensions. La première dimension implique que l'individu à qui on fait confiance est fiable et agit selon ses engagements. La deuxième dimension implique que les affirmations qui fondent l'engagement de cet individu sont consistantes avec son désir réel et les faits. La troisième dimension implique que l'individu ne profitera pas des opportunités qui se présenteront aux dépens de l'autre. Cette multidimensionnalité de la confiance amène les auteurs à développer leurs indicateurs de confiance en lien avec chacune de ces trois dimensions. Leur théorie est également basée sur l'affirmation qu'en tant que croyance, la confiance possède trois composantes : affective, cognitive et comportementale. Ces composantes s'apparentent à celles relevées par Kramer, Brewer et Hanna (1996), excepté en ce qui a trait à la dimension motivationnelle qui a été remplacé ici par comportementale. La différence entre les deux, au niveau de la signification, demeure cependant négligeable.

Maintenant que nous avons établi que la confiance évolue et qu'elle peut décliner, il convient de préciser comment elle est générée. Certains facteurs peuvent en effet contribuer à la confiance qui, à son tour, entraînera également certaines conséquences. Deutsch (1960) étudie la confiance en se basant sur le postulat principal que la confiance interpersonnelle est une condition préalable à la coopération. Selon Deutsch (1960), le dilemme de la confiance émerge de la possibilité que, dans une relation, chaque partie soit orientée égoïstement en vue d'obtenir des gains maximums au coût minimum. La coopération n'est à ce moment pas avantageuse pour l'autre partie. Faire confiance implique la décision de s'engager dans une direction ambiguë ou risquée. Pour qu'un individu fasse confiance à un autre au sujet d'un événement quelconque, il doit estimer que celui-ci ait l'intention et les aptitudes pour produire cet événement. Selon l'auteur, la propension d'un individu à faire confiance ou non est affectée par les perceptions de cet individu au sujet des intentions de l'autre. Une intention a trois aspects: la source, l'objet et la force. Les sources sont les conditions qui vont amener l'émergence de l'intention, l'objet est caractérisé par les conditions perçues comme étant suffisantes et attirantes, la force est le degré d'attraction de l'objet. Pour Deutsch (1960), les sources sont celles qui enclenchent le processus et elles peuvent être nombreuses. Par

exemple, un individu peut simplement vouloir faire plaisir à l'autre personne ou encore il peut vouloir obtenir quelque chose d'elle pour lui. Deutsch (1960) a pu vérifier à travers une série d'expériences en laboratoire que la connaissance ou la perception induite du comportement probable de l'autre va orienter le choix d'un individu à engager sa confiance ou non. Il en est de même dans la réalité, où, par exemple, un individu va évaluer, sur la base du comportement anticipé de l'autre partie, si cela vaut la peine de s'engager dans la coopération avec celle-ci.

Dans ses premières expériences, Deutsch (1958) utilisa un jeu apparenté au dilemme du prisonnier dans lequel les gains et les pertes inculqués par chaque partie sont fonction des choix de l'autre aussi bien que des siens. Les sujets étaient tous des étudiants de niveau collégial. Un groupe de sujets effectuait une partie d'une manche alors que d'autres jouaient 10 manches. Deux autres scénarios de jeu étaient utilisés : certains sujets effectuaient leurs choix de façon simultanée tandis que d'autres faisaient leur choix après que l'autre joueur ait révélé le sien. De plus, trois différents types de motivation étaient induits chez les sujets : la coopération, l'individualisme et la compétition. Chaque sujet était amené à ressentir une des trois motivations par des directives écrites remises aux participants au début du jeu. Par exemple, en ce qui a trait à la compétition, chaque sujet était amené à penser qu'il devait faire le mieux pour lui-même tout en faisant mieux que l'autre. Le niveau de confiance devait varier selon l'orientation motivationnelle, du plus au moins en allant de la coopération à la compétition. C'est donc en induisant la structure de la relation de confiance entre deux personnes et à partir de jeux effectués dans des conditions expérimentales que l'auteur a pu observer la probabilité d'apparition des comportements de coopération.

Il ressort des résultats empiriques de Deutsch (1958) que la confiance mutuelle entre deux individus est plus probable lorsque chacun d'eux est positivement orienté vers le bien-être de l'autre. Ceci vient appuyer le fait que la confiance possède une dimension affective. Cependant, la confiance mutuelle peut apparaître dans des circonstances où les individus impliqués ne sont aucunement concernés par le bien-être d'autrui, lorsque les caractéristiques de la situation amènent l'individu à anticiper les résultats de sa confiance. Selon Deutsch (1958), les caractéristiques qui semblent faciliter le développement de la confiance interpersonnelle sont les suivantes :

- Caractéristique I.** L'opportunité pour chaque personne de savoir ce que l'autre va faire avant de s'engager dans un choix de confiance irréversible ;
- Caractéristique II.** L'opportunité et l'habileté de se communiquer mutuellement un système de coopération définissant les responsabilités de chacun et spécifiant les résultats d'une violation;
- Caractéristique III.** Le pouvoir d'influencer les résultats de l'autre partie et, ce faisant, de réduire les tentations d'avoir un comportement de violation. L'exercice du pouvoir, en cas de violation diminue la confiance.
- Caractéristique IV.** La présence d'un tiers intervenant ayant, avec les deux autres parties, une relation qui amène les participants à percevoir qu'une perte de l'opposant est au détriment de ses propres intérêts.

La confiance serait donc d'abord une anticipation fondée sur une analyse coûts bénéfiques, mais aurait également une dimension affective ce qui influencerait également sa probabilité d'apparition. Les facteurs qui font varier la confiance sont en fait nombreux, c'est ce que nous verrons dans la prochaine section.

1.3.3. Facteurs faisant varier la confiance

Une des théories de prise de décision la mieux acceptée a comme principe central que les gens évaluent l'utilité des différentes alternatives par rapport à un point de référence affectant personnellement l'individu ou les parties impliquées dans la décision (Valley et Neale, 1993) L'évaluation ne se baserait pas que sur ces deux facteurs. En effet, la signification de la relation entre les parties affecterait l'évaluation des résultats au niveau concret (évaluation objective) et au niveau symbolique (évaluation de la réciprocité).

Pour Deutsch (1958), ce sont les attentes et les résultats (fulfillment) qui feront varier la confiance entre deux individus. Le degré de responsabilité d'une personne aurait également un effet sur celle-ci. Mayer et Davis (1996) se questionnent également au sujet des facteurs qui vont affecter la confiance qu'aura une partie envers une autre. Ce sont les caractéristiques personnelles qui les intéressent particulièrement. Les premiers facteurs

auxquels Mayer et Davis (1996) font allusion sont les caractéristiques de celui qui fait confiance (trustor). Cette dimension est intégrée au modèle des auteurs sous le terme «propension de celui qui fait confiance ». Selon ces auteurs, cette propension est stable et diffère selon les individus. Elle peut être définie comme la volonté de faire confiance à quelqu'un et elle influence le degré de confiance. Les auteurs proposent que : « *The higher the trustor's propensity to trust, the higher the trust for a trustee prior to availability of information about the trustee.* » Cette variable n'est cependant pas suffisante pour prédire le degré de confiance qui sera généré. En effet, plusieurs auteurs ont également suggéré que les caractéristiques et les actions de celui à qui on doit faire confiance vont amener une personne à être plus ou moins confiante à son égard. Les conditions menant à la confiance ont été largement étudiées dans la littérature et les caractéristiques de celui à qui on doit faire confiance ont été distinguées et comparées par les auteurs qui en ont ressorti trois principales :

1. **L'habileté** : groupe d'aptitudes, de compétences et de caractéristiques qui rendent un individu ou une partie capable d'avoir de l'influence dans un domaine précis.
2. **Bienveillance** : l'étendue pour laquelle on croit qu'un individu à qui on fait confiance veut le bien de celui qui fait confiance, mis à part d'une motivation égocentrique au profit. Cette définition suggère que celui à qui on fait confiance a une certaine familiarité avec celui qui fait confiance et qu'on perçoit une orientation positive du premier envers le deuxième.
3. **Intégrité** : la relation entre l'intégrité et la confiance implique la perception de celui qui fait confiance que l'autre adhère à certains principes que le premier considère comme étant acceptables.

Ces trois facteurs sont indépendants mais demeurent reliés. Ces caractéristiques, ressorties par les auteurs, s'apparentent à la responsabilité mentionnée par Deutsch (1958). L'originalité du modèle de Mayer et Davis (1996) est qu'il distingue les caractéristiques propres à chacune des parties. Dans une négociation bidirectionnelle, c'est-à-dire où chacune des parties y joue un rôle, les parties devraient avoir chacun des types de caractéristiques. Ensuite, tout comme Deutsch (1958), ils différencient le concept de risque en tant que facteur résultant de la confiance, du risque perçu qui serait un facteur influençant le degré de confiance. Finalement, ils soulignent l'influence du contexte et du temps (long terme) sur la confiance dans une relation.

Certains facteurs influencent donc la confiance alors que d'autres sont influencés par celle-ci. C'est ce que propose Zand (1972) qui se sert du modèle d'analyse de Gibb (1964). Dans ce modèle, les facteurs influencés par la confiance sont l'information, l'influence et le contrôle. De plus, les modifications de ces facteurs amèneront également des changements au niveau de la confiance. La confiance constitue le point de départ et vient affecter le degré d'information, d'influence et de contrôle des participants. De plus, l'augmentation du degré des trois autres facteurs viendra à son tour modifier le degré de confiance. Entre les concepts, la relation peut atteindre une certaine stabilité.

L'étude réalisée par Zand (1972) avait pour but d'examiner la relation entre la confiance et l'efficacité de la résolution de problème. Lors de l'expérimentation, la moitié des sujets commença à travailler sur un problème de gestion d'entreprise alors que leur attitude mentale était orientée vers un niveau de confiance bas. L'autre moitié avait une attitude mentale orientée vers un niveau élevé de confiance. La confiance est une attitude induite à l'intérieur de cette recherche.

Les 64 sujets sélectionnés étaient des gestionnaires de niveau intermédiaire provenant d'une multinationale américaine du secteur de l'électronique. Tous les sujets se voyaient remettre une description écrite des problèmes de production, de marketing, de finance et de personnel de la compagnie. En la présence d'observateurs (ayant également la description), on disait aux sujets qu'ils devaient conduire une réunion de 30 minutes au cours de laquelle le président devait apporter la confirmation d'un investissement important. Celui-ci débutait toutefois la réunion par l'annonce qu'il ne procéderait pas à cet investissement car le conseil d'administration exerçait des pressions pour que l'entreprise augmente ses bénéfices par la réduction des effectifs. Les sujets devaient démontrer leurs compétences au niveau de la prise de décision aux autres gestionnaires et aux observateurs, en vue de la préparation d'un plan d'action à soumettre au conseil d'administration. Chaque sujet était par la suite assigné à une équipe caractérisée par l'une ou l'autre des conditions suivantes : une confiance préexistante élevée ou faible, envers le président. Après les 30 minutes, la discussion de groupe prenait fin et chaque sujet devait compléter un questionnaire de 8 ou 9 items en y indiquant si son groupe avait peu ou beaucoup des propriétés décrites dans chaque item. Ils devaient par exemple évaluer l'intensité de différentes dimensions relationnelles, personnelles et procédurales, dont la confiance.

Les résultats empiriques de cette étude indiquent que la confiance induite favorise l'échange et le partage d'informations, permet la mutualité de l'influence, encourage le contrôle personnel et évite les abus de la vulnérabilité aux autres. En effet, les sujets faisant partie des groupes à confiance induite élevée ont évalué plus favorablement l'intensité des dimensions personnelles et relationnelles et ont utilisé davantage et plus efficacement la technique de résolution de problème. Il apparaît également deux soucis majeurs lorsqu'un groupe travaille sur un problème : le problème en soi et comment les membres interagissent pour résoudre le problème. Apparemment, dans les groupes à confiance faible, les relations interpersonnelles interféraient et distordaient la perception du problème. Les participants se servaient du problème pour minimiser leur vulnérabilité, leur énergie et leur créativité, divergeant ainsi des solutions réelles et compréhensibles. D'autre part, dans les groupes à confiance élevée, on génère moins d'incertitude sociale et les problèmes sont résolus plus efficacement.

Cette étude offre un support au modèle de Gibb (1964) présenté par Zand puisqu'elle suggère que la confiance (ou la méfiance) mutuelle des membres d'un groupe sera renforcée sauf en cas de comportement non conforme marqué ou prolongé. Elle suggère également, à l'instar de Deutsch (1958), que la confiance peut être induite et qu'elle est un préalable à la coopération ou la résolution de problèmes. Le lien entre ces deux variables, confiance et coopération, sera établi plus clairement ultérieurement.

Pour Jones et George (1998) la confiance est un construit psychologique résultant de l'interaction des valeurs, attitudes ainsi que du tempérament et des émotions des individus. Ces auteurs proposent un modèle de confiance interpersonnelle basé sur une perspective interactionniste symbolique. L'interactionnisme symbolique repose sur deux grands postulats: 1. Les individus agissent dans les situations sociales en se basant sur les significations qu'ils ont appris à associer à ces situations; 2. Les significations sont acquises au cours des interactions avec les autres de manière à ce qu'une définition de la situation sociale soit créée dans le temps. Cette définition commune de la situation sociale qui s'établit entre deux parties implique que chacune d'entre elles essaie de comprendre les attentes, les besoins et les buts de l'autre. Dans un contexte d'évolution de la confiance entre deux parties, celles-ci sont impliquées dans la création d'une définition de la situation sociale comportant une perception commune du degré de confiance présent dans cette situation. Cet ajustement dépend du degré

de congruence ou de la similarité entre les valeurs, les attitudes ainsi que tempérament et les émotions de chacun des individus impliqués dans cette relation interpersonnelle (Jones et Georges, 1998). En début de relation, les individus assument généralement que l'autre est digne de confiance, mais ils gardent en suspens la croyance que l'autre peut avoir des valeurs différentes des siennes. Les acteurs agissent comme si les autres avaient les mêmes valeurs et qu'ils peuvent lui faire confiance sans écarter la possibilité qu'il puisse en être autrement. La confiance est donc conditionnelle à la confirmation que l'autre partage effectivement les mêmes valeurs (Jones et George, 1998).

Les valeurs sont les principes généraux définissant des résultats souhaitables, comme la loyauté, la fiabilité, l'équité, etc. Les individus incorporent les valeurs sociales dans leur propre système de valeurs et leur accordent une priorité selon leur importance relative. Le système de valeurs va donc guider les comportements et l'interprétation des expériences des individus en fournissant certains critères d'évaluation (Jones et George, 1998). Les valeurs contribuent à la confiance et peuvent même contribuer à créer la propension à faire confiance de Mayer et Davis (1995) dont nous avons discuté précédemment. Les attitudes peuvent être vues premièrement comme les structures d'information incorporant les perceptions et les émotions que les individus ont à l'égard des autres. Deuxièmement, elles sont des prédispositions à travers lesquelles les individus définissent et structurent leurs relations avec les autres (Jones et George, 1998). Or, les attitudes que les individus se forment les uns envers les autres en contexte organisationnel intègrent l'information au sujet de la fiabilité et de la confiance de l'autre, basé sur l'expérience passée, les connaissances et les interactions. Finalement, le tempérament et les émotions traduisent comment les individus se sentent dans leurs interactions quotidiennes avec les autres. Ce sont des états affectifs donnant aux individus de l'information sur leurs expériences en cours. On peut différencier le tempérament des émotions par leur intensité affective. Les émotions sont des états affectifs intenses souvent rattachés à des expériences ou des situations particulières. Le tempérament est beaucoup plus général. Le tempérament et les émotions sont des aspects fondamentaux de l'expérience de la confiance interpersonnelle. Les gens décident souvent, au commencement d'une relation, s'ils peuvent faire confiance à une autre personne en fonction de ce qu'ils ressentent envers celle-ci (Jones et George, 1998). De plus, l'état affectif des individus donne le sens des opinions et des jugements qu'ils ont envers les autres. Finalement, la confiance est construite à partir d'attentes largement affectives. Lorsque les attentes ne sont pas comblées, les individus vont

généralement ressentir de fortes émotions qui permettent de signaler à l'individu que la confiance a été brisée. Les valeurs, attitudes ainsi que le tempérament et les émotions varient donc dans le temps et signalent aux individus les changements que subit la confiance. Par la suite, ces mêmes concepts modifieront le niveau de confiance des individus (Jones et George, 1998).

Il ressort de ces différentes études que la confiance possède donc deux dimensions principales : une basée sur l'anticipation ou le calcul des pertes et des gains et l'autre beaucoup plus affective. De plus, le niveau de la confiance peut être fonction de différents facteurs. Les théories économiques semblent mettre davantage l'accent sur le contexte ainsi que les règles et les normes qui le régissent. Le contexte peut en effet être plus ou moins favorable à la confiance. Tel que nous venons de le voir, plusieurs auteurs ont fait ressortir d'autres facteurs qui feraient varier la confiance tels la responsabilité, la fiabilité, les perceptions, les connaissances, l'information, etc. Dans une entreprise, une partie de ces facteurs peut être connue à partir de l'histoire et du climat des relations de travail. Par exemple, les représentants syndicaux peuvent percevoir l'employeur comme étant fiable si celui-ci a toujours agi en ce sens dans le passé. Ceci suggère qu'un certain niveau de confiance serait présent avant même que les parties ne s'engagent dans un processus de coopération patronale-syndicale. Suite à l'expérience de celle-ci, les parties pourront se baser sur les résultats pour décider si cela vaut toujours la peine de faire confiance, les résultats étant également des facteurs qui influencent la confiance.

Une distinction importante demeure à faire en ce qui a trait au concept de confiance. En effet, les différents types de confiance que nous venons d'énumérer, même s'ils ont pu démontrer la multidimensionnalité du concept, ne nous permettent cependant pas encore d'établir clairement une différenciation entre la confiance individuelle et collective. Or, étant donné la nature des organisations impliquées dans les relations de travail, nous ne pouvons ignorer cette distinction lorsqu'on parle de coopération patronale-syndicale.

1.4. CONFIANCE ET IDENTITÉ COLLECTIVE

Nous avons distingué différents types, niveaux et degrés de confiance, ainsi que les facteurs contribuant à la générer, mais nos analyses se sont intéressées jusqu'ici essentiellement à la coopération entre deux personnes. Or, la coopération patronale-syndicale, qui nous intéresse, implique un grand nombre d'individus ainsi que deux organisations ayant des intérêts distincts. La question de la confiance devient alors beaucoup plus problématique.

Il appert que la décision de faire confiance en contexte de rapports collectifs de travail est différente, et sur plusieurs aspects plus problématique, que dans les autres contextes sociaux. Par exemple, les individus faisant partie de grandes organisations n'auront pas l'opportunité de s'engager dans des échanges répétés étant donné la structure très complexe de celles-ci (Harrisson et Laplante, 1996). De la même façon, la plupart des mécanismes sociaux et interpersonnels contribuant au développement de la confiance et de la coopération dans de petits groupes perdent de leur efficacité dans l'environnement plus complexe des grandes organisations. Finalement, la nature compétitive de la dynamique organisationnelle augmente grandement les coûts (pertes) relatifs à la confiance.

Avant d'aller plus loin, il est important ici de clarifier ce que nous entendons par organisation. Une entreprise dans son ensemble constitue une organisation. Cependant, les associations patronales et syndicales peuvent également être qualifiées d'organisations. Walton et McKersie (1965) ont élaboré un modèle de la négociation collective dans lequel celle-ci est présentée comme un système autonome de régulation sociale impliquant quatre sous-systèmes. Chacun d'eux correspond à des secteurs distincts d'activités et des objets prioritaires de négociation. Or, le quatrième processus défini par ces auteurs est celui de la négociation intra-organisationnelle menée au sein de chacune des parties pour dégager les positions de l'organisation soit patronale ou syndicale. La négociation patronale-syndicale dans son ensemble serait alors qualifiée d'inter-organisationnelle. L'identification psychologique dont parlent Kramer, Brewer et Hanna (1996) s'applique davantage au niveau intra-organisationnel. Elle correspond à la confiance que portent les individus à leurs mandants. *"Extrapolating from this work, we propose that psychological identification increase individuals' propensity to confer trust on others and their willingness to engage in trust behaviour themselves."* En effet, il ne faut pas oublier que nous parlons de milieux syndiqués, où les membres du syndicat élisent, par

majorité, un représentant qui devra défendre leurs intérêts. De même, la partie patronale a également des représentants auxquels ses membres doivent faire confiance. C'est ce que nous qualifierons de confiance intra-organisationnelle. À l'opposé, lorsque les individus font confiance à l'organisation dans son ensemble, incluant les organisations patronales et syndicales, on parlerait alors de confiance inter-organisationnelle.

Chacune de ces organisations patronale et syndicale évolue dans un environnement qui contribue grandement à orienter leurs choix stratégiques. Toutefois, la structure et l'histoire propre à chacune des organisations jouent également un rôle important pour déterminer les choix des parties (Kochan, Katz et McKersie, 1994). Par exemple, une entreprise dont le syndicat a toujours adopté une approche conflictuelle dans le passé n'entreverra pas de la même façon le fait de devoir faire confiance aux représentants syndicaux que s'ils avaient été coopératifs depuis déjà de nombreuses années. L'histoire des relations industrielles, des organisations et le climat des relations de travail sont donc des facteurs importants dans la détermination du niveau initial de confiance entre deux parties ou deux organisations.

Le cadre social, les mécanismes institutionnels et les structures administratives semblent jouer un rôle en ce qui a trait à la confiance en milieu organisationnel (Kramer, Brewer et Hanna 1996). Ces facteurs feraient entre autres varier le niveau de confiance basée sur le calcul. C'est dans cette ligne d'idées que sont orientées les études de Olson (1978). Pour Olson (1978), le postulat que les individus ayant des intérêts communs tendraient à se regrouper pour défendre collectivement leurs intérêts mutuels n'est pas toujours fondé. En effet, il ne faut pas oublier que les membres d'un groupe ont également des intérêts individuels qui peuvent être différents voire même contraires aux intérêts collectifs. Il appert également que, même si des individus ont des intérêts communs, s'ils sont inorganisés et agissent de façon individuelle pour le bien collectif, ils ne parviendront pas aux objectifs escomptés. Ce serait donc aux organisations, du moins en théorie, de servir le bien commun de ses membres et de les structurer. Pour ce faire, les organisations doivent trouver une source de motivation afin de mobiliser ses membres vers l'atteinte d'objectifs communs. L'organisation est, pour Olson (1978), le véhicule le plus efficace de cette action collective, étant donné qu'elle dispose de l'autorité et du pouvoir d'offrir des incitations positives à ses membres. Il est à noter que ces affirmations de Olson (1978) sont faites en fonction de grands groupes, les petits groupes évoluant selon une dynamique différente à plusieurs niveaux.

La théorie de Olson (1978), qui postule que l'action collective implique un certain pouvoir de contrainte et des incitatifs à la participation, fait particulièrement ressortir l'importance de la composante motivationnelle dans la cohésion organisationnelle. Elle permet également d'analyser le processus de confiance collective au niveau intra-organisationnel, chacune des organisations patronale et syndicale tentant de mobiliser ses membres pour l'atteinte de ses objectifs. La confiance inter-organisationnelle s'avère toutefois plus complexe étant donné que nous sommes en présence de deux organisations dont les intérêts respectifs peuvent ne pas toujours être compatibles avec ceux de l'autre partie. La mobilisation de l'ensemble des individus et des groupes dans l'entreprise autour d'intérêts communs peut alors dépendre de ou des organisations auxquelles ils s'identifient. Kramer, Brewer et Hanna (1996) examinent le rôle que l'identification organisationnelle joue dans les jugements reliés à la confiance et les processus de prise de décision en contexte collectif. Ils argumentent que la volonté des individus de s'engager à avoir des comportements de confiance dans des situations requérant une action collective est liée à la prédominance et la force de leur identification à une organisation et à ses membres. Ceci n'est toutefois pas en contradiction avec le fait qu'il puisse également exister un projet commun entre deux organisations devant mobiliser leurs membres afin d'agir collectivement. Dans notre étude, le projet commun en est un de coopération patronale-syndicale, orienté vers l'atteinte de buts communs aux parties. De plus, les individus qui y participent font partie d'organisations distinctes capables de les encadrer et de défendre leurs intérêts. Nous allons donc nous pencher davantage sur le processus de construction des identités collectives dans les relations du travail.

Les individus qui décident de s'engager dans des comportements de confiance créent pour eux-mêmes à la fois des opportunités et une vulnérabilité, fondées sur des gains et des coûts perçus. Ce comportement est intéressant puisqu'il reflète une décision plus ou moins consciente de l'individu (ou de la collectivité) de s'exposer au risque. La question centrale des recherches sur la confiance est justement la base sur laquelle une telle exposition peut être prédite. Brewer (1981) propose une analyse de cette question en ce qui a trait aux relations interpersonnelles. Kramer, Brewer et Hanna (1996) reprennent cette analyse et la généralisent à la confiance collective. Globalement, leur analyse fait une fois de plus ressortir que la décision de faire confiance est largement une conséquence de l'anticipation des risques et des bénéfices associés, anticipation qui comporte une large part d'incertitudes. Cette notion

d'anticipation amène notre attention sur le rôle critique des attentes individuelles dans l'émergence de la confiance collective. Ultimement, la décision de faire confiance est liée aux attentes des individus, non seulement en ce qui a trait à ce que les autres feront mais également par rapport aux conséquences liées à leurs propres actes. En ce qui a trait à la forme et la provenance de ces attentes, de nombreuses données empiriques suggèrent que le développement de la confiance peut être conceptualisé comme un processus "historico-dépendant". Les individus jugent s'ils peuvent faire confiance à d'autres individus sur la base de l'expérience et de l'information qu'ils ont accumulée sur ceux-ci. De plus, ils considéreront également les causes et effets des actions avant de faire confiance et de décider jusqu'à quel point (attribution causale). *"The aim of all of this calculative and inferential activity, of course, is an attempt to minimize perceived vulnerability through the reduction of uncertainty"* (Kramer, Brewer et Hanna, 1996).

Ce calcul de la confiance est facilité dans les relations entre deux personnes par le fait qu'il existe habituellement une histoire de la relation relativement détaillée et précise avec un partenaire précis. En contexte collectif, l'histoire pertinente est beaucoup plus imparfaite puisque, par exemple, les individus (n'étant en contact qu'avec un sous-ensemble des travailleurs) possèdent généralement des données historiques partielles et sélectives. Conséquemment, il n'est pas facile de tirer des conclusions au sujet de la distribution de la confiance dans une organisation, de son évolution et son réajustement.

Kramer, Brewer et Hanna (1996) suggèrent que le réajustement de la confiance collective passe par l'identification des individus avec le groupe ou l'organisation d'appartenance. Leurs recherches précédentes ont révélé que les groupes sociaux et l'identification organisationnelle contribuent au processus de transformation d'une entreprise. Ils affirment donc que les transformations basées sur l'identité jouent un rôle important dans la décision de faire confiance puisqu'elles affectent les croyances et les attentes au sujet des conséquences de leurs actions et de celles des autres. Par exemple, au niveau intra-organisationnel, les individus de chacune des organisations impliquées dans un projet de coopération patronale-syndicale évaluent les conséquences liées à la coopération avec l'autre organisation et décident s'ils feront confiance à leurs représentants pour mener le projet en leur nom. L'adhésion des membres à un projet de coopération patronale-syndicale sera d'autant

plus élevée que ces mêmes individus s'identifient fortement à leur organisation et leurs représentants.

Les identités collectives se fondent sur trois bases différentes: cognitive, motivationnelle et affective. Les transformations cognitives dérivent des effets de la catégorisation suite à la perception sociale. Elles influencent le jugement des individus au sujet des perspectives en matière de confiance collective de plusieurs façons:

- 1) La catégorisation sociale a un effet sur la perception de la fiabilité des autres. Par exemple, plusieurs études de Brewer (1991) montrent que les individus perçoivent les membres de leur groupe social de façon plus positive que les membres d'autres groupes sociaux.
- 2) La catégorisation sociale favorise la perception de la similarité entre les individus faisant partie d'un même groupe ainsi que les jugements de consensus tout en diminuant les risques perçus de l'action collective.
- 3) Le fait de faire partie d'une entreprise, d'en être membre, peut être pris comme une évidence *prima facie* que les autres membres de l'organisation sont d'accord pour fonctionner selon le code de conduite qui les lie en tant que groupe.

En somme, la présomption qu'un contrat psychologique est présent au sein de l'organisation, aide les individus d'un groupe à résoudre la peur de l'abus. Brewer (1991) propose:

"Common membership in a salient social category can serve as a rule for defining the boundaries of low-risk interpersonal trust that bypasses the need for personal knowledge and the costs of negotiating reciprocity with individual others. As a consequence of shifting from the personal level to the social group level of identity, the individual can adopt a sort of 'depersonalized trust' based on category membership alone. (Brewer, 1991)"

L'identification organisationnelle soulève cependant un problème majeur pour les relations patronales-syndicales que nous ne pouvons ignorer, celui de la double allégeance des salariés. La double allégeance est le phénomène par lequel un travailleur peut s'identifier positivement à la fois à son syndicat et à son entreprise (Magenau, Martin et Peterson, 1988). Cet engagement est simultané et a fait l'objet de nombreuses études (Bemmels, 1995). Les

recherches à ce sujet se sont cependant longtemps tenues à deux unités d'analyses : la première se situe au niveau individuel et se concentre sur la distinction entre les individus qui sont, ou ne sont pas, engagés simultanément envers le syndicat et l'employeur ainsi que sur les déterminants individuels de cet engagement ; la deuxième se situe au niveau organisationnel et se concentre sur la détermination de l'étendue de la double allégeance dans des structures organisationnelles précises tout en identifiant les conditions ou les situations organisationnelles sous lesquels il est plus probable que la double allégeance apparaisse (Bemmels, 1995).

Pour Bemmels (1995), ces approches négligeaient de considérer la double allégeance comme étant un concept distinct de l'allégeance uniquement syndicale ou patronale. En somme, selon cet auteur, un individu pourrait être attaché distinctement à son syndicat, à son entreprise ou aux deux organisations simultanément. En utilisant le modèle de Gordon et Ladd (1990), Bemmels (1995) démontre statistiquement qu'il est effectivement justifié de considérer la double allégeance comme concept distinct. Il ressort en effet des résultats de cette étude que ce concept aurait un pouvoir de prédiction supérieur à ceux de l'attachement exclusivement patronal ou syndical dans les modèles explicatifs des comportements des délégués syndicaux et des résultats des procédures de griefs. Conséquemment, les modèles qui lient l'attachement à l'employeur ou au syndicat à certains comportements ou résultats, comme par exemple le climat de travail, seraient biaisés s'ils ne considéraient pas indépendamment la double allégeance (Bemmels, 1995). En s'inspirant de ce courant de recherche, on pourrait donc considérer la double allégeance comme l'une des caractéristiques de la confiance inter-organisatoinnelle. D'autres auteurs considèrent cependant que le construit conceptuel confond l'identification des salariés à l'entreprise avec la valeur attribuée par les salariés à leur travail (satisfaction intrinsèque) ou leur emploi (satisfaction instrumentale) (Lapointe 1998, Gagnon, 1998).

Les identités collectives alimentent la vie organisationnelle. On s'attend à ce que les individus contribuent, par leur temps et leurs efforts, à l'atteinte de buts de l'organisation. Or, l'organisation ne peut récompenser tous les actes coopératifs et ne peut punir tous les comportements déviants. Conséquemment, pour que la coopération soit un succès, du moins en partie, les individus doivent volontairement s'engager dans des comportements qui vont faire avancer les objectifs collectifs. Les individus, pour coopérer, doivent pouvoir justifier leurs comportements, soit pour éviter des conséquences indésirables ou pour d'autres raisons. C'est

à partir de l'observation de cette difficulté que des chercheurs affirment que la confiance joue un rôle majeur et essentiel pour l'émergence de la coopération. C'est sur le lien entre les concepts de confiance et de coopération patronale-syndicale que portera la dernière partie de cette revue de littérature.

1.5. CONFIANCE ET COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE

Il existe différents points de vue en ce qui a trait au lien entre la confiance et la coopération patronale-syndicale. Pour Cohen-Rosenthal et Burton (1993), la coopération entre deux personnes qui ne se font pas confiance est possible puisque ceux-ci ne peuvent rechercher que leur propre intérêt ou peuvent n'avoir aucun autre choix que de coopérer. Selon ces auteurs, la coopération patronale-syndicale signifie que le syndicat et le patronat peuvent identifier au moins un but commun vers lequel ils vont travailler ensemble, en trouvant des moyens d'y arriver conjointement. Placée sur un continuum, la coopération patronale-syndicale s'oppose à la confrontation et possède les caractéristiques suivantes:

- I. Une conviction patronale que le syndicat, en tant qu'institution, veut et est capable d'organiser des activités parmi les employés en vue d'atteindre de moindres coûts et d'augmenter l'efficacité.
- II. Une volonté de la part de l'entreprise de partager des fonctions de gestion vitales avec les représentants du syndicat.
- III. Un désir de la part du syndicat d'être un agent d'amélioration de productivité en échange de bénéfices, tangibles et intangibles, pour lui et ses membres.
- IV. Une relation dans laquelle les parties assument des responsabilités communes pour résoudre les problèmes de production et éliminer les obstacles interférant avec une plus grande efficacité.
- V. Des manifestations externes de confiance mutuelle et de respect combinées en une certitude exprimée que le partenariat sera rentable pour les deux parties.

Malgré l'affirmation des auteurs, ces cinq caractéristiques de la coopération semblent pourtant exiger un certain niveau de confiance préalable. Du moins, il s'avère que la coopération nécessite un certain niveau de confiance institutionnelle, basé sur les institutions existantes, et que chacune des parties évalue avant de s'engager les gains et les pertes possibles. En d'autres termes, la coopération patronale-syndicale requiert entre les parties un minimum de confiance basée sur le calcul.

Plusieurs auteurs sont de cet avis et affirment que la confiance est un préalable à la coopération, du moins la confiance institutionnelle (Friedman 1972; Harrisson et Laplante 1996). Pour Cooke (1990), étant donné que la coopération patronale-syndicale passe par un engagement affectif des représentants des parties dans des activités conjointes, elle suppose l'existence préalable d'un certain niveau de confiance. Nous croyons pour notre part qu'il devrait y avoir une confiance minimale entre les parties pour qu'elles puissent s'engager dans la coopération basée sur l'évaluation et la pondération des conséquences possibles ainsi que sur la structure des organisations existantes.

Harrisson et Laplante (1994) observent l'émergence d'un nouveau type d'entreprise dont le but est d'atteindre à la fois une plus grande flexibilité tout en favorisant la compréhension et l'allégeance des salariés aux objectifs de production. Or, la confiance serait une des conditions pouvant permettre à l'entreprise le passage vers une nouvelle forme d'organisation du travail. Ce serait en fait une caractéristique organisationnelle définissant l'entreprise compétitive (Kochan, Katz et McKersie, 1994). La confiance entre deux personnes permet de faire face à l'instabilité et l'incertitude. Pour les gestionnaires et le syndicat, se faire confiance veut dire qu'il n'y a pas d'abus de pouvoir et que les actions de part et d'autre conduiront à l'élaboration de nouvelles stratégies visant à améliorer le fonctionnement de l'organisation, tant au niveau de la production, de la gestion ou des conditions de travail. « *La confiance agit comme mécanisme de coordination entre les agents afin d'éliminer les incertitudes quant aux résultats attendus d'une relation* » (Harrisson et Laplante, 1994).

L'innovation serait donc possible dans les relations où le niveau de confiance est élevé. On observe néanmoins que malgré les nombreuses tentatives de modifier l'organisation du travail, le climat des relations de travail ne s'est pas transformé fondamentalement et qu'encore aujourd'hui, ce sont souvent les cadres ou les gestionnaires qui prennent le contrôle

des nouvelles formes participatives. Selon Harrisson et Laplante (1994), la cause est que la transformation du système de relations industrielles nécessite des changements institutionnels afin de laisser une certaine marge de liberté aux nouvelles formes d'organisation du travail. Les auteurs sont d'avis qu'on peut résoudre ces incertitudes par l'amélioration du degré de confiance entre les parties.

Au niveau des relations interpersonnelles, la confiance est précédée d'un certain degré de familiarité entre les personnes. À ce niveau, elle demeure limitée car, la réduction d'un système complexe étant problématique, la confiance doit être étendue à l'ensemble des individus du système. La confiance réside en effet dans des sources de motivations personnelles souvent générées à des cas similaires. Lorsque deux personnes entrent en contact, elles se sondent et prennent des décisions pouvant mener à la confiance et permettre de généraliser l'expérience. On crée alors un système abstrait à l'intérieur duquel la confiance est établie par le biais d'un savoir codifié. En ce sens, le partenariat entre le patronat et le syndicat est perçu comme un ensemble de règles normatives qui déterminent les comportements permis et les conséquences en cas de violation de la confiance. La confiance, de même que la méfiance, est amenée par les structures du système mais les mécanismes institutionnels de contrôle s'y opposent. Ces «routines institutionnalisées» doivent constamment être travaillées par les agents. C'est ce type de confiance qui est souvent qualifié d'institutionnelle.

Le modèle de Harrisson et Laplante (1994) a la particularité de différencier la confiance institutionnelle de la confiance interpersonnelle, tout en situant celles-ci par rapport à la coopération. On y retrouve aussi une rétroaction mettant en évidence la reconduction, la réévaluation et l'augmentation de la confiance dans le temps. Pour tenter de comprendre «le processus de conception de l'ordre d'interaction», Harrisson et Laplante ont utilisé une méthode d'analyse de cas multiples. Ce type d'étude, bien qu'il ne puisse être généralisé empiriquement, permet d'observer un phénomène social dans son ensemble. Ici, ce sont les systèmes de transactions qui sont visés. Les sujets étaient les représentants syndicaux, les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et les employés de quatre établissements manufacturiers syndiqués affiliés à la CSN. Ces sujets ont reçu une formation à de nouveaux types d'interactions durant une période de dix-huit mois.

Les résultats de l'analyse démontrent que la confiance n'élimine pas les conflits dans les rapports entre syndicats et employeurs. Elle favorise néanmoins « *la coopération par l'intensification des rapports directs entre les agents sur des aspects précis de la gestion de l'organisation. La confiance entre des agents en interaction, sur des objets limités, de courte durée, constamment testée et reconduite permet des ajustements rapides dans un contexte socio-économique fluctuant* » (Harrisson et Laplante, 1994).

Une des formes de coopération patronale-syndicale qui ferait une place importante à la confiance est la négociation intégrative. Ce nouveau mode gagne de plus en plus de popularité dans les milieux syndiqués et nous ne pouvons l'ignorer dans l'étude de la confiance et de la coopération. Friedman (1993) étudie précisément ce processus de négociation. Sa problématique est basée sur le fait qu'en dépit de l'importance croissante des nouvelles méthodes de négociation, particulièrement la négociation à gains mutuels, on ne sait rien sur les facteurs qui pourraient contribuer à l'appui des négociateurs envers celle-ci. L'auteur soulève d'abord que de nombreux changements ont été observés récemment au niveau des relations de travail. L'effort le plus récent en la matière est l'approche de la négociation à gains mutuels (MGB) de Fisher et Ury (1981). C'est celle-ci qui intéresse particulièrement Friedman (1993). En comparaison avec la négociation traditionnelle, Friedman (1993) définit ce nouveau type de négociation par sa caractéristique principale fondée sur la distinction entre les intérêts et les positions. Son but est de donner préséance à la négociation intégrative en invitant les négociateurs à se centrer sur les intérêts plutôt que sur des positions de négociation.

Pour répondre à sa question de recherche, l'auteur utilise trois cas qu'il a étudiés antérieurement. Les résultats ont fait ressortir certains aspects importants : il appert en effet que les individus qui ont suivi une formation entretiennent certains doutes quant aux concepts de la MGB et quant à leur habilité à utiliser ce processus. Suite à ces observations, Friedman (1993) a classifié ces doutes en trois catégories : doutes au niveau de la confiance envers l'autre partie (confiance) ; doutes se traduisant par une confusion au niveau des concepts de la MGB (compréhension) ; doutes ou sentiments de ne pouvoir contrôler le processus (contrôle). Ces doutes affecteraient l'appui des participants au processus de MGB. En ce qui a trait à la confiance envers l'autre partie, Friedman (1993) en distingue deux types : la confiance basée sur la bonne volonté et la confiance basée sur la prédiction, reflétant les concepts d'honnêteté et de calcul discuté précédemment. C'est le premier type qui est le plus souvent évoqué par

les négociateurs qui l'associent généralement à la notion de risque. La compréhension et le contrôle supportent la confiance (en tant que prédiction) dans les attentes d'un individu. Si une partie ne peut faire confiance (en tant que bonne volonté) à l'autre partie, elle ne peut se sentir en contrôle et il lui sera conséquemment plus difficile de comprendre le processus de MGB. Finalement, lorsqu'une partie comprend bien la MGB et ressent la bonne volonté de l'autre, il se sentira plus en contrôle. Il y a donc une interdépendance étroite des trois dimensions. Ceci sous-entend que la confiance serait nécessaire aussi bien avant qu'au cours des négociations.

Les études de Friedman (1993) ont mis en évidence que la confiance, la compréhension et le contrôle jouent un rôle important dans la négociation à gains mutuels. Celui-ci vérifie ensuite l'impact des trois facteurs sur l'appui des négociateurs patronaux et syndicaux à la MGB. Pour vérifier son modèle, Friedman a effectué des interviews avant, pendant et après les négociations auprès de trois équipes de négociation ayant reçu une formation en MGB. Dans deux cas, il a pu lui-même assister aux négociations. Pour chaque cas, les participants de chaque partie devaient remplir un questionnaire au sujet de leurs attentes et leurs intérêts envers la MGB. Friedman cherchait à démontrer : 1. l'efficacité de la formation MGB pour la négociation ; 2. comment on pourrait développer un programme qui améliorerait la coopération patronale-syndicale en contexte de MGB. Il a par la suite utilisé les mêmes données pour examiner la relation entre les trois facteurs et le support des participants. Une valeur a été attribuée pour chacune des réponses et l'auteur a procédé à une analyse quantitative pour vérifier cette relation entre les variables.

Les résultats obtenus ont révélé trois pistes d'information. Ils ont premièrement permis d'identifier les aspects de la confiance, de la compréhension et du contrôle qui étaient les plus déterminants de l'appui envers la MGB. Deuxièmement, ils ont permis d'identifier les changements auxquels on peut s'attendre en cours de négociation. Troisièmement, ils ont permis d'identifier les différences entre la partie syndicale et patronale à l'égard de ces influences.

Il est clair pour Friedman (1993) que la confiance entre les parties affecte le support des participants à l'approche de négociation intégrative. De plus, il appert que la confiance a deux principales composantes : la confiance en ce que l'autre partie affirme (plus cognitive et immédiate) et la confiance en général (plus affective et générale). Les résultats indiquent

qu'avant et après les négociations c'est la confiance générale qui joue un grand rôle alors qu'au cours des négociations, c'est la confiance plus cognitive qui aura le plus d'effet. Finalement, la confiance est plus importante pour la partie syndicale avant les négociations. La compréhension peut avoir un effet sur le support de MGB, particulièrement la compréhension des tactiques avant les négociations. En cours de processus, une fois le plan d'action établi, ce type de compréhension devient moins nécessaire. C'est la compréhension des concepts généraux qui importe après les négociations, ce qui implique que les participants ayant compris la MGB en cours de négociation en vinrent à croire à ses bienfaits. Le contrôle est le facteur qui a le moins d'influence sur le support des participants. L'effet de celui-ci se situe seulement au niveau de l'aspect «chaos externe ».

La négociation est souvent associée à la collectivité. Cependant, elle implique également des individus qui entrent en relation interpersonnelle. Elle possède donc une dimension individuelle que nous ne pouvons ignorer et sur laquelle il est important de s'attarder. Valley et Neale (1993) s'interrogent à savoir ce que la connaissance de cette relation pourrait nous apprendre sur les résultats d'une négociation. Ces auteurs font d'abord ressortir le rôle important des relations entre les parties comme variable déterminante dans l'étude de la négociation. Cependant, les résultats de ces recherches sont souvent inconsistants voire même peu concluants. Pour y remédier, les auteurs présentent un modèle qui intègre les deux composantes de la négociation ressortant de la littérature, soit le processus et le résultat. Les relations qui intéressent les auteurs sont celles entre deux personnes (à l'opposé d'un groupe).

Ils débutent en définissant les relations interpersonnelles en contexte de négociation. La plupart des recherches en psychologie sociale se sont concentrées sur la forme et le contenu des relations en général. Il ressort de ces études que les amoureux, les amis et les collègues se différencient des étrangers par leur lien, faisant que les comportements de l'un affecteront les résultats et les comportements de l'autre. Il existe donc, dans ces types de relation, une interdépendance connue des deux parties. Kelley (1979) propose que l'interdépendance d'une relation en cours peut être distinguée par quatre propriétés majeures : la base de la dépendance, le degré de dépendance, la mutualité de la dépendance et la correspondance des résultats. Le degré d'interdépendance auquel se trouve

la relation aura sûrement des effets sur les propositions, les préférences et les alternatives des parties durant les négociations (Valley et Neale, 1993).

D'autres chercheurs ont tenté de mesurer le degré de proximité en utilisant le type de relation entre deux personnes. Il appert que la proximité est plus grande chez les individus d'un couple que chez des amis ou encore chez des collègues de travail. Cette mesure est celle qui est la plus souvent utilisée pour déterminer le type de relation dans les recherches actuelles sur la négociation (Valley et Neale, 1993). Cependant, elle s'avère inefficace pour distinguer différents types de relations entre collègues. Conséquemment, la multidimensionnalité de l'affect et des émotions n'a pas été considérée dans ces recherches. Une tentative à ce sujet fut réalisée par Greenhalgh et Chapman (1993) qui ont développé, à partir d'entrevues, une échelle de 36 items sous-jacents aux relations et permettant de les différencier. On y retrouve des facteurs affectifs, comme l'intimité et la confiance, qui varient non seulement selon la catégorie (amoureux, amis ou collègues) mais aussi selon les différents types de relations à l'intérieur de ces catégories.

Des travaux récents ont commencé à identifier les effets spécifiques de différents types de relations sur les résultats des négociations en contexte organisationnel et sont arrivés à la conclusion que le contenu d'une relation peut être décrit par les tâches (activités), les recommandations (interactions) et les liens sociaux (sentiments). Dans le même sens, Valley (1992) catégorisa diverses formes d'interactions interpersonnelles en trois types : les comportements aidant reliés à la tâche (activités), la communication reliée à la tâche (interaction) et la socialisation (sentiments). Ces différentes études suggèrent que la présence (ou l'absence) de certains types de relation peut ne pas offrir suffisamment d'indices pour prédire le comportement et qu'une caractérisation adéquate des interactions personnelles pourrait permettre des prédictions plus précises.

Valley et Neale (1993) se penchent par la suite sur l'effet de ces relations sur le processus de la négociation. La négociation implique que les parties fassent diverses propositions. Or, la relation entre les parties affecte la quantité de propositions disponibles de part et d'autre ainsi que la qualité de leurs interactions. La négociation implique également un échange d'information. L'étude de la communication a démontré que la relation entre les communicateurs affecte la révélation d'information descriptive tant bien que d'information

évaluative. La quantité d'information évaluative est plus grande selon le degré de proximité affective des négociateurs. La qualité de la relation viendra influencer l'interprétation de l'information. La relation a également un effet sur la résolution des conflits et sur la prise de décision. Lors d'une expérience sur la négociation intégrative, Greenhalgh et Chapman (1993) ont observé que les équipes ayant une relation de proximité étaient plus enclines à partager l'information et à en arriver à des résultats intégratifs. De plus, les amis proches sont plus susceptibles de faire des concessions lors de négociation afin de protéger la relation. Toujours dans la négociation intégrative, les amis ont moins de comportements compétitifs que les étrangers ou les couples. Les amis et les collègues seraient plus habiles à partager l'information nécessaire à l'atteinte d'ententes (Valley et Neale, 1993). Ce paradoxe peut être expliqué à l'aide de la dimension affective qui varie selon le type de relations. En effet, les amis auraient des interactions moins compétitives afin de préserver l'état de la relation que de mauvais résultats pourraient entacher (Greenhalg et Chapman, 1995). La résolution de problèmes, selon Pruitt et Rubin (1986), est une approche efficace en négociation à condition que chaque partie se sente concernée par les résultats de l'autre. Or, plus grande est la proximité entre deux parties, plus grand sera le souci de l'autre. De plus, si l'approche utilisée est celle de la résolution de problèmes, plus grande sera la probabilité d'interactions positives, créant ainsi les conditions favorables à la création d'une relation durable (Pruitt et Rubin, 1986).

Finalement, les préférences au niveau des normes d'allocation (équité, égalité et besoins) sont affectées par l'interaction entre la rareté des ressources et la relation entre les parties négociantes. La plupart des études concluent que l'égalité est l'allocation préférée dans une négociation entre deux parties ayant des liens de proximité affective. Cet effet est toutefois complexe (Valley, Neale, Mannix, 1995).

Il semblerait donc que l'effet de la relation interpersonnelle sur la négociation soit bien présent. En général, plus grande est la proximité entre deux négociateurs (on ne tient pas compte ici des relations amoureuses qui n'obtiennent pas les mêmes résultats), plus le processus en serait facilité et meilleurs seraient les résultats de la négociation. Même si une relation peut sembler plus difficile à atteindre dans un contexte patronal-syndical où il existe des intérêts divergents, elle n'est cependant pas impossible étant donné que les représentants doivent échanger de l'information et entrer en interaction pour parvenir à une entente. Elle sera d'autant plus grande que les négociateurs travaillent ensemble depuis longtemps.

Étant donné que la négociation intégrative fait partie des formes de coopération, on pourrait supposer que la relation a également un effet sur les résultats de la coopération proprement dits. A ce niveau, il est également important de tenir compte des relations interpersonnelles et de la dimension individuelle associée à ce processus puisque prise dans son sens large, la coopération n'implique pas nécessairement une collectivité. Deux individus peuvent coopérer au nom de la collectivité et la dynamique de leur relation sera plutôt d'ordre individuel. C'est à ce niveau que des caractéristiques plus personnelles de ces individus peuvent entrer en ligne de compte.

Creed et Miles (1996) considèrent que le lien entre la confiance et le design organisationnel est plus large et englobant que ce que les conceptualisations ont offerts jusqu'à maintenant. Spécifiquement, ils affirment que chaque forme organisationnelle possède un ensemble spécifique de conditions minimales de confiance. Les auteurs reprennent ensuite chacune des formes (Les formes entrepreneuriales dirigées par le propriétaire, les formes fonctionnelles intégrées verticalement, les formes horizontales, les matrices mixtes, et les réseaux) et établissent la relation entre la confiance et chacune d'elles. C'est le réseau qui demanderait le plus de confiance pour être efficace. Or, les expériences de coopération patronale-syndicale font partie de cette forme organisationnelle.

On peut conclure de cette revue des études pertinentes que plusieurs auteurs établissent clairement le lien entre la confiance et la coopération et que nombre d'entre eux sont d'avis que la confiance est nécessaire à la coopération. Notre problématique va dans le même sens et se base sur le postulat qu'un minimum de confiance doit précéder la mise en œuvre du processus de coopération patronale-syndicale pour que celui-ci soit pleinement efficace.

CHAPITRE 2 : Problématique et méthodologie de la recherche

2.1. PROBLÉMATIQUE, PROPOSITIONS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

La Revue de littérature que nous venons de présenter nous a permis de faire ressortir des constats importants en ce qui a trait aux concepts de coopération patronale-syndicale, à la confiance ainsi qu'au lien qui existe entre les deux. La coopération patronale-syndicale connaît une popularité croissante en milieu syndiqué et compte parmi les différentes stratégies que les entreprises peuvent adopter afin d'assurer leur survie face aux changements rapides et continuels de l'environnement. La mise en œuvre de celle-ci demeure toutefois un processus complexe et peut parfois sembler difficile à réaliser.

2.1.1. Définition des concepts clés : confiance et coopération dans le contexte des relations patronales-syndicales.

Nous avons établi que la coopération patronale-syndicale pouvait se définir comme étant un «*processus formel et continu où les travailleurs et leur supérieur immédiat ou le syndicat et les dirigeants recherchent la responsabilité commune pour la prise de décisions* » (Cutcher-Gershenfeld et Verma, 1994). Lorsque les parties patronale et syndicale d'une entreprise, poussées par les modifications de l'environnement, décident de coopérer en fonction de leurs structures d'action et de l'histoire de leurs relations de travail, ils acceptent de travailler ensemble vers l'atteinte d'objectifs communs. L'établissement d'un tel processus se fait toutefois à long terme et comporte différentes étapes (Cutcher-Gershenfeld et Verma, 1994).

La coopération patronale-syndicale peut prendre différentes formes, directes ou indirectes, et certaines conditions sont nécessaires à son implantation ainsi qu'à son maintien. Par exemple, l'engagement doit se faire des deux cotés (patronal et syndical), les objectifs doivent être réalistes et la communication doit être favorisée entre les différents paliers hiérarchiques (Peterson et Tracy, 1988). La confiance est un de ces facteurs, agissant à la fois sur l'émergence et le maintien de la coopération patronale-syndicale. Nous croyons que le lien entre la confiance et la coopération patronale-syndicale ne doit pas être négligé et qu'en

clarifier certains aspects pourrait favoriser le succès de cette nouvelle approche en relations industrielles.

On retrouve de nombreuses définitions de la confiance dans la littérature. Pour Cummings et Bromiley (1996), la confiance peut être définie comme une « *croyance individuelle ou collective d'un individu ou d'un groupe d'individus, qu'un autre individu ou groupe a) fait des efforts de bonne foi pour se comporter conformément à tout engagement, à la fois explicite ou implicite, b) est honnête en ce qui a trait aux négociations précédant de tels engagements, et c) ne prend pas d'avantage excessif de l'autre, même si l'occasion se présente.* » Pour en arriver à modifier leurs comportements et parvenir à une entente, les parties doivent donc percevoir la bonne foi, l'honnêteté et l'opportunisme limité de l'autre partie. Toutefois, les gains pouvant résulter de cette confiance doivent également en valoir la peine étant donné que les individus se rendent à ce moment vulnérables face au comportement d'autrui. Rousseau, Sitkin, Burt, Cameron, (1998), ont observé que cette acceptation de se rendre vulnérable est une composante importante d'un grand nombre de définitions de la confiance retrouvées dans la littérature. Selon ces auteurs, deux facteurs doivent donc être présents pour que le besoin de confiance apparaisse entre deux individus ou deux parties : le risque et l'interdépendance. Leur définition suggère que la confiance est « *un état psychologique comprenant l'intention d'accepter d'être vulnérable basé sur des attentes positives au sujet des intentions et des comportements d'un autre* » (Rousseau, Sitkin, Burt et Cameron, 1998 ; notre traduction). Bien que les deux définitions que nous venons de présenter visent à définir la confiance, elles diffèrent légèrement.

Brigley et Pearce (1998) ont élaboré un cadre d'analyse centré sur le problème selon lequel le choix d'une définition doit d'abord se faire en fonction de la question à laquelle elle tente de répondre. Selon ce cadre, la définition de Cummings et Bromiley (1996) fut élaborée pour l'organisation des transactions économique alors que celle de Rousseau, Sitkin, Burt et Cameron (1998) viserait plutôt des interactions entre des acteurs ayant un certain degré de familiarité. Ici, nous visons à étudier la confiance, entre individus ou groupe d'individus, dans le contexte de la coopération patronale-syndicale. Ce contexte fait entrer en jeu à la fois des individus et des organisations. En modifiant légèrement la définition de Cummings et Bromiley (1996) à l'aide de celle de Rousseau, Sitkin, Burt et Cameron (1998), la définition de la confiance que nous adoptons est la suivante :

*« La confiance est croyance individuelle ou collective d'un individu ou d'un groupe d'individus **en situation de vulnérabilité vis à vis un autre individu ou un groupe d'individus**, à l'effet que ce dernier a) fait des efforts de bonne foi pour se comporter conformément à tout engagement, à la fois explicite ou implicite, b) est honnête en ce qui a trait aux négociations précédant de tels engagements, et c) ne tirera pas d'avantages excessifs de leur vulnérabilité, même si l'occasion se présente ».*

En ajoutant la dimension de la vulnérabilité, nous précisons que la confiance tout en étant le produit d'une décision calculée en fonction des anticipations d'intentions et de comportements de l'autre partie, a également une dimension psychologique importante étant donné que nous avons affaire à des individus en relation.

2.1.2. Les liens entre confiance et coopération patronale-syndicale : une étude exploratoire

Afin de clarifier notre problématique et pour mieux saisir le lien entre la confiance et la coopération patronale-syndicale, nous avons procédé, à l'automne 1997, à un entretien exploratoire d'environ une heure avec le directeur de la Station d'épuration des eaux usées de la C.U.M. où un projet de coopération fut entrepris en 1994.

Le besoin de modifier les relations de travail à la Station est survenu suite à une période de crise. Les relations patronales-syndicales étaient alors fortement conflictuelles. Tout le monde s'entendait pour dire qu'elles devaient changer. C'est l'étape de l'élément déclencheur. En recherche d'une solution, les parties décident finalement de s'engager dans un processus visant à transformer l'organisation du travail et à implanter la négociation raisonnée. Les débuts furent néanmoins difficiles car la relation entre la direction et les représentants syndicaux était très tendue et la confiance était très faible entre les parties.

La partie patronale fit alors appel aux services d'un négociateur externe qui, selon notre répondant, amorça la construction de la confiance entre les parties. Il affirme que c'est la neutralité de ce dernier qui permit de transformer l'image négative que chaque partie avait de l'autre. C'est donc un tiers intervenant qui semble avoir déclenché le processus de mise en confiance des parties. Les deux côtés décidèrent ensuite volontairement de s'engager dans un processus de négociation raisonnée et devaient maintenant travailler ensemble pour le faire

approuver par leurs mandants respectifs. Avant d'être mis en marche, le projet de négociation raisonnée devait être approuvé d'une part par le comité des élus, comme il se doit dans le secteur municipal, et d'autre part par les membres du syndicat. Les représentants des parties ne pourront en effet travailler ensemble et apprendre à se faire confiance à un niveau interpersonnel s'ils n'ont pas la confiance intra-organisationnelle de leurs membres ainsi que leur approbation. L'entente des deux parties, destinée à faire approuver le projet, fut le deuxième facteur qui contribua à faire augmenter leur niveau de confiance interpersonnelle.

Cette première négociation ne peut être complètement qualifiée de raisonnée. Toutefois, elle constitua une étape marquante de la transformation des relations de travail. Les résultats de cette tentative furent excellents et les parties s'engagèrent à remplir des engagements à court et à long terme (étendue sur une période de 3 ans). Alors que la confiance de départ était fragile, celle qui émergea suite aux résultats était beaucoup plus solide et évolua au cours des trois années.

Après cette première entente, les représentants des parties ont suivi conjointement des sessions de formation pour la négociation par résolution de problèmes. Ces sessions de deux jours contribuèrent grandement au renforcement des liens du groupe des représentants patronaux et syndicaux. Elles permirent également aux parties d'apprendre de nouvelles façons de communiquer et de se bâtir un «capital de confiance». La direction et les représentants syndicaux affirment depuis avoir une relation privilégiée et se faire de plus en plus confiance.

Cependant, la confiance ne fait pas qu'augmenter. En effet, une des caractéristiques syndicales est que les représentants fonctionnent sous mandats et doivent être réélus après une certaine période. C'est ce qui se produisit à la Station et lors de ce changement, la confiance due être rebâtie entre la direction et les nouveaux représentants. Toutefois, un certain degré de confiance subsista et la construction de la confiance interpersonnelle se fit à partir d'un niveau plus élevé qu'en début de processus.

Selon le Directeur de la Station, la confiance, intra-organisationnelle et interpersonnelle, est essentielle à la coopération mais elle ne vient pas seule. Il faut la bâtir et travailler à son maintien. De plus, le pouvoir des parties doit être fort et équilibré pour que le

projet puisse être mené à bien : les représentants syndicaux doivent convaincre et mobiliser leurs membres, et la direction ses gestionnaires. Pour la station, c'est une réussite. Le succès de la première entente avec les cols bleus leur a permis de répéter l'expérience en 1997 avec d'aussi bons résultats. Cette fois, la particularité réside dans le fait que la confiance interpersonnelle entre la direction et les cols bleus a servi de tremplin pour l'amorce d'une entente semblable avec les cols blancs, avec lesquels la direction a pris cette année l'engagement de travailler à la construction d'une certaine confiance.

Cet entretien suggère d'abord que la confiance intra-organisationnelle est essentielle au succès de l'implantation de la coopération patronale-syndicale. Ensuite, la confiance interpersonnelle et la coopération patronale-syndicale sous forme de négociation raisonnée seraient intimement liées et le déficit de confiance interpersonnelle rendrait difficile l'aboutissement du processus. C'est d'ailleurs un des points majeurs sur lesquels travaillèrent les parties patronale et syndicale de la Station de la CUM. L'aspect évolutif de la coopération ainsi que de la confiance entre les parties sont très présents dans cet entretien. Nous constatons que le cheminement des parties correspond au modèle de Chaykowski et Verma (1992) présenté dans le premier chapitre. L'implantation d'un projet de coopération patronale-syndicale comporte de nombreuses embûches et les parties doivent constamment y travailler. Il est également important de noter que certains facteurs telle le tiers intervenant, le fait de travailler ensemble pour faire accepter le projet, la formation et les résultats de la négociation, ont contribué à l'émergence, au maintien et à l'évolution de la confiance entre les parties lors de l'implantation de projet de coopération. Finalement, les résultats de la négociation sont satisfaisants et semblent avoir été favorisés par la construction de la confiance, ce qui vient confirmer le second facteur essentiel au maintien de la coopération avancé par Cooke (1990). Il semble donc que la confiance joue un rôle important pour l'atteinte de la coopération patronale-syndicale et que le lien entre les deux concepts se vérifie empiriquement.

2.1.3. Problématique de la recherche

L'entretien exploratoire que nous venons de présenter met en évidence deux types de confiance : la confiance intra-organisationnelle s'établissant entre les mandants et les mandataires, et la confiance interpersonnelle qui s'établit entre les représentants. Nous avons vu dans le premier chapitre qu'il existe différents types de confiance. Il est évident que, dans le contexte de la coopération patronale-syndicale, ce ne seront pas tous ces types de confiance qui seront mobilisés. En effet, la confiance qui s'établira entre des collègues de travail ne sera pas la même que celle qui peut s'établir dans un couple. Afin de clarifier cet aspect, notre première question de recherche sera la suivante :

Q1. QUELS SONT LES TYPES DE CONFIANCE QUI ENTRENT EN JEU LORS DE LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE ?

La revue de littérature a d'abord fait ressortir deux grands types de confiance : la confiance organisationnelle et la confiance interpersonnelle. Toutefois, étant donné que le contexte de la coopération patronale-syndicale fait intervenir deux organisations distinctes, patronale et syndicale, nous distinguerons deux types de confiance organisationnelle, soit la confiance interne à chacune des organisations (intra-organisationnelle) et la confiance existant entre les deux organisations (inter-organisationnelle). Cette typologie découle du modèle de Walton et McKersie (1965) dont le quatrième processus est celui de la négociation intra-organisationnelle menée au sein de chacune des parties pour dégager les positions de l'organisation soit patronale ou syndicale. À ce niveau, la confiance organisationnelle est interne et s'établit entre les membres d'une même organisation. C'est ce que nous qualifions de confiance intra-organisationnelle. À l'opposé, la confiance qui s'établit entre les membres d'organisations différentes est qualifiée de confiance inter-organisationnelle. Ces deux types de confiance, ainsi que la confiance interpersonnelle, jouent selon nous un rôle important dans la coopération patronale-syndicale.

La confiance intra-organisationnelle est celle qui se crée entre les mandants et les mandataires de chacune des organisations. Par exemple, pour la coopération patronale-syndicale, les syndiqués doivent faire confiance à leurs représentants pour parler et agir en leur

nom. Cette confiance joue un rôle prépondérant lors des échanges préalables à la coopération patronale-syndicale visant à convaincre les membres de chacune des parties du bien-fondé du processus. De plus, elle est essentielle à la détermination des objectifs communs des parties ainsi que des règles à suivre pour la coopération patronale-syndicale. En effet, les représentants de chacune des parties ont d'abord et avant tout un devoir de représentation envers leurs membres. Ils doivent rendre des comptes à leurs membres et agir selon les mandats qu'ils obtiennent.

Puisque la coopération patronale-syndicale implique deux organisations distinctes, nous croyons que la confiance intra-organisationnelle devient, dans ce contexte, une exigence préalable à la mise en œuvre réelle de la coopération. Chaque organisation se doit d'avoir une cohérence interne et veiller avant tout aux intérêts des membres qui la composent. Nous faisons donc la proposition suivante :

P1. La confiance intra-organisationnelle joue un rôle important dans la coopération patronale-syndicale, étant donné que celle-ci implique deux organisations distinctes dont les représentants doivent obtenir l'appui de leurs membres au projet de coopération avec l'autre partie.

La confiance interpersonnelle serait également particulièrement importante dans le processus de coopération patronale-syndicale, notamment lors de projets impliquant l'interaction entre des individus. Par exemple, pour le travail en équipe, qui est une forme de coopération, nous sommes en présence d'individus qui interagissent ensemble et acquièrent avec le temps un certain niveau de relation. À ce moment, la confiance interpersonnelle devient essentielle. Il en est de même pour la coopération sous forme de négociation intégrative, où les représentants de chacune des parties tentent d'atteindre ensemble des objectifs communs. La coopération patronale-syndicale a en effet la particularité de conduire à la création de différents sous-groupes où des représentants vont agir au nom de la collectivité, ou encore où des travailleurs vont devoir travailler en équipe. À ce niveau, nous sommes en présence d'individus qui coopèrent dans une relation de type plutôt interpersonnel.

Les individus apprennent alors, avec le temps, à se connaître personnellement et la confiance qui en résulte est interpersonnelle, s'adressant à des individus plutôt qu'à l'ensemble d'une organisation. Notre deuxième proposition est donc la suivante :

P2. La confiance interpersonnelle joue un rôle important dans la coopération patronale-syndicale, puisque certaines activités de coopération sont fondées sur l'interaction d'individus représentant leur organisation.

Finalement, les individus qui coopèrent peuvent non seulement faire confiance à leurs organisations respectives (patronale ou syndicale) mais également au deux simultanément. C'est du moins ce que semble suggérer la littérature que nous avons parcourue jusqu'à maintenant. Ce type de confiance est important puisqu'il permet de qualifier la confiance organisationnelle pouvant découler d'un projet de coopération patronale-syndicale. En effet, un individu peut faire confiance à son organisation, par exemple le syndicat, sans pour autant faire confiance à l'entreprise. Il est donc important de distinguer la confiance inter-organisationnelle de la confiance manifestée par les membres à l'organisation qui les représente dans les relations de travail. Ce type de confiance peut toutefois sembler utopique. Effectivement, il diffère grandement des concepts de confiance intra-organisationnelle et interpersonnelle. Or, la confiance inter-organisationnelle se rapproche d'un autre concept crucial dans l'étude des relations patronales-syndicales, celui de la double allégeance. L'allégeance réfère à l'identification d'un individu ou d'un groupe d'individus à une organisation. Tel que nous l'avons vu dans le premier chapitre, la confiance collective passe par l'identification des individus à un groupe étant donné qu'en contexte collectif les individus ne possèdent que des données partielles et sélectives au sujet de l'organisation (Kramer, Brewer et Hannan (1996)).

La double allégeance est le phénomène par lequel un individu peut être attaché positivement à chacune des deux organisations faisant partie de son entreprise (Magenau, Martin et Peterson, 1988). En utilisant un raisonnement similaire en matière de confiance inter-organisationnelle, les études de Bemmels (1995) sur la double allégeance soutiennent la proposition qu'un individu pourrait faire confiance distinctement à son organisation patronale ou syndicale mais également aux deux organisations simultanément. Il est donc pertinent de

considérer la confiance inter-organisationnelle comme étant un concept distinct des deux autres types de confiance.

Il importe toutefois de considérer les critiques apportées par certains auteurs au sujet de l'identification des salariés à l'entreprise qui serait confondue avec la valeur que les salariés accordent à leur travail ou leur emploi (Lapointe 1998, Gagnon, 1998). Nous utilisons ici l'identification comme une mesure de la confiance organisationnelle pour vérifier si la coopération patronale-syndicale se caractérise par l'existence d'une confiance inter-organisationnelle, ou en d'autres termes, d'une identification à l'entreprise qui serait distincte de leur identification au syndicat ou à l'employeur individuellement.

P3. La confiance inter-organisationnelle sous la forme de la double-allégeance, joue un rôle important dans la coopération patronale-syndicale étant donné que les salariés peuvent faire confiance à l'organisation syndicale et à l'employeur simultanément.

Les trois premières propositions, qui visent à répondre à la première question de recherche, pourront nous permettre de valider notre typologie de la confiance dans la coopération patronale-syndicale. Or, la coopération est un processus qui évolue dans le temps. De plus, la confiance évolue également. Nous sommes donc probablement justifiés de croire que les types de confiance que nous avons définis n'ont pas la même importance selon l'étape de coopération dans laquelle l'entreprise se trouve. C'est donc sur l'analyse de ce processus que portera notre deuxième question de recherche.

Q2. QUELS TYPES DE CONFIANCE PEUT-ON ASSOCIER AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES DE COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE ?

Plusieurs modèles illustrant l'évolution de la coopération patronale-syndicale sont proposés dans la littérature, tel que nous l'avons démontré dans le premier chapitre (Cooke, 1990, Chaykowski et Verma, 1992). Le modèle de Cooke (1990) fait ressortir l'importance de l'analyse coût-bénéfices dans le choix de coopération des parties tout en identifiant certaines conditions favorables au maintien de la coopération. Il ne permet néanmoins pas de comprendre comment les parties en arrivent à devoir prendre la décision de coopérer ensemble. Le modèle proposé par Chaykowski et Verma (1992) met en évidence le

cheminement suivi par une entreprise allant vers des relations de travail plus coopératives. Il a également fait ressortir le caractère dynamique de la coopération patronale-syndicale. Toutefois, ce modèle ne traite pas des processus de développement de la coopération patronale-syndicale qui sont au cœur de notre projet de recherche.

Kochan et Dyer (1976), qui se sont intéressés plus particulièrement à ce processus, distinguent trois étapes dans le développement de la coopération patronale-syndicale. La première étape met en évidence la présence de problèmes majeurs suscitant la remise en cause, par l'une ou l'autre des parties, des compromis et des institutions existants dans une entreprise. Cette étape renvoie donc aux conditions d'émergence de la coopération patronale-syndicale en matière de changement organisationnel. L'élément déclencheur de la coopération patronale-syndicale peut être, selon ces auteurs, d'origine externe (changements économiques, technologiques ou législatifs) ou bien d'origine interne (méthodes de travail inefficaces ou relations de travail conflictuelles affectant la gestion de l'entreprise).

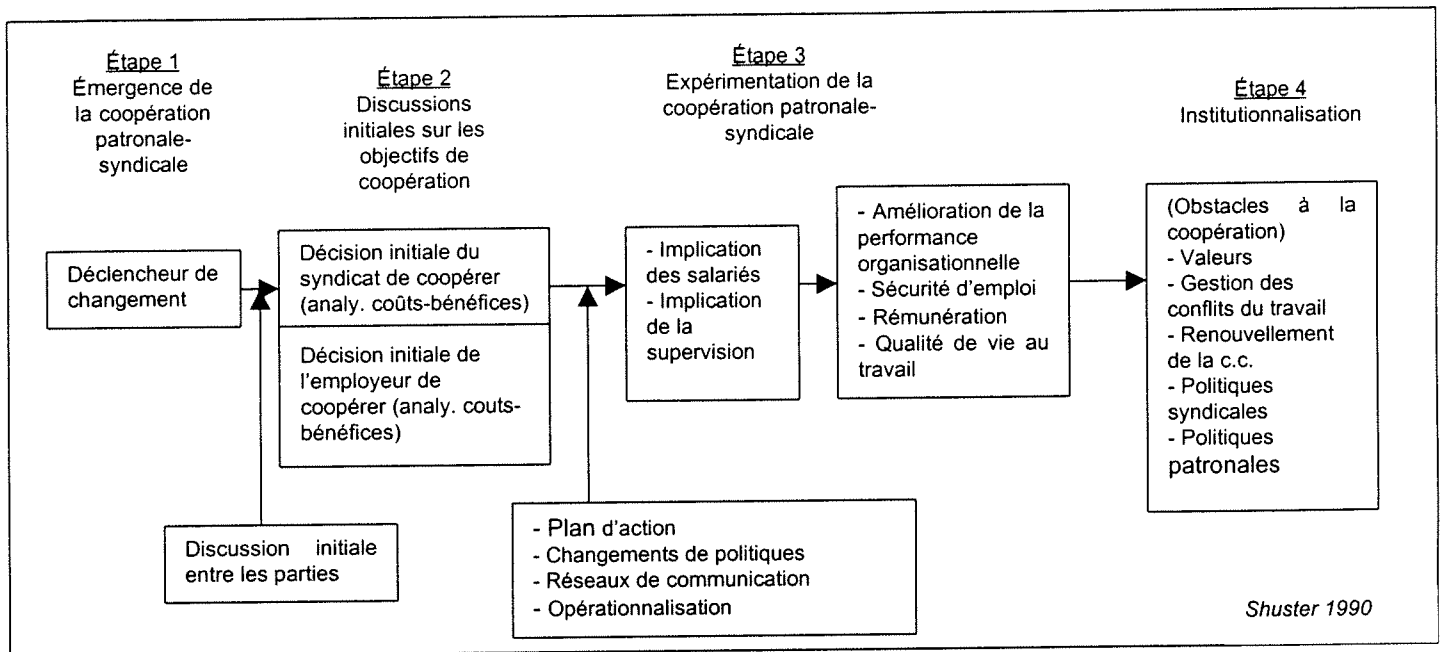
La seconde étape correspond à la décision initiale des parties de s'engager conjointement dans l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale autour d'objectifs et de programmes spécifiques. Cette étape nécessite que les parties entreprennent des négociations afin d'identifier les objectifs et intérêts qu'elles ont en commun et qui peuvent leur permettre d'entreprendre la coopération patronale-syndicale. Cette décision des parties de s'engager dans la coopération repose sur une vision partagée de la nécessité du changement pour l'atteinte d'objectifs communs ainsi que sur l'adhésion de leurs membres respectifs aux objectifs recherchés.

La dernière étape est associée au maintien de la coopération patronale-syndicale ainsi qu'à l'institutionnalisation des changements organisationnels. Cette étape est centrée sur l'évaluation des résultats obtenus par les parties et sur l'anticipation des bénéfices que peut procurer la poursuite de la coopération.

À partir de ce modèle de Kochan et Dyer (1976), Shuster (1990) a également élaboré un modèle d'analyse de la coopération patronale-syndicale. Cet auteur apporte toutefois certaines modifications au modèle original, car, il considère l'expérimentation et l'institutionnalisation comme étant des étapes distinctes de l'évolution de la coopération

patronale-syndicale. Cette distinction est importante pour nous puisque ces étapes mettent en cause différents types de confiance. Le modèle de Shuster (1990) se présente de la façon suivante :

Figure 3 : Le modèle de Shuster (1990)



La première étape du modèle de Shuster (1990) est celle de l'émergence de la coopération patronale-syndicale. La coopération patronale-syndicale implique un changement au niveau des structures institutionnelles d'une entreprise ainsi que de ses relations de travail. Ces changements sont nécessités par les transformations de l'environnement externe de l'organisation (marché du travail, technologie, politique, etc.) ainsi que de celles de son environnement interne (valeur, stratégies d'affaire, histoire et structures). Ces différentes forces peuvent devenir des éléments déclencheurs de changement pour une entreprise dont le mode de fonctionnement et les structures sont rendus inadéquats par ces transformations (Kochan, Katz, McKersie, 1994).

La deuxième étape du modèle de Shuster (1990) est celle des discussions initiales entre les parties sur les objectifs de coopération. Étant donné que discuter implique un

échange d'informations, nous croyons que bien que la confiance interpersonnelle ne soit pas essentielle à cette étape, elle peut faciliter le processus et permettre des discussions exploratoires sur le projet de coopération. Le niveau initial de ce type de confiance à cette étape est beaucoup influencé par ce que certains auteurs appellent le climat des relations du travail, soit l'histoire et le contexte des relations de travail existant au sein d'une entreprise (Dastlmachian, Blyton et Adamson 1991).

L'importance de l'histoire et du contexte des relations de travail a été soulevée par de nombreux auteurs (Kochan, Katz et McKersie, 1994, Chaykowki et Verma, 1992). Un contexte de relations de travail hautement conflictuel peut par exemple faire obstacle à des discussions exploratoires entre les parties sur les problèmes et les objectifs communs pouvant servir d'assises à un projet de coopération patronale-syndicale. Si les relations de travail d'une entreprise ont toujours été basées sur le conflit ou la méfiance, que l'environnement interne et externe de l'entreprise est fortement instable, et que la structure de l'entreprise est rigide, il est fort probable qu'à ce moment la confiance interpersonnelle des représentants soit très faible, voire même nulle, et qu'il soit très difficile pour eux de discuter ensemble. Ce facteur aurait donc un impact très important sur les discussions initiales entre les parties en ce qui a trait aux objectifs de coopération.

L'histoire de l'entreprise et des relations patronales-syndicales antérieures peuvent également influencer le choix des parties de s'engager ou non dans la coopération. Par exemple, si l'employeur a toujours tenu ses engagements antérieurs, les représentants syndicaux seront vraisemblablement plus enclins à lui faire confiance et à s'engager vers la coopération patronale-syndicale. D'un autre côté, une histoire de relations patronales-syndicales hautement conflictuelle pourrait rendre difficile l'établissement de la confiance entre les deux parties. La confiance interpersonnelle entre représentants patronaux et syndicaux favoriserait également l'émergence d'un projet conjoint entre les parties. Une absence de ces types de confiance peut en effet entraîner l'échec des échanges visant à définir des objectifs conjoints entre les parties ainsi que du fonctionnement des différents programmes conjoints. Le contexte et l'histoire des relations de travail permettraient aux individus, en contexte collectif, de faire des anticipations sur les actions des représentants de l'autre partie, sur les résultats probables de la coopération et sur le risque encouru, et ce préalablement au choix de faire confiance.

P4. Lors de l'étape des discussions initiales entre les parties sur les objectifs de coopération, le contexte et l'histoire des relations de travail de l'entreprise auront une influence sur le degré de confiance interpersonnelle existant entre les représentants des parties et conséquemment, sur le succès des discussions exploratoires sur le projet de coopération.

Une fois que les parties se sont entendues au sujet des objectifs de coopération, chacune d'elles retournera vers ses mandants respectifs pour faire approuver le projet. C'est à partir de l'adhésion de ceux-ci au projet que chacune des parties pourra prendre la décision initiale de s'engager effectivement dans un projet de coopération. Nous sommes alors à l'étape deux du processus.

À l'instar de plusieurs auteurs, nous sommes d'avis qu'un minimum de confiance doit être présent avant que le processus de coopération patronale-syndicale ne soit enclenché (Friedman 1994; Harrisson et Laplante 1996). En effet, nous croyons que la confiance intra-organisationnelle est essentielle lors de la décision initiale des parties de s'engager dans la coopération patronale-syndicale. La confiance intra-organisationnelle joue un rôle déterminant dans la décision initiale des parties de s'engager dans l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale puisque les représentants doivent agir au nom de leur organisation. Les représentants doivent informer les membres de leurs organisations respectives quant aux intentions et aux objectifs de l'autre partie lors des discussions préalables sur le projet de coopération et ceux-ci doivent donner leur appui pour que la décision initiale de s'engager dans la coopération soit prise. Le rôle de mandataire des représentants patronaux et syndicaux prime sur les relations interpersonnelles qu'ils entretiennent avec les représentants de l'autre partie (Walton et McKersie, 1964). En d'autres termes, même si les représentants se font confiance entre eux, au niveau interpersonnel, la coopération n'aboutira jamais s'ils n'ont pas l'accord de leurs organisations respectives. Notre cinquième proposition est donc la suivante :

P5. La confiance intra-organisationnelle doit être présente lors de la décision initiale de s'engager dans la coopération patronale-syndicale.

La confiance intra-organisationnelle serait donc essentielle à l'étape de la décision initiale des parties de s'engager dans la coopération patronale-syndicale. Ce type de confiance référant à la confiance que portent les mandataires à leurs représentants respectifs, il est difficile d'imaginer que des représentants aient un mandat pour s'engager dans la coopération si les individus qu'ils représentent entretiennent à l'égard du projet de coopération, ou des intentions réelles de l'autre partie, une certaine suspicion. De plus, même si les représentants de chacune des organisations décident de coopérer, cette coopération est vouée à l'échec s'ils n'ont pas l'appui de leurs commettants à la démarche de coopération patronale-syndicale. Or, il est peu probable que des parties décident de coopérer s'ils sont conscients que le processus n'atteindra jamais de résultats.

Une fois que les représentants ont reçu un appui non-équivoque de la part des personnes qu'ils ont le mandat de représenter, et qu'ils ont décidé de s'engager dans un projet de coopération patronale-syndicale, les parties peuvent passer à l'étape trois, soit celle de l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale. À l'instar de Bourque (1998), nous avons toutefois distingué à cette troisième étape les processus et résultats de la coopération patronale-syndicale, et nous avons ajouté à cette étape ainsi qu'à l'étape 4 certains éléments empruntés aux travaux de Cooke (1990) et de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) sur la coopération patronale-syndicale. Cette étape est caractérisée par la présence d'individus qui entrent en relation à titre de représentants patronaux ou syndicaux. Cette relation peut en être à ses débuts, comme il se peut qu'elle dure depuis déjà quelques années.

Le degré de la relation préexistante entre ces individus fera varier l'opportunité de chacun de prévoir le comportement de l'autre. Par exemple, deux individus travaillant ensemble depuis des années ou encore entretenant des relations interpersonnelles hors travail, auront un degré de proximité plus élevé que deux individus se côtoyant pour la première fois. Ils auront accumulé plus d'informations au sujet de l'autre et seront plus en mesure de prévoir ce que l'autre fera. Le degré de responsabilité et de bienveillance ressenti envers l'autre sera également plus élevé.

Le lien entre le degré d'une relation et celui de la confiance entre deux individus à un niveau interpersonnel est bien établi dans la littérature (Mayer et Davis, 1996). Une relation interpersonnelle comporte trois dimensions : les activités, les interactions et les sentiments

(Mayer et Davis, 1996). Une variation du nombre d'interactions aura un effet sur la probabilité d'apparition de la confiance entre des individus. De plus, il appert que les caractéristiques personnelles des individus se trouvant dans une relation où ils doivent se faire confiance auraient un effet sur le niveau de confiance généré. Trois caractéristiques principales, devant se retrouver tant bien chez celui qui fait confiance que chez celui en bénéficiant, ont été distinguées dans la littérature par Mayer et Davis (1996), soit l'habileté, la bienveillance (ou la responsabilité selon Deutsch, 1958) et l'intégrité. Dans la majorité des relations interpersonnelles, le souci de l'autre donne la primauté à la dimension affective de la confiance. Les résultats de Deutsch (1958) vont en ce sens et révèlent que la confiance mutuelle entre deux individus est plus probable lorsque chacun d'eux est positivement orienté vers le bien-être de l'autre. Cette orientation variera en fonction du degré de responsabilité des individus.

Dans les relations de coopération patronale-syndicale, les relations interpersonnelles sont souvent « continues ». Le fondement de celles-ci peut être harmonieux ou peut encore avoir été conflictuel depuis plusieurs années. De plus, les milieux syndicaux ont la particularité de changer de représentants après une certaine période, ce qui fait que les individus peuvent avoir à rebâtir une relation de confiance en cours de processus à cause de la présence de ces nouveaux acteurs. La confiance à ce niveau est beaucoup plus individuelle que collective et évolue à mesure que chacun des représentants patronaux et syndicaux apprend à connaître les représentants de l'autre partie et accumule un certain nombre d'informations à leur sujet. La confiance interpersonnelle joue un rôle fondamental dans les relations entre les représentants patronaux et syndicaux impliqués à l'étape de l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale, particulièrement pour la mise en œuvre d'activités conjointes. Il est en effet difficile d'imaginer, étant donné la nature même de la coopération, que des individus interagissant et coopérant ensemble, dans le cadre de comités conjoints ou de négociation de nature intégrative, ne se fassent pas confiance. En effet, la confiance implique un certain nombre de valeurs communes qui sont essentielles à la coopération patronale-syndicale.

P6. La confiance interpersonnelle entre les individus doit être présente lors du processus d'expérimentation de la coopération patronale-syndicale.

Les milieux syndiqués ont la particularité d'offrir aux parties impliquées la possibilité de recourir à l'assistance d'un tiers intervenant en cas de besoin ou de conflit. Le tiers intervenant peut entrer en scène de différentes façons : il peut être demandé par une ou des parties, une personne externe, ou encore peut proposer lui-même son aide. Habituellement, le tiers intervenant entre en scène lorsque les parties ne peuvent résoudre un conflit sans aide. Il existe trois principaux modes d'intervention du tiers intervenant (Susskind et Cruikshank, 1987). Chacun offre un degré différent de responsabilités à l'intermédiaire. La facilitation constitue la forme la plus simple d'assistance. Le facilitateur se concentre sur le processus, la qualité du dialogue et intervient avec des questions visant à augmenter la compréhension (Susskind et Cruikshank, 1987). L'emphase est donc mise sur la communication et la création d'un environnement favorable à la résolution de problème. Son principal objectif est de mettre les parties d'accord sans faire de jugements mais seulement des recommandations (Hébert, 1992).

Le médiateur cherche également à rapprocher les parties mais tentera davantage de transformer le cadre de négociation des parties en un mode plus intégratif (Susskind et Cruikshank, 1987). Il doit généralement connaître le cas en profondeur. Néanmoins, le concept de médiation diffère peu de celui de la conciliation et la différence est plutôt au niveau institutionnel, c'est-à-dire que le conciliateur proviendra généralement du Ministère du Travail (Hébert, 1992). Le rôle de l'arbitre diffère plus des deux autres. En effet, l'arbitre peut trancher un débat en fonction de critères objectifs. L'arbitre a donc un pouvoir décisionnel formel que n'a pas le conciliateur, le médiateur ou le facilitateur (Hébert, 1992).

Il est important de mentionner ici le rôle important que peut jouer un tiers intervenant dans la construction d'une relation de confiance entre les parties patronale et syndicale. Ceci peut être essentiel lorsque le niveau de confiance entre les représentants patronaux et syndicaux fait obstacle à l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale (Susskind et Cruikshank, 1987). Nous formulons donc la proposition suivante :

P7. La présence d'un tiers intervenant peut contribuer à la construction de la confiance interpersonnelle entre les représentants de chacune des parties afin qu'ils puissent entreprendre efficacement l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale.

L'expérimentation de la coopération patronale-syndicale, à travers les comités conjoints, la négociation intégrative ou encore l'implication accrue des salariés et des superviseurs, génère des résultats qui ont une influence certaine sur les trois types de confiance. Premièrement, l'anticipation des résultats, sans que l'on ne tienne compte de la dimension affective de la confiance, est un facteur important. En effet, la confiance peut apparaître dans des circonstances où les individus ne possèdent aucun lien affectif lorsque les caractéristiques de la situation permettent à l'individu d'anticiper des résultats (Deutsch, 1958). L'anticipation du risque perçu peut également inciter un individu à faire confiance ou non. À ce moment, les individus ne sont toutefois aucunement concernés par le bien-être de l'autre.

Ces anticipations sont confirmées ou infirmées lors de l'atteinte de résultats consécutifs à l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale. Par exemple, l'amélioration de la performance organisationnelle ou encore la plus grande autonomie des salariés sont des résultats qui peuvent, s'ils ont été anticipés, confirmer la confiance intra-organisationnelle et la confiance interpersonnelle entre les parties et amener la poursuite de la coopération patronale-syndicale. Cette évaluation des résultats est essentielle à la poursuite de la coopération entre les parties (Cooke, 1990). Pour Kochan et Dyer (1976), les résultats obtenus, l'équité perçue dans la distribution des gains associés au programme de coopération, le respect de l'autonomie syndicale ainsi que le maintien d'un processus de négociation collective distinct sont les principaux résultats qui motivent la partie syndicale à maintenir ou non la coopération. Les résultats qui ont le plus d'impact sur la partie patronale sont le maintien des prérogatives de la direction ainsi que les impacts des changements organisationnels sur la productivité (Kochan et Dyer, 1976).

Cette influence des résultats de la coopération sur la décision des parties de poursuivre la coopération patronale-syndicale nous ramène à la logique circulaire du processus. Or, tel que nous l'avons vu dans le premier chapitre, la confiance évolue également selon un cheminement circulaire (Lewicki et Bunker, 1996). Les résultats associés à la coopération patronale-syndicale auront également un impact sur les niveaux de confiance intra-organisationnelle, interpersonnelle et inter-organisationnelle qui existent entre les parties.

Pour bien comprendre comment les résultats peuvent influencer la confiance, il convient de saisir son évolution. Chacun des types de confiance varie dans le temps, s'intensifie ou régresse. Chacun d'eux peut également, suite aux résultats auxquels il est associé, faire varier le niveau des autres types de confiance. Toutefois, chacun des types de confiance demeure indépendant, ce qui fait que nous pouvons tous les retrouver dans une même organisation. D'après Lewicki et Bunker (1996), l'évolution de la confiance ne se fait pas nécessairement de façon régulière et continue. Les parties peuvent demeurer au premier niveau de confiance sans évoluer vers les deux autres. On peut également régresser de niveau. Ce sont généralement les résultats qui vont faire que la confiance sera renouvelée ou perdue. Le processus dans son ensemble est donc circulaire et les résultats de la coopération vont amener les représentants patronaux et syndicaux à réajuster leur confiance et leurs comportements envers l'autre partie.

Le passage d'un niveau de confiance à un autre s'effectuera dans le temps, à mesure que l'information deviendra disponible et que les parties pourront évaluer des résultats concrets découlant de la coopération patronale-syndicale. Si les résultats sont positifs pour les deux parties, elles décideront vraisemblablement de poursuivre la coopération patronale-syndicale et la confiance devrait augmenter. À l'opposé, si les résultats ne correspondent pas aux attentes ou aux anticipations de l'une et l'autre des organisations, la coopération patronale-syndicale peut être remise en cause.

P8. Les résultats découlant du processus de coopération patronale-syndicale vont influencer le maintien de la coopération et de la confiance intra-organisationnelle et interpersonnelle entre les parties.

Si les parties décident de maintenir la coopération patronale-syndicale, elles passeront à la quatrième étape du modèle de Shuster (1990), soit l'institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale. A cette étape, des résultats positifs entraîneront une institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale se traduisant à travers des valeurs communes, des nouvelles méthodes de gestion des conflits de travail, des améliorations au niveau du renouvellement de la convention collective, des politiques syndicales et patronales, une utilisation efficace de l'approche par résolution de problème et une stabilité de la

représentation patronale-syndicale. À l'inverse, des résultats négatifs à ce niveau deviendront plutôt des obstacles à l'institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale.

L'institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale dans une entreprise implique que des nouvelles valeurs, règles, politiques et approches soient intégrées à un système normatif dans l'entreprise et que les pratiques associées à la coopération patronale-syndicale donnent des résultats à la satisfaction de la collectivité formée des membres des deux organisations. En contexte de coopération patronale-syndicale, l'institutionnalisation touche l'intérêt commun des parties. C'est l'étape finale qui vient confirmer la réussite de l'expérience dans le modèle de Shuster (1990) et Kochan et Dyer (1972). Le type de confiance qui apparaît à ce niveau est la confiance inter-organisationnelle.

Comme nous l'avons mentionné, la confiance inter-organisationnelle est un idéal qui repose en grande partie sur l'identification des salariés à l'organisation syndicale et à l'entreprise simultanément. Ce type de confiance apparaîtrait plus probablement une fois que la coopération patronale-syndicale est bien implantée et que les salariés ont la certitude de partager des valeurs communes entre eux et avec l'entreprise. La confiance inter-organisationnelle n'est pas essentielle au maintien de la coopération mais elle est une condition indispensable à une véritable alliance stratégique considérée par plusieurs auteurs (Kochan et Osterman, 1994, Verma et Cutcher-Gershenfeld) comme la forme la plus avancée de la coopération patronale-syndicale.

L'institutionnalisation, qui renvoie à ce que certains appellent l'alliance stratégique, correspond à l'étape ultime de la coopération patronale-syndicale (Chaykowski et Verma, 1993, Kochan, Katz et McKersie, 1994). Le concept d'alliance stratégique réfère à la fois aux changements observés dans les règles et l'organisation du travail rendant l'entreprise plus productive et flexible, ainsi qu'à la décision des parties de gérer conjointement diverses activités telles la réorganisation du travail, la communication, l'implication des travailleurs, etc. (Chaykowski et Verma, 1993). « *Movement to this stage...signify that industrial relations have been transformed from the traditional « job control » system to a new order characterized by strategic alliances and joint governance to achieve high flexibility and productivity, on one hand, and greater employment security and worker participation in decision making, on the other.* » (Chaykowski et Verma, 1993). La véritable alliance stratégique demeure relativement utopique

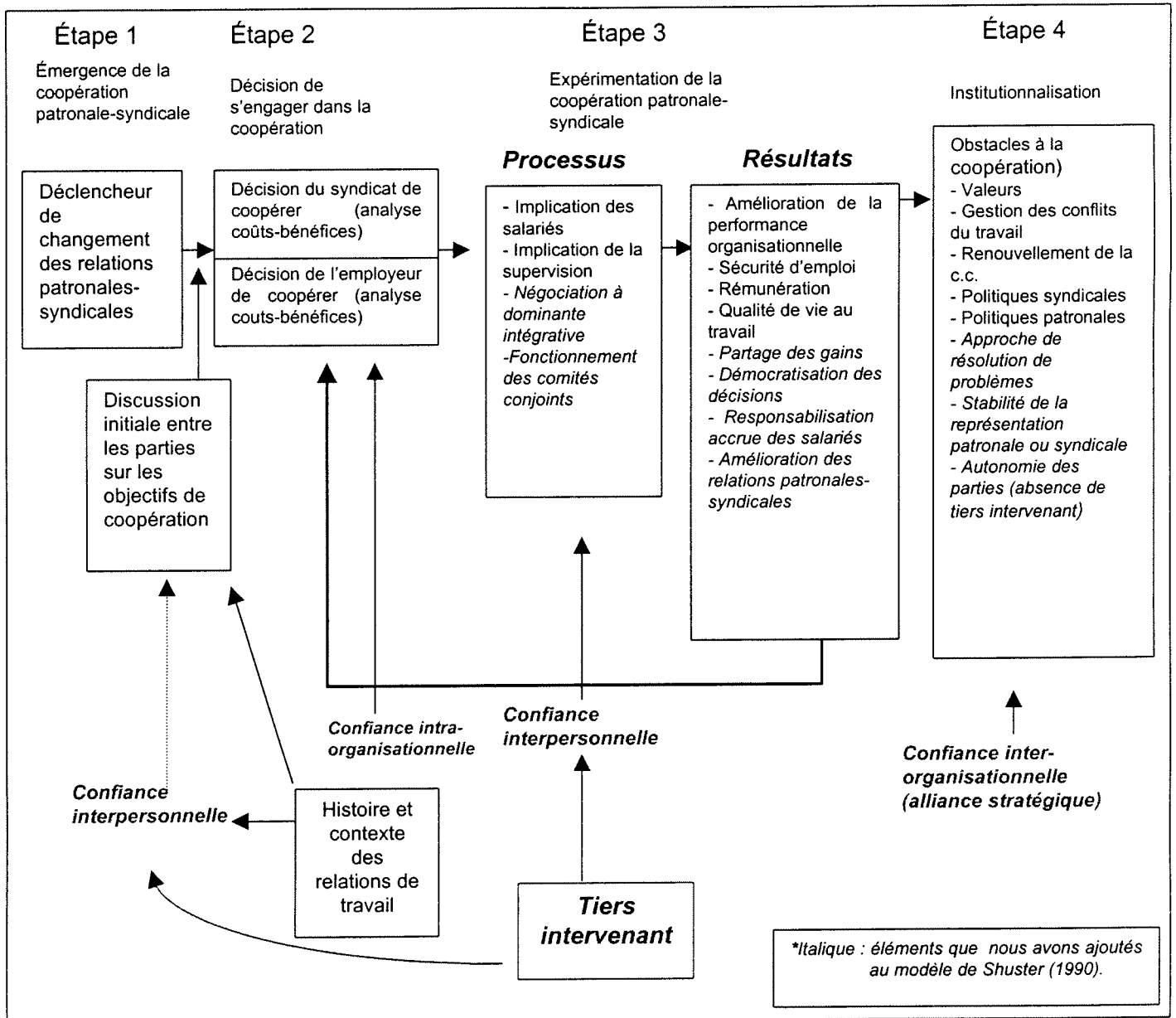
conséquemment aux implications considérables qu'elle peut entraîner pour les syndicats et les employeurs.

Il demeure néanmoins possible qu'une entreprise, même si les parties ne coopèrent pas à tous les niveaux de l'entreprise, qu'elles tendent vers une institutionnalisation grandissante de la coopération patronale-syndicale et vers l'atteinte d'une alliance stratégique. Cette institutionnalisation permettrait le maintien ou l'évolution des niveaux de confiance intra-organisationnelle et interpersonnelle, mais particulièrement elle amènerait la confiance inter-organisationnelle.

P9. Lorsque la coopération patronale-syndicale est institutionnalisée, les relations entre les parties sont caractérisées par une confiance inter-organisationnelle se traduisant par une alliance stratégique.

Une fois que les entreprises ont traversé ces étapes, elles ont complété le processus de coopération patronale-syndicale. Les trois types de confiance proposés ont été intégrés à l'intérieur de celui-ci. Notre adaptation du modèle de Shuster (1990), que nous venons de présenter, peut s'illustrer de la façon suivante :

Figure 4 : Modèle d'analyse



Selon ce modèle, la coopération patronale-syndicale est un processus évoluant dans le temps et dans lequel la confiance évolue également. Chacun des trois types de confiance - intra-organisationnelle, interpersonnelle et inter-organisationnelle - joue un rôle spécifique dans la mise en œuvre et le maintien de la coopération patronale-syndicale. Ce modèle nous servira de guide dans l'élaboration de notre grille d'entrevue auprès des représentants patronaux et syndicaux.

Nous avons vu que la coopération patronale-syndicale pouvait prendre différentes formes. Bien qu'il serait intéressant de vérifier le rôle de la confiance dans l'ensemble d'un processus de coopération patronale-syndicale, nous nous en tiendrons à l'étude du rôle de la confiance dans une de ses manifestations particulières, soit la négociation intégrative. Notre troisième question de recherche a donc été formulée de la façon suivante :

Q3. QUEL EST LE RÔLE DE LA CONFIANCE DANS LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE SOUS FORME DE NÉGOCIATION INTÉGRATIVE ?

Négocier signifie « *discuter en vue d'en arriver à un accord* » (Dion, 1986). La négociation intégrative, ou raisonnée, est un type de négociation où les parties, plutôt que d'utiliser la confrontation ou des moyens de pressions, vont tenter d'identifier leurs intérêts communs et de parvenir à une entente en utilisant un processus de résolution de problèmes (Bourque, 1994). Walton et McKersie (1965) proposent un cadre théorique nous permettant de situer la négociation raisonnée dans les processus de négociation collective. Selon ces auteurs, la négociation collective est un système autonome de régulation sociale qui implique quatre sous-systèmes. Chacun de ses sous-systèmes correspond à des ensembles distincts d'activités et à des objets privilégiés de négociation.

Le premier sous-système est celui de la négociation distributive. Il renvoie aux activités orientées vers l'atteinte des objectifs de son organisation dans un contexte où il existe des divergences d'intérêts où chacune des parties cherche à maximiser ses gains (Bourque, 1994). Les interactions s'y font surtout sous la forme de prises de positions. Le

deuxième sous-système, celui de la négociation intégrative, vise l'atteinte d'objectifs communs en contexte de convergence ou de complémentarité des intérêts des parties. Celle-ci est basée particulièrement sur l'échange d'informations et sur des tactiques de persuasion permettant de favoriser la recherche conjointe de solutions aux problèmes touchant l'intérêt commun des parties en vue de les régler de façon mutuellement acceptable (Bourque, 1994). Le troisième sous-système est celui de la structuration des attitudes référant aux comportements des négociateurs ainsi qu'à la dynamique des échanges interpersonnels alimentant la négociation collective. Walton et McKersie (1965) distinguent cinq structures de relations: le conflit, la protection contre l'agression, l'accommodation, la coopération et la collusion. Ces structures découlent des différentes combinaisons d'attitudes d'un ou des individus envers les autres (empathie, légitimation, confiance, émotions), et sont déterminées par les contextes économiques et sociopolitiques, la personnalité ou idéologies des négociateurs ainsi que le caractère distributif ou intégratif des objets de la négociation collective. Le quatrième processus est la négociation intra-organisationnelle menée entre les mandants et les mandataires de chacune des organisations (Bourque, 1994).

Le modèle de Walton et McKersie (1965) fait donc ressortir la nature à la fois intégrative et distributive de la négociation collective. Il permet également de faire ressortir la négociation intégrative comme étant un sous-ensemble distinct du processus de négociation (Bourque, 1994, Friedman, 1994). Celle-ci a été largement étudiée, et une grande partie des partisans de la négociation raisonnée se sont inspiré du modèle de négociation de Fisher et Ury (1981). Ces auteurs proposent que la négociation raisonnée se fonde sur quatre grands principes : 1. Traiter séparément les questions de personnes et de différend ; 2. Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions ; 3. Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision ; 4. L'évaluation des résultats sur la base de critères objectifs. *« La démarche de négociation raisonnée proposée par Fisher et Ury repose donc essentiellement sur l'utilisation systématique d'une approche de résolution de problèmes dans la conduite des négociations »* (Bourque, 1994).

La négociation peut devenir une forme de coopération dans la mesure où les parties passent d'un mode de négociation à dominante distributive à un mode de négociation à dominante intégrative. Étant donné le caractère mixte de la négociation collective établi par Walton et McKersie (1965), même si le mode de négociation est à dominante intégrative, il

restera tout de même une part de distributif dans le processus. La dominante d'une mode de négociation collective peut être définie par rapport aux processus de structuration des attitudes, de communication et de gestion de l'information d'une entreprise (Fisher et Ury, 1981).

P10. La coopération patronale syndicale en négociation collective implique que les parties passent de la négociation à dominante distributive à la négociation à dominante intégrative.

Plusieurs critiques ont été adressées au modèle de négociation raisonnée de Fisher et Ury (1981), principalement parce qu'il minimiserait l'importance des conflits d'intérêts et des rapports de pouvoir existants dans le processus de négociation collective. Une autre critique vient du fait que les auteurs sous-estiment l'importance des relations de confiance mutuelle en tant que préalable à la négociation raisonnée (Bourque, 1994).

Pour que les parties entreprennent de passer à un mode de négociation plus intégratif, les avantages qui y sont associés doivent excéder les coûts associés au changement d'approche. Par exemple, si la négociation traditionnelle semble offrir plus d'avantages que la négociation intégrative, les parties n'auront aucun intérêt à modifier leur mode de négociation. Il pourrait également être possible que les avantages associés à la négociation intégrative ne soient pas évidents mais que les parties décident de coopérer parce qu'elles sont poussées par leurs mandants. En effet, les négociateurs sont contraints par les désirs et les attentes de leurs mandants et doivent agir en tant que représentants (Friedman, 1994). Quelle que soit la raison qui pousse les parties à entreprendre une négociation intégrative, elle repose sur un certain niveau de confiance préalable.

Plusieurs auteurs appuient cette proposition que la confiance est un préalable à la coopération (Cooke, 1990, Friedman 1993; Harrisson et Laplante 1996). Pour Harrisson et Laplante (1994) lorsque des gestionnaires et des membres du syndicat se font confiance, cela implique qu'il n'y a pas d'abus de pouvoir et que les actions de part et d'autre conduiront à l'élaboration de nouvelles stratégies visant à améliorer le fonctionnement de l'organisation, tant au niveau de la production, de la gestion ou des conditions de travail (Harrisson et Laplante, 1994). Nous croyons pour notre part qu'il devrait y avoir une confiance minimale entre les parties pour qu'elles puissent s'engager dans la négociation intégrative basée sur l'évaluation et

la pondération des conséquences possibles ainsi que sur la structure des organisations existantes.

La négociation intégrative apparaît habituellement à l'étape de l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale et constitue un de ses processus. Le premier type de confiance, qui est essentiel à cette étape, est la confiance intra-organisationnelle qui s'établit entre les représentants de chaque partie et leurs mandants respectifs. En effet, la négociation d'une convention collective, qu'elle se fasse selon la méthode traditionnelle ou par résolution de problèmes, implique qu'un petit groupe d'individus travaillent ensemble afin d'obtenir des conditions pour l'ensemble des travailleurs d'une organisation. Les représentants négocient au nom des membres constituant leur organisation respective. Le devoir de représentation des mandataires est toujours au premier plan. Les représentants doivent avoir le mandat de négocier de façon intégrative, ce qui nécessite que leurs mandants doivent avoir confiance dans le fait qu'ils obtiendront de cette façon plus de bénéfices que ce que la négociation traditionnelle leur a apporté jusqu'à maintenant. La confiance intra-organisationnelle est donc essentielle à l'expérimentation de la négociation intégrative.

P11. La confiance intra-organisationnelle doit être présente pour que la négociation intégrative entre les parties patronale et syndicale soit enclenchée.

À un niveau plus interpersonnel, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, Friedman (1993) considère que la confiance entre les parties affecte le support des participants à l'approche de négociation intégrative. De plus, nous avons démontré que le lien entre la coopération et le degré de relation existant entre deux individus est bien réel. Or, le degré de la relation fera varier celui de la confiance interpersonnelle. Au cours d'une expérience sur la négociation intégrative, Greenhalgh et Chapman (1993) ont observé que les équipes dont les membres avaient une relation de proximité étaient plus enclines à partager l'information et à en arriver à des résultats intégratifs. Selon Pruitt et Rubin (1986), la démarche de résolution de problèmes est une stratégie efficace lorsque chaque partie est concernée par les résultats de l'autre. La relation entre les parties évolue dans le temps de même que le niveau de confiance interpersonnelle.

Pour Fisher et Ury (1981), la confiance interpersonnelle n'est pas nécessaire pour la négociation intégrative étant donné que celle-ci n'a pas recours à des méthodes rendant les parties vulnérables. Au contraire, Bourque (1994) considère « ... à l'instar de Friedman (1994) que les comportements préconisés par Fisher et Ury pour mener une négociation raisonnée, notamment la discussion ouverte sur les intérêts des parties et le « remue-méninges » collectif, peuvent au contraire accroître la vulnérabilité des négociateurs en l'absence de relations de confiance bien établies ». Nous croyons également, étant donné la nature des activités liées à la négociation intégrative, que la confiance interpersonnelle devient essentielle à son bon fonctionnement.

P12. La confiance interpersonnelle entre représentants patronaux et syndicaux doit être présente pour assurer le bon fonctionnement de la négociation intégrative entre les parties patronale et syndicale.

La confiance inter-organisationnelle est beaucoup plus problématique dans le cadre de la négociation intégrative. La négociation intégrative fait en effet interagir les parties patronales et syndicales. Or, ces deux organisations se trouvent historiquement dans une relation d'opposition : les syndicats ont été créés en opposition aux employeurs en réponse aux insatisfactions des travailleurs. C'est ce que propose Wheeler (1985) par sa théorie intégrative où l'employeur est identifié comme étant la source des problèmes des employés et où le syndicat vient résoudre cette insatisfaction des travailleurs. Plusieurs études attestent le fait que l'insatisfaction des travailleurs est positivement associée à leur propension à rejoindre un syndicat (Wheeler, 1985). L'essence des relations de travail repose essentiellement sur l'échange de l'autonomie des travailleurs contre la promesse d'une récompense matérielle ou économique, comme par exemple le salaire. Cela étant, il est clair que le rôle des gestionnaires représente l'efficacité de l'entreprise et les intérêts des propriétaires (Wheeler, 1985). Les syndicats représentent pour leur part les intérêts des travailleurs. Cette opposition sous-entendue est présente dans la structure sociale de la négociation. Cette structure divise le patronat et le syndicat en deux parties distinctes où les acteurs ont des rôles opposés. (Friedman, 1994). Cette notion de rôle des négociateurs fait partie de l'approche que nous propose Friedman (1994) pour comprendre le processus de la négociation.

Pour Friedman (1994), la division entre le patronat et le syndicat est fondée sur un conflit d'intérêt réel. Cette division se base d'abord sur l'histoire et est reconnue légalement. De plus, elle est renforcée par les deux parties : les membres de chacune des équipes, patronale ou syndicale, doivent démontrer leur unité et leur solidarité envers les intérêts des membres de leur organisation respective et se retrouvent séparément en caucus. L'identité de chaque groupe est donc distincte et se reflète même souvent dans le positionnement des parties autour de la table : chaque partie est de son côté (Friedman, 1994). La négociation est également gouvernée par certaines règles de comportement implicites qui viennent d'une certaine façon guider les émotions et les échanges entre les parties. Cette division serait donc omniprésente tout au cours du processus de négociation. « *The enactment of the labor-management divide is a function of three related phenomena : the importance of difference as a means of mobilizing people (especially for the union), the importance of group distinctions for enhancing group identity, and the tendency of people to conform to group norms as a means of gaining acceptance* » (Friedman, 1994).

Selon Friedman (1994), lorsque des individus interagissent les uns avec les autres, on peut les comparer à des acteurs, adoptant des rôles sociaux établis, tels le rôle d'étudiant, de professeur ou de représentant syndical ou patronal. Ces rôles sont associés à différents comportements. Lorsqu'un individu adopte un rôle, il doit fournir certains efforts pour que sa « performance » soit acceptée. Or, ces rôles ne sont pas les mêmes pour les négociateurs des parties patronale et syndicale.

« Managerial negotiators show themselves as defenders of economic rationality and opponents of union interference with managerial discretion and free-market exchange. Union negotiators show themselves as opponents of managerial greed and defenders of worker rights and fair wages. Each displays their opposition to the other side, and common bonds with each other. As representatives, negotiators show not only their agreement with group goals but their willingness to be dogged and determined in pursuit of their goals; they listen carefully to constituent concerns, present them with vigor to the other side, and fight as long and hard as possible to achieve constituents' goals. And lead bargainers show not only that they are of their group and determine to pursue their goals but also that they are skilled, experienced, and in control. In as much as the traditional process expresses an idealized version of the social order, it is not just an expression of rational strategic calculation but also a ritual that carries meaning. » (Friedman, 1994)

C'est donc dans ce contexte d'opposition institutionnalisée que les parties patronale et syndicale doivent construire la confiance et tenter de coopérer. Pour ce qui est de la confiance, selon Friedman (1994), chaque négociateur s'attend que les opposants démontrent une certaine stabilité au niveau de leur caractère, compétences, crédibilité et intégrité. En d'autres termes, ce sont des attentes de confiance. Les négociateurs tentent de prédire les comportements probables de l'autre partie lors des caucus. À un premier niveau, les négociateurs veulent avoir confiance dans leurs prédictions, que celles-ci s'avèrent vraies. Au-delà de la prédiction, les négociateurs veulent avoir confiance dans les bonnes intentions de l'autre partie, c'est-à-dire qu'elle n'agira pas à leur dépend. Ce sont ces deux aspects de la confiance, la prédictabilité et la bienveillance, qui selon Friedman (1994) aident à réduire la complexité pour les négociateurs et rendent possible de compter les uns sur les autres de façon importante.

Ce contexte ne semble pas favorable à la confiance inter-organisationnelle. Celle-ci implique à ce niveau que les représentants patronaux et syndicaux considèrent que l'autre organisation reconnaît la légitimité de la leur et fait preuve de bienveillance à son égard. Le rôle premier des représentants, demeurant de défendre les intérêts de son organisation, peut parfois entrer en conflit avec ceux de l'autre. Nous formulons donc la proposition suivante, pour le contexte de la négociation intégrative :

P13. La confiance inter-organisationnelle a peu de chance d'apparaître entre les représentants des parties patronales et syndicales lors de la négociation intégrative, car à ce niveau, les négociateurs ont comme mission première de défendre les intérêts de leur organisation.

Lors de l'expérimentation de la négociation intégrative, les parties patronales et syndicales peuvent faire appel à un tiers intervenant pour les appuyer dans l'apprentissage de cette démarche (Friedman, 1994). L'intervention d'un tiers intervenant peut avoir comme objectif d'améliorer le niveau de confiance interpersonnelle existant entre les parties ainsi que de faciliter la démarche de négociation intégrative utilisée. La présence d'un tiers intervenant neutre peut en effet aider les parties à modifier les perceptions qu'ils ont l'une de l'autre. Ceci augmente l'information disponible au sujet de l'autre partie et peut entraîner des variations à la hausse des niveaux de confiance.

Susskind et Cruikshank (1987) décrivent les différentes tâches d'un tiers intervenant en se référant aux trois phases de son modèle de construction d'un consensus : prénégociation, négociation et postnégociation. Lors de la prénégociation le rôle du tiers intervenant est d'abord de rencontrer les parties afin de définir leurs intérêts. Il décrit également le processus de construction d'un consensus et tient des réunions préparatoires. Il doit également convaincre les parties que la négociation peut porter fruit et qu'ils parviendront à une entente. Si les parties conviennent de procéder par résolution de problème, le tiers doit avoir une connaissance approfondie en la matière afin de pouvoir guider les parties et leur démontrer que cette méthode peut leur apporter plus de bénéfices que la négociation traditionnelle. La neutralité du tiers intervenant leur permet de maintenir leur apparence « compétitive » tout en supportant la recherche de résultats intégratifs et la coopération. Il peut également les amener à éviter la confrontation et les aider à prévoir plusieurs obstacles à la coopération. Le tiers intervenant participe au caucus des parties et leur viendra en aide pour le choix des portes paroles ou des chefs d'équipe s'il y a lieu. Il les aidera également à faire une première analyse des objectifs, à diminuer les résistances et à clarifier leurs intérêts. Le tiers intervenant peut également aider les parties à définir leurs attentes lors du développement des protocoles et de l'agenda, ainsi qu'à définir les faits communs, c'est-à-dire les questions plus administratives telles la disponibilité des ressources, des consultants techniques et l'utilisation d'information confidentielle (Susskind et Cruikshank, 1987).

À la phase de la négociation le tiers intervenant dirigera l'utilisation de certains outils tels le « brainstorming » et suggérera différentes options potentielles pour le groupe. Il assiste aux caucus des parties et identifie les échanges possibles et amenant les parties à considérer divers arrangements communs. C'est à ce moment que le tiers intervenant a le rôle le plus important. En rencontrant chacune des parties individuellement, l'intermédiaire devrait être capable d'identifier les échanges possibles. Le tiers intervenant ne fait pas de promesses mais permet aux parties de s'échanger des suggestions sans s'engager définitivement. Idéalement, cette étape aboutit à un résultat satisfaisant pour les deux parties. Ensuite, il guidera les parties dans la phase de la postnégociation pour les étapes de l'implantation de l'entente (Susskind et Cruikshank, 1987).

En somme, le tiers intervenant doit s'assurer que chacune des parties comprend ses propres intérêts et besoins ainsi que ceux des autres. En effet, la recherche d'ententes communes nécessite cette clarification d'intérêts ainsi que la recherche de terrain commun. Le tiers intervenant peut jouer un rôle important pour aider les parties à passer d'un mode de négociation plus distributif à un mode de négociation intégratif.

Par ces différentes fonctions, le tiers intervenant peut améliorer la confiance entre les parties dans l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale. En effet, en les aidant à communiquer, en essayant de clarifier les perceptions, les buts et les intérêts, le tiers intervenant permet aux parties de modifier leur relation, la rendant moins conflictuelle, créant ainsi un environnement favorable à l'apparition de la confiance.

P14. La présence d'un tiers intervenant peut contribuer à la construction de la confiance interpersonnelle entre les représentants de chacune des parties au cours de l'expérimentation de la négociation et à en faire émerger la dominante intégrative.

Notre problématique de la confiance dans la coopération patronale-syndicale est maintenant cernée. À partir de celle-ci, nous avons développé 14 propositions qui nous permettront de répondre aux trois questions de recherche que nous avons soulevées. Il convient donc maintenant de déterminer de quelle façon nous vérifierons ces propositions.

2.2. Méthodologie et cadre opératoire

2.2.1. Stratégie de recherche

Nos questions de recherches peuvent être qualifiées d'exploratoires, puisqu'elles traitent de liens opérationnels devant être retracés dans le temps (Yin, 1989). En d'autres mots, elles visent « ...des thèmes qui ont été peu analysés et dont nous ne sommes pas en mesure d'établir un portrait à partir des données existantes » (Gauthier, 1997). Nous tentons d'expliquer le COMMENT plutôt que le POURQUOI, l'objectif de la recherche étant de nature inductive. Pour ce type de recherche l'étude de cas est la stratégie la plus appropriée. Comme le justifie Gauthier (1997), « l'étude de cas permet la description en profondeur et l'enclenchement d'un processus inductif. » De plus, cette stratégie est la plus adéquate lorsqu'on examine des événements contemporains dans les cas où les comportements pertinents ne peuvent pas être manipulés (Yin, 1989). Cette méthode traite du passé, à l'instar des histoires de vie, mais ajoute d'autres sources telles l'observation directe et les entrevues systématiques. Étant donné que nous étudions les liens entre les différents types de confiance dans le temps, soit le passé, le présent et le futur à court terme, c'est l'étude de cas que nous avons adopté comme stratégie de recherche.

Dans un deuxième temps, nous devons déterminer si nous allions opter pour l'étude de cas unique ou multiple. Le modèle d'analyse et les propositions n'ayant jamais été vérifiés, une étude de cas unique pouvait permettre de faire ressortir un cas critique afin de vérifier le modèle. Un cas critique devrait en effet pouvoir nous fournir suffisamment d'informations pour rencontrer les différentes conditions soulevées par la théorie. Si les données disponibles s'étaient avérées incomplètes, nous aurions alors considéré l'éventualité d'étudier un second cas. Nous avons donc choisi de mener une étude de cas unique afin d'aller plus en profondeur dans l'analyse des processus de la coopération patronale-syndicale. Bien entendu, l'étude de cas s'appuie grandement sur la théorie et doit se faire de façon systématique, en tenant compte de tous les faits.

2.2.2. Niveau d'analyse

Le niveau d'analyse qui nous intéresse est constitué de toutes les entreprises du Québec dans lesquelles les parties ont décidé de s'engager dans un projet de coopération patronale-syndicale. L'unité d'analyse principale est une entreprise ayant mis en œuvre un projet de coopération patronale-syndicale au cours des années récentes. Une deuxième unité d'analyse est constituée des individus coopérant au sein de cette entreprise, plus particulièrement ceux qui participent à la négociation intégrative et aux activités conjointes patronales-syndicales. Dans l'entreprise où nous avons effectué l'étude, soit QIT- Fer et Titane de Tracy, les parties patronale et syndicale se sont engagées dans un projet de coopération patronale-syndicale en 1992.

L'intérêt de ce cas repose sur le fait que, chez QIT- Fer et Titane de Tracy, la coopération patronale-syndicale a fait l'objet d'un premier essai en 1992-1993. Cette première expérience, qui visait à faire une réorganisation du travail, s'est toutefois avérée être un échec (Boudreau, 1995). Un deuxième essai fut amorcé en 1995 et donne jusqu'à maintenant de bons résultats. La réorganisation du travail a effectivement été acceptée et les parties ont entrepris de coopérer ensemble. Le cas sélectionné nous a donc offert des résultats contrastés, soit un échec suivi d'une nouvelle expérimentation qui s'avère jusqu'ici fructueuse, ce qui nous a permis de mieux saisir le rôle de la confiance face au succès ou à l'échec de la coopération patronale-syndicale dans une même entreprise.

2.2.3. Cadre opératoire

Dans un premier temps, nous devons vérifier la typologie de la confiance que nous présentions (intra-organisationnelle, interpersonnelle et inter-organisationnelle) et répondre ainsi à notre première question de recherche. Ces types de confiance se distinguent par l'objet vers lequel est dirigée la confiance. Par exemple, la confiance intra-organisationnelle vient des salariés et vise l'organisation syndicale. Nous avons donc utilisé des indicateurs ayant été établis pour chacun des types de confiance afin de s'assurer de bien retrouver et différencier

chacun d'eux dans le discours des individus que nous avons interrogés. Les données relatives à la première question de recherche ont été obtenues par les entrevues ainsi que par les données secondaires recueillies auprès des représentants patronaux et syndicaux.

La deuxième étape de la recherche correspond à la seconde question et vise à établir l'importance de la confiance dans la coopération patronale-syndicale selon notre cadre de référence, soit notre adaptation du modèle de Shuster (1990) présenté précédemment. Ce modèle présente la coopération patronale-syndicale comme étant un processus évolutif comprenant quatre étapes : l'émergence de la coopération patronale-syndicale; la décision de s'engager dans la coopération; l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale et l'institutionnalisation. Pour bien être en mesure de situer le rôle de la confiance dans ce processus, nous avons employé les indicateurs relatifs à chacune des étapes du modèle proposé. La coopération ne se traduit en effet pas de la même manière selon l'étape où les parties se trouvent et il convenait, afin de pouvoir vérifier empiriquement l'évolution de la coopération patronale-syndicale chez QIT Fer et Titane de Tracy, de bien définir ces indicateurs. Une fois de plus les données ont été majoritairement recueillies par les entrevues et les données secondaires.

Finalement, nous avons tenté de déterminer, dans un troisième temps, l'importance de la confiance dans la négociation intégrative qui constitue une forme particulière de coopération patronale-syndicale. À ce niveau, nous avons eu l'opportunité de pouvoir observer une partie des négociations entre les parties sur le problème de la sous-traitance. Nous avons donc dû développer une grille d'observation afin de déterminer dans un premier temps si nous étions bien en présence de négociation intégrative et, dans un deuxième temps, si la confiance y occupait une place importante. Nous avons également exploité les données obtenues dans les entrevues et les données secondaires. Nous approfondirons maintenant chacune des méthodes de collecte de données que nous avons utilisées.

2.2.4. Méthodes et outils de collecte des données

Les données secondaires

L'étude de cas a la particularité de recourir à plusieurs méthodes de collecte de données, ce qui augmente la validité de la recherche puisque cela nous permet d'obtenir plusieurs mesures d'un même phénomène (Yin, 1989). Étant donné que les projets de coopération s'étendent généralement sur plusieurs années et qu'une bonne partie des enquêtes visent des événements passés, nous avons premièrement effectué une analyse de données secondaires à partir de données existantes de l'entreprise (procès-verbaux, ententes, convention collective, statistiques, etc.). En effet, les données secondaires « *permettent de retourner dans le passé et d'analyser le changement à partir d'indicateurs prélevés en temps réel; en comparaison, les données primaires sont restreintes à des retours en arrière qui font appel à la mémoire ou à des collectes de données qui s'étendent sur des périodes beaucoup trop longues pour la plupart des projets de recherche...en utilisant plusieurs sources ou plusieurs publications d'une source, le chercheur peut reconstituer une série chronologique qui produira des éléments de preuve plus solides que des démonstrations isolées et synchroniques* » (Gauthier et Turgeon, dans Gauthier, 1997). Des données objectives, le nombre de griefs par exemple, nous ont ainsi permis de minimiser le biais amené par "l'effet de Halo" (Dolan, 1995) agissant sur la mémoire des individus relativement à des faits déjà passés. Enfin, nous avons utilisé les données recueillies dans le cadre d'une recherche récente qui a analysé les causes de l'échec de la première expérience de coopération patronale-syndicale de QIT Fer et Titane de Tracy au cours de la période de 1992 à 1994 (Boudreau, 1995).

L'entrevue semi-dirigée

Pour les deux premières étapes de notre recherche et étant donné que la nature de la confiance interpersonnelle est beaucoup plus affective, nous avons procédé principalement à l'aide d'entrevues semi-dirigées de manière à recueillir de l'information pertinente tout en laissant une certaine latitude aux individus pour faire ressortir la dimension affective de ce type de confiance. Celles-ci se sont déroulées avec les représentants de chacune des parties ayant participé à la négociation intégrative. Ces entrevues nous ont ainsi permis de valider notre typologie de la confiance et également d'obtenir une compréhension plus substantielle du rôle de la confiance interpersonnelle dans la coopération patronale-syndicale.

En effet, pour bien comprendre le sens de ces approches tel que perçu par les individus, l'entrevue semi-dirigée est la méthode qui semble la plus adéquate. L'entrevue semi-dirigée peut se définir comme « *...une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène à l'étude* » (Gauthier, 1997). L'entrevue semi-dirigée est planifiée en vue de répondre à nos questions de recherches. « *Elle permet (au répondant) d'exposer ses opinions, ses sentiments, ses croyances...* »(Gauthier, 1997), ce qui semble essentiel pour l'étude d'un concept comme la confiance. Des questions ouvertes et souples, neutres et appropriées, ont été développées de manière à laisser une grande latitude au répondant et de dégager une riche description de son expérience, dans les activités de coopération patronale-syndicale ou la négociation. Ces entrevues furent enregistrées, sous réserve de l'approbation des personnes interrogées, et des notes ont également été prises afin d'assurer que nous possédions l'information la plus complète.

La grille d'entrevue que nous avons utilisée est présentée à l'Annexe 1 de ce travail et permet de bien illustrer l'opérationnalisation des différents indicateurs de la confiance que nous recherchons dans le discours des individus. Cette grille est structurée en trois sections référant aux trois questions de recherche. Les questions sont ouvertes et formulées de manière à rechercher les différents indicateurs de la confiance et de la coopération patronale-syndicale qui nous permettront de vérifier chacune de nos propositions. Les questions de la première section visent à cerner si les caractéristiques d'une entente de coopération patronale-syndicale sont présentes et à valider notre typologie de la confiance. Dans la deuxième section, nous cherchons à retracer l'évolution de la coopération patronale-syndicale chez QIT Fer et Titane de Tracy en parallèle avec la confiance selon le cadre du modèle que nous avons adapté de Shuster (1990). Finalement, la troisième section porte sur l'expérimentation et les résultats de la coopération patronale-syndicale en mettant un accent sur la négociation de la sous-traitance que nous avons pu observer.

Il est important de préciser que cette grille d'entrevue (Annexe 1) a été adaptée pour faire les entrevues en fonction des différents intervenants, patronaux, syndicaux ou tiers. Elle

fut d'abord adaptée pour le facilitateur, intervenu depuis 1996 chez QIT Fer et Titane de Tracy pour accompagner les parties dans le processus de négociation continue. Les résultats ayant été recueillis par ce premier entretien nous ont principalement permis de vérifier les propositions 7 et 14 sur le rôle des tiers intervenants dans les processus de construction ou de consolidation des relations de travail dans les expériences de coopération patronale-syndicale.

L'observation directe

Pour colliger des éléments de réponse à la troisième question de recherche, relative au rôle de la confiance dans la négociation intégrative, nous avons procédé à une observation directe de séances de négociation entre les parties afin d'identifier les interactions et les comportements susceptibles de nous informer sur les relations de confiance entre les négociateurs patronaux et syndicaux. L'observation directe « *vise la compilation de l'information la plus complète possible sur une situation sociale particulière* » (Gauthier, 1997). Elle s'applique à une situation sociale délimitée dans l'espace et dans le temps. « *(Elle) sert ... d'instrument à l'exploration théorique, à partir d'un quadrillage systématique du réel* » (Gauthier, 1997). Selon Gauthier (1997), il est premièrement nécessaire, pour effectuer la collecte des données en observation directe, de relever « *systématiquement les grands traits, relativement aux lieux et aux objets, aux événements, actions et activités visés et à leur durée, et se rapportant aux acteurs, à leurs buts et à leurs sentiments observables, etc. Ces grands traits sont notés en termes strictement descriptifs; cette description doit être la plus large et la plus exhaustive possible* » (Gauthier, 1997).

Lors de cette observation, nous nous sommes concentrés sur les interrelations entre les diverses dimensions des caractéristiques générales relevées à la première étape. Pour ce faire, nous avons développé une grille d'observation nous permettant d'une part de déterminer qui fait l'intervention, à qui et combien de fois, et d'autre part la nature de l'information échangée. La négociation sur la sous-traitance a été entreprise chez QIT Fer et Titane de Tracy en novembre 1997 et s'est poursuivie jusqu'à l'automne 1998. Les parties ont convenu d'utiliser une approche de négociation intégrative, car la sous-traitance a soulevé de nombreux conflits dans le passé. Le défi commun des parties dans cette négociation concernait la mise en place d'un groupe de suivi pour réduire le recours à la sous-traitance durant les « arrêts planifiés ». Les représentants patronaux et syndicaux étaient accompagnés d'un tiers

intervenant, M. Luc Favreau du Ministère du Travail, pour les supporter dans la démarche intégrative.

Les parties ont accepté que nous soyons présents en tant qu'observateur non-participant lors de quatre rencontres des parties qui se sont tenues en septembre et octobre 1998. Notre grille d'observation regroupe les indicateurs présentés dans le prochain tableau :

Tableau I : grille d'observation

HEURE	NOM	REGARD	DESTINATAIRE	TYPE D'INFORMATION
Heure, minutes	Qui parle	Regarde qui	À qui on parle	I.F. : (information factuelle) I.P. : (information procédurale) PO. : (position) Arg. : (argumentation) TON : SUJET :
DISCUSSION				
Résumé des interventions, ce qui se dit en général, les affirmations importantes, etc., pour une période donnée.				
Ex. 8h00 am :				
- Individu A : « Je ne suis pas d'accord... » information relative à la procédure à suivre				
- Individu B : Réponse. Explique pourquoi la procédure est ainsi, clarifie.				
- Individu C : etc...				
8h04 am				

Cette grille permet d'abord de recueillir de l'information descriptive, concrète et neutre. Les propos des individus peuvent y être rapportés textuellement ou encore sous forme de synthèse de ce qui c'est discuté. Ces descriptions, ou comptes rendus descriptifs, contiennent des données telles la date, le lieu, l'énumération des acteurs et des activités ainsi que l'heure et la durée de l'observation (Gauthier, 1997). Suite à l'observation, nous prenons également des notes pour s'assurer que toutes les dimensions étaient observées. Lorsque nous avons complété ce processus, nous pouvions dresser un portrait relativement complet de la situation ainsi que de la relation entre les acteurs en ce qui a trait à la négociation raisonnée.

2.2.5. Les indicateurs de la coopération patronale-syndicale et de la confiance

Nous avons utilisé certains indicateurs pour chacun des types de confiance afin de s'assurer de bien les distinguer et de vérifier la présence de ceux-ci dans les données

disponibles sur le processus de coopération entrepris par l'entreprise. Lors de la cueillette de données secondaires, l'observation directe et de la construction des grilles d'entrevues, nous nous sommes donc appuyé sur les indicateurs des différents types de confiance ainsi que ceux de la coopération pour bien situer les parties dans le processus. Les indicateurs de la coopération patronale-syndicale sont inspirés du modèle de Schuster (1990) présenté dans la problématique et sont les suivants :

Tableau II : les indicateurs de la coopération patronale-syndicale

CONCEPT	Étapes	INDICATEURS
COOPÉRATION	Émergence de la coopération patronale-syndicale	<ul style="list-style-type: none"> • Élément déclencheur de changement des relations patronales-syndicales • Discussion initiale sur les objectifs de coopération patronale-syndicale
	Décision de s'engager dans la coopération patronale-syndicale	<ul style="list-style-type: none"> • Décision du syndicat de coopérer • Décision de l'employeur de coopérer
	Processus : Expérimentation de la coopération patronale-syndicale	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des salariés • Implication de la supervision • Négociation à dominante intégrative • Fonctionnement des comités conjoints
	Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la performance organisationnelle • Sécurité d'emploi • Rémunération • Qualité de vie au travail • Partage des gains • Démocratisation des décisions • Autonomie des salariés
	Institutionnalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Valeurs • Gestion des conflits du travail • Renouvellement de la c.c. • Politiques syndicales • Politiques patronales • Approche de résolution de problèmes • Stabilité de la représentation patronale ou syndicale

Ces différents indicateurs, intégrés dans notre grille d'entrevue ou dans l'analyse documentaire nous ont permis de mieux cerner le rôle de chacun des trois types de confiance dans la coopération patronale-syndicale.

Les indicateurs de la confiance intra-organisationnelle

La confiance intra-organisationnelle est celle qui s'établit entre les mandants et les mandataires. Du côté syndical, les mandants sont les membres et les mandataires sont les représentants élus à l'assemblée, c'est-à-dire, le président syndical et son équipe. Les syndicats ont un mode de fonctionnement démocratique et tout ce qui est soulevé en assemblée syndicale se retrouve dans les procès verbaux. Plusieurs données sont alors disponibles en ce qui a trait au taux de participation, au pourcentage des votes, aux décisions relatives à la participation syndicale à un projet de coopération avec l'employeur, etc. Du côté patronal, les données sont beaucoup plus difficiles à aller chercher étant donné que les mandants sont les membres de la haute direction et qu'en général, aucun document n'est produit lors des réunions entre ceux-ci et leurs représentants. Toutefois, étant donné que nous effectuons cette recherche dans une entreprise où la coopération patronale-syndicale est en place depuis quelques années, des procès verbaux sont disponibles pour les réunions conjointes entre les représentants patronaux et syndicaux. Nous avons donc tenté de cerner le rôle des mandants patronaux à l'aide de ces données. De plus, d'autres méthodes de collectes de données ont été utilisées, telles les entrevues, ce qui nous a permis de compléter nos informations.

La présence et le degré de confiance intra-organisationnelle des membres du syndicat envers leur représentant peuvent facilement être observées à l'aide des données objectives telles le pourcentage de vote en faveur d'un projet de coopération patronale-syndicale ou d'une entente de collective. En effet, le fait que les représentants aient un mandat fortement appuyé prouve que la confiance intra-organisationnelle est présente dans une certaine mesure. Toutefois, afin de vérifier l'importance de ce type de confiance parallèlement à la coopération patronale-syndicale, et étant donné que nous effectuerons les entrevues auprès des représentants de chaque partie, il est important de mentionner que nous cherchions à connaître la perception des représentants au sujet de la confiance intra-organisationnelle de leurs membres. Nous leur avons donc posé différentes questions qui ont été construites de manière à faire ressortir les indicateurs de la confiance intra-organisationnelle dans leurs discours. Ces indicateurs sont donc les suivants :

Tableau III : les indicateurs de la confiance intra-organisationnelle

CONCEPT	INDICATEUR
Confiance intra-organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Identification intra-organisationnelle ▫ Degré d'appui des membres au projet de coopération patronale-syndicale ou à une entente collective ▫ Mandat ▫ Perception de la satisfaction des salariés face au projet de coopération ▫ Degré d'implication des membres de votre organisation dans les comités paritaires et les groupes de résolution de problème (programme amélioration continue de la qualité)

Les Indicateurs de la confiance interpersonnelle

La confiance interpersonnelle est celle qui s'établit entre les représentants de chacune des parties, qui sont dans des relations entre individus. Ce qui distingue ce type de confiance des deux autres est principalement sa dimension affective. La présence de confiance interpersonnelle entre deux représentants d'organisations différentes devrait donc se traduire par un certain degré de relation, une bonne communication, etc. Les indicateurs que nous avons proposés pour le concept de confiance interpersonnelle nous ont permis de bien déterminer la présence de ce type de confiance dans l'évolution de la coopération patronale-syndicale. Les indicateurs sont les suivants :

Tableau IV : les indicateurs de la confiance interpersonnelle

CONCEPT	INDICATEURS
Confiance interpersonnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Durée de la relation ▫ Bonne foi de chacun des représentants de l'autre partie ▫ Honnêteté de chacun des représentants de l'autre partie ▫ Opportunisme limité des représentants de l'autre partie ▫ Transparence dans le partage de l'information ▫ Partage de l'information nécessaire

Les Indicateurs de la confiance inter-organisationnelle

Le dernier type de confiance que nous avons distingué est la confiance inter-organisationnelle. La confiance inter-organisationnelle implique l'identification des salariés aux organisations patronale et syndicale simultanément. Lorsque la confiance inter-organisationnelle est généralisée à l'ensemble des membres des deux organisations, nous pouvons alors parler de véritable alliance stratégique.

Nous qualifions principalement le niveau de confiance inter-organisationnel par les entrevues que nous effectuerons avec les représentants de chacune des parties, ce qui peut sembler problématique pour mesurer la confiance entre deux organisations. Toutefois, nous avons établi précédemment un parallèle avec ce concept et celui de la double allégeance. Or, la double allégeance se situe à un niveau beaucoup plus individuel. Les individus sont attachés à la fois aux organisations patronale et syndicale d'une même entreprise. Dans le même sens, la confiance inter-organisationnelle implique qu'un individu s'identifie à la fois à son organisation et à l'organisation adverse. Les indicateurs que nous avons retenus pour la confiance inter-organisationnelle sont les suivants :

Tableau V : les indicateurs de la confiance inter-organisationnelle

CONCEPT	INDICATEURS
Confiance inter-organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Identification simultanée aux organisations patronale et syndicale. ▣ Satisfaction des salariés envers leurs conditions de salaires ▣ Satisfaction des salariés envers leur sécurité d'emploi. ▣ Satisfaction des salariés envers les autres conditions de travail ▣ Participation directe des salariés à la gestion de l'entreprise.

2.2.6. Plan d'analyse

Une fois les entrevues effectuées, nous avons accumulé des données verbales et non-verbales à partir de la retranscription des enregistrements et des notes prises pendant ou

après les entrevues. Ces données, étant donné qu'elles sont qualitatives, ont dû être codifiées de manière à ce qu'on retrace les indicateurs dans le discours et que l'on puisse déterminer le niveau de la coopération ainsi que de la confiance.

Selon Yin (1989), l'étude de cas nécessite premièrement que nous décidions d'une stratégie d'analyse. Nous nous sommes pour notre part basés sur les propositions théoriques formulées à partir du modèle que nous avons présenté dans la première section du chapitre 2. Nous avons ensuite effectué une analyse de contenu, une méthode qui nous a permis de comprendre, de traiter et d'analyser les différentes données recensées par l'étude de cas (Yin, 1989). En effet, l'analyse de contenu permet de traiter des données qualitatives et de concilier les données des différentes sources que nous avons utilisées. Nous avons donc décidé du contenu de la grille d'analyse à partir des propositions de recherches inspirées de la théorie. L'étude de cas nous permet effectivement de travailler de façon longitudinale pour analyser l'ensemble des données rassemblées par ces différentes techniques (Yin, 1989).

CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Tel que mentionné dans le chapitre précédent, nous avons utilisé différentes sources pour la cueillette de nos données. Nous possédions déjà un certain nombre de documents (rapport de recherche (Boudreau 1995), procès-verbaux des assemblées syndicales et des réunions des comités conjoints, conventions collectives, rapports, pamphlets, etc.) remontant jusqu'en 1991 et qui nous ont permis de faire l'historique de l'entreprise et de compléter les données recueillies en entrevues. Deux séries d'entrevues semi-dirigées ont également été faites. La première série eut lieu au printemps 1998, avec un total de 4 répondants. Une première entrevue a été effectuée le 15 mars 1998 avec le tiers intervenant provenant du Ministère du Travail qui a agi à titre de facilitateur entre les parties à compter de 1996. Étant donné que d'autres tiers intervenants ont accompagné les parties dans le processus, nous référerons à ce dernier en termes de facilitateur. Ensuite, trois autres entrevues ont été réalisées le 22 mai 1998 avec un représentant patronal ainsi que deux représentants syndicaux, soit le président et le secrétaire du syndicat. La deuxième série d'entrevues s'est tenue au printemps 1999. Nous avons alors interrogé 9 répondants. L'entrevue avec le facilitateur eut lieu le 7 avril 1999, les entrevues effectuées auprès de 4 représentants de la partie patronale eurent lieu les 20 et 21 avril 1999, et celles de 4 membres de la partie syndicale les 3 et 4 mai 1999. Finalement, nous avons pu observer le déroulement de la négociation sur la sous-traitance durant les cinq dernières séances, les 17, 18, 28 et 29 septembre et 1^{er} octobre 1998. Au cours de ces séances de négociation, 9 représentants syndicaux et 5 représentants patronaux étaient présents en plus du facilitateur.

L'analyse des données secondaires, des entrevues semi-dirigées ainsi que l'observation non-participante que nous avons effectuée à l'usine de QIT Fer et Titane de Tracy nous ont permis d'amasser un grand nombre d'informations. Toutefois, il est important de mentionner qu'après avoir testé notre matériel, nous avons décidé de ne pas utiliser NUDIST compte tenu du nombre restreint d'entrevues que nous avons. Nous avons donc opté pour une analyse classique par thèmes et par mots clés, à partir de ce que nous avons recueilli en entrevues. Nous présenterons ces résultats dans la section suivante, en respectant une logique chronologique qui correspond également avec la logique du modèle d'analyse que nous avons

élaboré. Nous proposons dans un premier temps de présenter les caractéristiques générales de l'organisation ainsi que l'histoire des relations de travail chez QIT Fer et Titane de Tracy (ci-après appelé QIT) depuis 1985, ce qui nous permettra de bien saisir le contexte dans lequel les parties évoluaient avant d'entrer dans le processus de la coopération patronale-syndicale en 1992. Ces données permettent la compréhension de l'histoire et du contexte des relations de travail, et demeurent des variables essentielles à la compréhension du processus de coopération patronale-syndicale tel qu'illustré par notre modèle d'analyse. Ensuite, nous verrons les caractéristiques de la négociation de 1992 qui fut le premier essai de coopération entre les parties à l'usine QIT. Nous présenterons finalement les données relatives à la négociation de 1995 et à l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale de 1995 à 1998, en reprenant les différentes étapes de notre modèle et en faisant ressortir le rôle de chacune des variables que nous avons proposées.

3.1. Histoire et contexte des relations de travail

3.1.1. Caractéristiques de l'usine

L'entreprise QIT, qui a son siège social à Tracy au Québec, fut fondée en 1948 par la multinationale américaine Kennecott Corporation. L'entreprise fut ensuite consécutivement propriété de deux grandes multinationales britanniques, soit premièrement de SOYO (BP) de 1981 à 1989 qui la vendit ensuite à RTZ Corporation LTD. QIT possède des installations dans deux régions du Québec, soit en Montérégie dans la ville de Tracy, et sur la Côte-Nord à Havre St-Pierre. C'est en 1950 que débutent les opérations de ces deux sites industriels. En 1960, une usine d'enrichissement du minerai fut construite à Tracy et une aciérie fut mise en opération en 1985. Les matières premières, le fer et le titane, utilisées par l'usine de Tracy proviennent des installations minières de la compagnie situées à Havre St-Pierre. Elles sont ensuite transformées par un procédé à base de chlore, qu'on tend toutefois à remplacer par un procédé à base de sulfate moins dispendieux. L'usine de Tracy produit de la scorie de Titane (80%), des billettes d'acier (10%) et de la pique de fonte (10%).

Malgré l'émergence de compétiteurs sud-africain et norvégien vers le milieu des années 1980, l'usine de Tracy possède un quasi-monopole dans la production canadienne du titane,

représentant 80% de sa production. Le titane est exporté en quasi-totalité vers l'Europe, le reste de la production de QIT, soit le pique de fonte et les billettes d'acier, est exporté vers les États-Unis. Les coûts de transformations de ces matières sont relativement élevés étant donné la complexité du procédé. L'usine de Tracy est toutefois parvenue à atteindre des profits annuels de 100 millions de dollars de 1988 à 1990. Puis, en 1990, les profits ont baissé de 84 % et furent de 16 millions en 1991. De 1991 à 1993 le marché du titane chute et devient instable mais se re-stabilise en 1994 et 1995 et les profits remontent autour de 100 millions. Le marché du titane s'est stabilisé depuis 1995, et l'entreprise mit en marche un projet de construction d'une nouvelle usine UGS qui est entrée en opération en 1998. Cette nouvelle usine constitue un investissement de plus de cent millions de dollars.

En 1985, environ 696 travailleurs syndiqués étaient à l'emploi de QIT. Ce nombre augmenta jusqu'en 1990, où il était de 925, pour redescendre à 751 en 1994. En 1996, l'usine employait environ 900 travailleurs syndiqués. Cette augmentation a été favorisée par la construction de la nouvelle usine UGS en 1995 créant environ 150 emplois. En 1997, les effectifs syndiqués de l'usine de Tracy sont au nombre de 1003 soit : 824 employés horaires ; 172 commis et techniciens ; 7 gardes de sécurité. L'emploi y est relativement stable depuis 1998 et on n'observe pas de licenciements, de congédiements ou d'embauche massive. Pour les années à venir, QIT ne prévoit aucune baisse d'effectifs. L'usine de Tracy compte trois unités d'accréditation représentant chacune une catégorie d'employés : employés horaires ; commis et techniciens ; gardes de sécurité. Les trois syndicats sont affiliés à la Fédération de la métallurgie de la CSN.

En ce qui concerne la sous-traitance, l'usine de Tracy n'y a pas recours pour les opérations liées à la production étant donné la complexité de celles-ci nécessitant des travailleurs hautement spécialisés. Tous les emplois parallèles à la production y sont toutefois assujettis, ce qui crée une tension entre le syndicat et l'employeur. La sous-traitance affecte surtout le secteur des services qui est celui qui fut le plus touché lors de réduction du personnel.

En réaction aux relations de travail difficiles et à la concurrence grandissante du marché, la direction de l'entreprise s'est orientée en 1991 vers une nouvelle philosophie de gestion. Lors du renouvellement de la convention collective de 1992, les parties ont conclu une entente prévoyant la mise en œuvre d'un processus de coopération patronale-syndicale pour la gestion de l'organisation

du travail. Toutefois, avant de discuter de cette étape importante, nous allons nous pencher davantage sur l'histoire des relations de travail à l'usine QIT depuis 1985.

3.1.2. Historique des relations de travail de 1985 à 1994

Les caractéristiques de l'usine ayant été présentées, nous nous attarderons maintenant plus particulièrement sur l'histoire des relations de travail de 1985 à 1994. Cette section se divise en différentes périodes chronologiques.

1985-1988: Conflits et médiation préventive

Dès l'établissement de la compagnie à Tracy, les relations de travail se bâtirent à partir d'une culture d'affrontements et de rapports de forces. Jusqu'en 1984, le climat était tendu et les parties eurent recours à différents moyens de pression exceptionnels. En effet, les syndiqués de la région de Sorel-Tracy ont longtemps été reconnus pour leur militantisme : en juin 1979, 7000 travailleurs de la région tinrent une grève d'une durée de quatre mois et demi, et les relations de travail sont alors rigides et caractérisées par la méfiance. Il y eut également une autre grève de 11 jours, illégale cette fois, en 1984. Pour cette dernière, la tactique syndicale en était une d'occupation d'usine. Deux points de litiges majeurs étaient à la base de ce conflit, soit la sous-traitance et le temps supplémentaire. Elle donna suite à une médiation préventive faisant partie du protocole de retour au travail, ainsi qu'à la suspension des mesures disciplinaires en échange d'un moratoire de cinq ans sur l'exercice de moyens de pressions par les parties concernées. Cette médiation préventive était une première chez Québec Fer et Titane de Tracy. Malheureusement, elle contribua à améliorer le climat et les relations de travail seulement à court terme et la tension revint rapidement entre les parties. Les comités conjoints ayant été mis sur pieds disparurent graduellement, de nombreux projet demeurèrent sur papier et n'aboutirent jamais.

La ronde de négociation collective de 1985 fut précédée d'un certain nombre de conflits sporadiques entre les parties. Les enjeux majeurs de cette convention collective étaient la sous-traitance et la santé et sécurité au travail, pour lesquels les parties négocièrent sur une période de deux mois. Les objectifs syndicaux étaient alors d'implanter un programme conjoint touchant la santé et sécurité au travail et de modifier la clause de sous-traitance afin de mettre un terme à

l'octroi de contrats de la part de l'employeur sur des opérations touchant l'expertise des salariés dans l'unité d'accréditation. Toutefois, aucune modification majeure ne fut apportée à la convention collective et les clauses entourant la sous-traitance et la santé et sécurité au travail demeurèrent ambiguës et génératrice de conflits entre les parties. Malgré l'effet bénéfique de la médiation préventive sur les relations de travail, la convention collective en vigueur de 1985 à 1988 n'a pas réglé de façon concrète les enjeux de la partie syndicale et les relations entre les parties demeurèrent tendues au cours de cette période. On peut notamment observer que le nombre de griefs déposés est en croissance durant cette période, passant de 55 en 1985 à 243 en 1988.

1988-1991: Confrontation et méfiance mutuelle

Au cours des négociations ayant mené à l'entente sur la convention collective régissant les règles de travail de 1988 à 1991 à l'usine de Tracy, les parties n'eurent recours à aucun moyen de pression exceptionnel (grève, lock-out). Toutefois, en 1989, plus de 700 griefs furent déposés par la partie syndicale pour le non-respect des dispositions prévues dans la convention collective. La négociation de la nouvelle convention collective s'est étendue sur une période de 6 mois, les enjeux étant principalement la caisse de retraite, le temps supplémentaire et la sous-traitance. Du point de vue normatif, certaines modifications mineures rejoignant les attentes des deux parties ont été introduites. Les résultats furent toutefois mitigés pour la partie syndicale. En effet, on observa des gains syndicaux à l'égard du fonds de pension mais les clauses entourant la sous-traitance restent vagues et difficiles à interpréter, demeurant une fois de plus source de conflit, puisque l'employeur garde la liberté d'agir en la matière sans devoir préalablement consulter le syndicat.

Même si le nombre de grief tend à diminuer, (154 en 1991 pour 299 en 1989) la relation entre les parties demeure de nature conflictuelle pour cette période, la négociation se faisant toujours de façon traditionnelle et basée sur la confrontation. Les parties ne se font donc pas confiance et leur attitude demeure défensive. Au renouvellement prévu de la convention collective en 1991, à la demande du syndicat et à cause des mauvaises conditions économiques du marché, les parties ont renouvelé la convention pour un an, reportant ainsi les négociations collectives à 1992.

La négociation de 1992: Première tentative de coopération patronale-syndicale

Parmi les personnes que nous avons interrogées au printemps 1999 par le biais des entrevues, un seul membre de la partie syndicale a participé à la ronde de négociation de 1992. Toutefois, la plupart des répondants patronaux ont fait partie de cette table de négociation. Cette négociation s'est déroulée de façon traditionnelle et visait au renouvellement de l'ensemble de la convention collective. Aucune manifestation de conflit ouvert n'est apparente entre les parties lors de ces négociations. Les parties ont négocié sur une période de 3 mois au sujet d'enjeux tels la réorganisation du travail, et, une fois de plus, la sous-traitance, la santé et la sécurité au travail. Selon les membres de la partie patronale interrogés en 1999, ce fut une négociation « intéressante » et comportant des enjeux majeurs.

« Ce fut une bonne négociation quand même, il y a eu toute l'amalgamation des postes du côté de la production, également du côté de l'entretien on a combiné trois métiers, c'est-à-dire soudeur, mécanicien d'entretien et plombier, en un seul, mécanicien d'usine...ce fut quand même un gros tournant dans l'histoire de QIT parce que on a fait toute la fusion des postes et ce fut pas mal gros comme travail. » (patronal 3)

« ...celle de 92 était une négociation qu'on a fait de façon traditionnelle, complètement...les conditions ne s'étaient pas nettement améliorées depuis 91 mais on a négocié quand même pour 3 ans...la négociation s'est déroulée quand même assez bien... » (patronal 1)

On peut dire que c'est à partir de cette négociation que les relations patronales-syndicales se mirent à évoluer différemment dans l'entreprise. Le besoin de transformer l'organisation du travail afin de maximiser l'efficacité de l'usine fut le principal élément déclencheur qui amena les parties à entreprendre des pourparlers au sujet de la coopération patronale-syndicale.

« ...en 92, on avait décidé comme organisation de changer la façon dont on travaillait avec les employés. » (patronale 1)

La discussion initiale entre les parties sur les objectifs de coopération s'amorce. Selon certains répondants, la confiance interpersonnelle entre les représentants de chacune des parties est très bonne, ce qui leur permet de tracer les grandes lignes du projet de partenariat.

« En 1992, il y avait quand même une bonne communication, une bonne confiance entre les parties. Ça c'est quand même bien déroulé » (patronal 4)

Lors des négociations collectives de 1992, on constate que les parties se retrouvent à l'étape 1 de notre modèle d'analyse, puisque le constat partagé de la nécessité de modifier l'organisation du travail les amène à discuter des modalités de mise en œuvre d'un projet de coopération patronale-syndicale dans l'entreprise.

Les parties ont conclu une entente, le 12 juin 1992, pour l'instauration d'un comité mixte sur la réorganisation du travail. Selon un répondant patronal, la réorganisation du travail a été amenée par la direction suite au programme OSER qui avait démarré en 1990 et visait à transformer la philosophie des cadres de l'usine pour les amener vers la réorganisation du travail. De plus, l'exécutif syndical en place à l'époque était ouvert à la réorganisation du travail et la relation entre celui-ci et la partie patronale était relativement bonne.

« D'ailleurs, QIT avait commencé avec le programme OSER, deux ans auparavant, un programme au niveau des cadres pour justement changer d'abord la philosophie des cadres avant d'embarquer avec nos employés réguliers. » (patronal 1)

« Parce qu'en 1992, l'idée, on a pas pris ça dans les livres, on s'est dit, il faut regarder certaines formes d'organisation du travail. J'étais très impliqué à ce moment avec le vice-président syndical et on s'est dit tous les deux; on va aller voir les gens, on va former des groupes, on va regarder l'organisation du travail. » (patronal 4)

L'entente de 1992 fut donc une des premières tentatives de coopération patronale-syndicale à l'usine QIT. Cependant, certains salariés offraient de la résistance envers ces nouveaux changements.

« on avait négocié en 92 un horaire de travail pour l'acierie qui n'avait pas fait l'affaire des gars d'acierie... » (patronal 1)

« ...quand tu changes des habitudes, quand un employé est habitué à faire sa petite job tranquille et que là, il doit en faire plus, c'est sur que c'est difficile à faire passer...Parce que changer les habitudes des gens, ça ne se fait pas comme ça, ça prend du temps et des années aussi. » (patronal 4)

« C'était le début d'un certain travail qui se faisait dans certains secteurs, mais là, il y a eu un combat, il y a des gens qui n'acceptaient pas ce changement, et puis le nouvel exécutif qui se présentait était un petit peu plus radical au point de vue approche et tout ça. »(patronal 4)

« des insatisfaits, j'en ai vu de 92 à 95...insatisfaits par rapport à la fusion des tâches. Avant tu avais 11 tâches et là, tu faisais un poste avec ça... » (syndical 3)

Le dérapage de l'entente de coopération patronale-syndicale de 1992 :

Cette entente ne faisait pas l'unanimité parmi les membres du syndicat. Elle ne se concrétisa donc pas et les activités du comité mixte sur la réorganisation du travail, tel que défini par l'entente, furent de courte durée. Selon deux membres de la partie patronale, une des causes de ces difficultés fut que, durant les mois suivants la signature de la lettre d'entente sur la réorganisation du travail, les membres du comité exécutif syndical ayant négocié furent désavoués par l'assemblée syndicale. Lors des élections du 2 décembre 1992 pour le renouvellement de la majorité des postes du comité exécutif syndical, incluant la présidence, les membres ont voté en majorité pour les candidats qui affichaient une orientation ferme contre l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Ce désaccord empêcha les parties de passer à l'étape 2 du modèle de l'évolution de la coopération patronale-syndicale qui sert de guide à notre analyse, c'est-à-dire de prendre la décision de s'engager dans la coopération patronale-syndicale, puisqu'une partie des membres du syndicat refusait d'y participer. À cet effet, des répondants syndicaux interrogés en 1999 affirment que l'équipe syndicale en place à l'époque manquait de transparence et ne les avait pas clairement consultés avant de prendre la décision d'appuyer le projet de réorganisation du travail.

« ...il y avait des cachettes et de la non transparence de la partie syndicale là dedans, ils ont négocié des choses dont ils n'avaient pas

les mandats...c'est pas nous autres qui a demandé la réorganisation du travail, c'est l'employeur...parce que notre projet de convention qu'on avait donné à l'exécutif dans le temps, il n'y avait pas de réorganisation du travail là dedans... » (syndical 3)

« Il y avait eu une certaine réorganisation du travail, mais une réorganisation imposée...il y a eu réorganisation du travail sans consultation...pour le faire passer, ils ont mis de l'argent et ils ont rajouté des classes un peu à tout le monde....mais une fois que ça été implanté, ça ne satisfaisait pas tout le monde, il y avait des frustrations. » (syndical 4)

À l'automne 1993, les élections aux autres postes du comité exécutif syndical (soit trois postes sur sept) ont favorisé les candidats soutenus par l'équipe du nouveau président élu l'année précédente. Cette élection a consolidé l'opposition de la direction syndicale au projet patronal de réorganisation du travail, et le comité conjoint sur la réorganisation du travail prévu dans l'entente de 1992 ne prit pas forme, le syndicat refusant de s'y impliquer. Lorsqu'on examine les procès-verbaux des assemblées générales tenues avant la signature de cette entente, on s'aperçoit que les débats portaient davantage sur la baisse d'effectifs prévue par l'employeur que sur l'implication syndicale au comité conjoint sur la réorganisation du travail. Cette baisse dans les effectifs fut acceptée par les travailleurs qui n'entrevoyaient aucune autre solution possible. En effet, cette entente de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail conclue en 1992 était assortie d'un régime spécial de préretraite entraînant une réduction d'environ 10 % des effectifs syndiqués en 1992 et en 1993. En outre, le regroupement des tâches de 1992 a entraîné l'abolition d'une quarantaine d'emplois dans les départements de la production. Par contre, les syndiqués se sont opposés par la suite à l'implantation du comité conjoint sur la réorganisation du travail, de peur que cela ne les conduise à leur propre perte.

Le processus de coopération patronale-syndicale qui avait été enclenché n'a pas franchi l'étape 2 du modèle théorique lors de cette première expérimentation. Aux dires d'un membre du nouvel exécutif syndical, cette entente ne régla pas ces points de litige à la satisfaction du syndicat. En effet, faute d'un accord commun en matière de santé et sécurité au travail, il n'y eut pas l'implantation d'un comité mixte conforme à la loi. De plus, la clause de sous-traitance demeure imprécise et, selon la partie syndicale, mal gérée par l'employeur. D'ailleurs, le nombre de griefs relatifs à la sous-traitance et contestant l'octroi de contrats par l'employeur à un agent extérieur de l'unité d'accréditation est relativement élevé pour les années 1993 et 1994 (15 et 28). Seuls les

griefs en matière de temps supplémentaire demeurent en nombre plus important (21 et 48). On observe qu'au cours de cette période, environ 130 griefs par année ont été déposés.

La négociation de 1992 fut quand même très importante puisqu'elle permit aux parties de définir ensemble les bases de la réorganisation du travail ce qui pu servir d'assise à la relance de la coopération patronale-syndicale en 1995. Le retrait du syndicat du comité conjoint de pilotage en 1993 laissa la partie patronale gérer seule les questions en matière d'organisation du travail. Ceci eut pour effet de faire réagir les membres, qui poussèrent le syndicat à s'impliquer et à défendre leurs intérêts en la matière. Plus de 200 membres participèrent alors à une formation dispensée par la CSN en matière de réorganisation du travail en 1993 et 1994.

Toutefois, en décembre 1994, un conflit est apparu entre les parties relativement à certains horaires de travail. Suite à une modification unilatérale de l'employeur de l'horaire de travail de l'équipe de soir dans le département de l'entretien mécanique, les travailleurs insatisfaits de ces modifications expulsèrent trois superviseurs des lieux de travail ce qui entraîna le congédiement de trois employés syndiqués. Les parties se retrouvaient alors dans une impasse, même si le syndicat prit des précautions pour que le matériel et les équipements de la compagnie ne soient pas endommagés lors du débrayage. Tous les répondants de 1999 qualifient cette période de tendue, difficile, voire même ardue.

« ...en 1994, la fin d'année a été très dure et le début d'année a été très dur et la négociation s'en venait. Écoute, le contrat venait à échéance le 30 avril 1995 et on était réellement à couteaux tirés. Plus ça allait...tsé, tu sentais, le climat était lourd, l'atmosphère était lourde » (patronal 3)

« On était sur le bord d'un conflit majeur » (syndical 2)

« On avait un conflit qui s'envenimait, avec les suspensions, les mises à pied... » (syndical 4)

3.2. Étape 1 : Émergence de la coopération patronale-syndicale

3.2.1.1995: Déclencheur de changement des relations patronales-syndicales

Selon Shuster (1990) la première étape de la coopération patronale-syndicale est celle de son émergence. Elle nécessite des changements au niveau des structures organisationnelles ainsi que des relations de travail. Ces changements sont nécessités par un ou des éléments déclencheurs. L'élément déclencheur renvoie à l'étape du point de crise du modèle de Chaykowski et Verma (1992). Ces auteurs parlent alors de crise à un niveau économique obligeant les entreprises à faire des changements si elles veulent survivre. Or, nous venons de le voir, la situation économique de QIT n'était aucunement menacée en 1995. La crise se situait donc à un autre niveau. Selon Shuster (1990), les problèmes suscitant la remise en question de l'organisation du travail dans une entreprise ne sont pas toujours d'origine externe, tels les problèmes économiques, mais peuvent également provenir de l'interne et découler des méthodes de travail inefficaces ou des relations de travail conflictuelles affectant la gestion de l'entreprise. Chez QIT, le conflit survenu en décembre 1994 fit prendre conscience aux deux parties du besoin d'assainir leurs relations de travail historiquement difficiles.

Selon des représentants interrogés au printemps 1999, les principales motivations de chacune des parties à coopérer avec l'autre partie venaient du fait qu'il fallait dénouer l'impasse, que l'approche traditionnelle ne répondait plus aux besoins de l'organisation, qu'il fallait augmenter le respect et la confiance de part et d'autre.

« Ben, quand tu as eu mal, il faut que tu t'examines pour voir exactement comment on peut guérir le bobo, que ce soit plus sain, plus intéressant. Dans l'affrontement tu ne peux pas continuellement vivre ça, il faut que tu trouves des moyens pour soulever la soupape sans soulever la gang, amener les gens peut être à s'exprimer dans des forums pour ça. » (patronal 4)

Il existait donc des tensions entre les parties. Afin de dénouer cette impasse, les parties demandèrent l'intervention du ministère du Travail. Il y eut donc une médiation préventive organisée, à la demande des parties, par l'intermédiaire et à la suggestion d'un conciliateur désigné par le ministère du Travail du Québec. Celui-ci amena les parties à travailler en mode plus intégratif

en utilisant une autre méthode que la négociation traditionnelle. Il recommanda par la suite que les parties suivent une formation à la négociation raisonnée.

« le conciliateur avait recommandé d'acquérir une formation spécifique en négociation raisonnée, parce que sans la formation comme telle, il avait amené les parties, dans sa conciliation, à travailler un peu sur ce mode sans que ce soit formel. Alors, il avait recommandé d'acquérir une formation spécifique et de poursuivre leur agenda de négociation, sur cette base là, avec un facilitateur du ministère. » (facilitateur)

« ...le ministère du Travail s'est impliqué, puis le conciliateur a suggéré une autre approche. Ça faisait 30 ans qu'on s'affrontait et il a suggéré une approche de discussion. Cela se faisait un petit peu ailleurs, c'était une nouvelle perspective. » (syndical 4)

Cette session de médiation préventive a été l'assise principale de la ronde de négociations de 1995. Les parties prirent alors la décision de tenter une deuxième fois la coopération patronale-syndicale dans l'entreprise et devaient, dans un premier temps, s'entendre sur les objectifs et les modalités d'implantation pour maximiser les chances de succès de cette deuxième tentative. Il fut donc convenu que les parties participeraient à un séminaire de deux jours pour leur permettre de faire le bilan des relations de travail dans leur entreprise.

3.2.2. Discussion initiale entre les parties au sujet des objectifs de coopération

Tel qu'il avait été convenu lors de la médiation préventive, les parties participèrent en mars 1995 à un séminaire de deux jours à Bromont pour faire le bilan des relations de travail de l'usine QIT. Lors de ce séminaire, les parties dressèrent premièrement une liste de problèmes et cherchèrent à les résoudre conjointement. Une des solutions proposées fut la mise sur pied d'un comité mixte de pilotage sur la réorganisation du travail (implantation en automne 1995). Cette fois, selon les représentants interrogés en 1998, le syndicat accepte de s'y impliquer pour trois principales raisons : la productivité, tant au niveau quantitatif que qualitatif, devait être améliorée pour répondre adéquatement à la concurrence amplifiée par la mondialisation des marchés ; le syndicat devait faire ses preuves et démontrer qu'il peut travailler conjointement avec l'employeur pour assurer la sécurité d'emploi des travailleurs ; il valait mieux être proactif que réactif.

C'est au cours de ce séminaire que les parties ont pu compléter les discussions préliminaires relativement à la relance du projet de coopération patronale-syndicale à partir de ce qui avait été fait en 1992. Ce séminaire s'est bien déroulé selon les répondants interrogés en 1999, il leur aurait permis de prendre le temps d'échanger, de travailler ensemble et de regarder des nouvelles formes d'organisation du travail.

« ...les deux parties se sont entendues pour faire appel à un médiateur dans le dossier, au moins pour dénouer les choses, fait qu'on a fait un séminaire ensemble, patronal et syndical...cela a dénoué beaucoup l'impasse parce que de part et d'autre, on a partagé en fin de compte nos irritants et on est arrivé à la conclusion qu'on embarquait dans une négociation dite raisonnée, avec une nouvelle façon d'approche mais avec des points précis qu'on avait...pis des mécanismes aussi qu'on était pour revoir en cours de convention collective pour essayer de régler les problèmes et de trouver des solutions...Mais j'imagine que si ça avait pas été de se séminaire là, et qu'on avait négocié de façon traditionnelle avec ce qu'il y avait sur la table, ça aurait été très difficile à mon avis. » (patronal 3)

« ... pour dénouer cette situation là, deux choses avaient été faites : d'une part il y avait eu le séminaire en relations de travail qui s'était fait à Bromont et qui est devenu symbolique comme milieu pour les parties. Donc, pour la première fois en 1995, les deux parties avaient eu l'occasion de discuter de leurs relations de travail et de dégager une problématique sur des enjeux très spécifiques, de se donner un calendrier de travail et aussi de se donner une méthode pour les aborder. Donc, tout cela origine de la négociation de 1995 où ils ont réglé sur le tas un problème très épineux mais en même temps accepter d'examiner leur relation. » (facilitateur)

« ...quand on est sorti de là (Bromont), les trois congédiés n'ont pas été réembauchés tout de suite là, mais sauf quand on est sorti de là, on est sorti avec une entente qui était pas pire. » (syndical 2)

Cette rencontre conjointe a été l'occasion pour les représentants patronaux et syndicaux de reconnaître leurs forces et leurs faiblesses respectives, de constater le besoin d'améliorer les communications et de faire baisser les tensions entre les parties. Elle fut déterminante pour la construction de relations interpersonnelles entre les représentants patronaux et syndicaux puisqu'elle leur permit d'établir de nouvelles bases et de modifier l'état des relations de travail antérieur.

3.3. Étape 2 : Décision de s'engager dans la coopération patronale-syndicale

3.3.1. La négociation de l'entente de 1995

En avril 1995, les parties entreprirent les négociations pour le renouvellement de la convention collective. Cette période de négociation dura 4 mois à raison de deux ou trois séances par semaine. Elle fut marquée par une grève de 10 jours déclenchée suite au vote d'une majorité de 85.8% des membres présents à une assemblée spéciale du syndicat des ouvriers du Fer et du Titane (C.S.N.) tenue au début de juin 1995 relativement aux offres patronales en vue du renouvellement de la convention collective.

Le conflit au sujet des horaires de travail fut, selon les répondants syndicaux, un enjeu majeur pour la partie syndicale, un de leurs objectifs principaux pour cette négociation étant de réembaucher les trois congédiés. La protection d'emploi pour les travailleurs faisait également partie des préoccupations syndicales.

« (l'objectif principal) C'était le réembauchement des trois gars qui étaient en mise à pied, c'était surtout ça. Tout est venu à cause de ça, faire rentrer les trois gars qui avaient été clairés. » (syndical 1)

« ...les trois congédiés, on a été 10 jours en grève...c'était aussi surtout sur la protection d'emploi... » (syndical 3)

Un autre objectif du syndicat pour la négociation de 1995 était d'intégrer les nouveaux travailleurs devant être engagés à l'usine UGS à l'accréditation couvrant le reste des employés de QIT.

« L'objectif numéro un, c'était le réengagement des trois gars. Et puis, il y avait toute l'histoire de l'usine UGS qu'on voulait absolument avoir dans notre accréditation syndicale. » (syndical 2)

Pour la partie patronale, les préoccupations étaient plutôt au niveau économique, relativement à la construction de la nouvelle usine UGS et à la réorganisation du travail qui permettait l'utilisation efficace de la main d'œuvre et constituait un moyen d'être plus compétitif. Un autre de leur objectif était d'améliorer les relations de travail et de diminuer les tensions entre les parties.

« L'objectif fondamental, lorsqu'on parle de nouvelle organisation du travail, c'est...pour permettre d'utiliser la matière grise, pour permettre d'aller chercher ce que l'employé peut amener de plus dans l'organisation, et surtout pas sur le plan physique, sur le plan intellectuel. Une nouvelle organisation du travail, ce que ça veut dire en deux mots, c'est donner plus de responsabilités à la base. La technologie, tout le monde l'a...si on est une bonne entreprise, on a le capital, alors la différence finalement, c'est la main d'œuvre. Si on utilise pas notre main d'œuvre comme il faut, ben là on perd. » (patronal 1)

« Mais ce qu'on voulait vraiment nous autres, c'est toujours d'aller chercher de la flexibilité et aussi assainir un peu nos relations de travail. » (patronal 4)

Finalement, il y avait des enjeux relatifs à l'implantation d'un comité conjoint sur la santé et sécurité au travail conforme à la loi ainsi que la modification du mécanisme d'ancienneté dans le cadre de protection d'emploi.

L'entente conclue en juin 1995 entre les parties chez Québec Fer et Titane Tracy comporte plusieurs particularités. Aussi, l'entente prévoit que les opérateurs affectés à la nouvelle usine UGS peuvent exécuter des travaux mineurs d'entretien sur les machines (topo-maintenance). La convention collective de 1995 comporte aussi des restrictions concernant les sous-contrats et des informations à transmettre au syndicat en cas de recours à la sous-traitance. Finalement, une nouvelle disposition stipule également que les données relatives aux états financiers et aux clients doivent être transmises sur une base confidentielle aux membres du comité exécutif du syndicat et que les salariés doivent annuellement être informés de l'évolution des marchés, des coûts de production et des projets de l'entreprise.

Un des points importants de l'entente de 1995 fut la lettre d'entente relative à la mise sur pied d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail. Cette nouvelle entente est très différente de celle qui fut signée en 1992 et où le comité de pilotage et les comités « Qualité » (juin 1992) instaurés n'avaient pas abouti à une expérience concluante de coopération. En 1995, pour capitaliser sur le travail amorcé, des comités d'amélioration continue de secteurs et un comité de pilotage (comité conjoint sur la réorganisation du travail, juin 1995) furent entérinés par les parties.

Les parties ont conclu une entente qui sera en vigueur jusqu'au printemps 2001. Entre temps, la convention collective peut être révisée de façon permanente selon la formule de la

négociation raisonnée. Cette façon de faire permet aux parties de trouver des solutions à des problèmes plutôt que de négocier sur des positions fermes et traditionnelles. Les principaux points de l'entente de 1995 furent l'amélioration de la clause touchant le temps supplémentaire et l'opérationnalisation d'un comité conjoint sur la santé et sécurité au travail conforme à la loi. Les parties ont également convenu à ce que les salariés sur la liste d'ancienneté nommée "A" auront la priorité lors de l'embauche d'employés pour la nouvelle usine construite par l'employeur. D'ailleurs, il fut prévu que l'accréditation du syndicat des ouvriers du Fer et Titane (C.S.N.) devait automatiquement s'étendre à cette nouvelle usine. L'entente au sujet de l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail fait en sorte que dans l'ensemble les objectifs syndicaux ont été atteints. En outre, depuis janvier 1996, un programme de partage de gains de productivité a été mis en place à l'usine de Tracy et est suivi par un comité conjoint.

En général, les deux parties sont satisfaites de cette entente. En effet, le syndicat était satisfait, les trois employés congédiés en décembre 1994 ayant été réembauchés et les travailleurs d'UGS admis dans l'accréditation en place. La partie patronale était également satisfaite que la réorganisation du travail soit enclenchée, que les parties se soient donné des mécanismes en vue d'améliorer les relations patronales-syndicales, et qu'un contrat de six ans ait été signé.

« Oui, je pense que c'était une bonne entente pour les parties parce qu'ils avaient réglé les problèmes les plus urgents, ils s'étaient entendus sur une façon d'aborder les problèmes majeurs qui ne pouvaient pas être réglés à court terme. Dans ce sens, c'était une bonne entente pour les parties et ça leur permettait de trouver un chemin pour régler leur différend. » (facilitateur)

« Nous autres, c'était bien en 1995, je pense qu'on a remplis nos objectifs » (patronal 4)

« Je pense que sur papier, ce qui était dans l'entente rencontrait nos objectifs...depuis 95 je pense que les objectifs ont été atteints autour de 60 à 70%, à peu près, dépendant du texte de la convention collective. C'est mon opinion personnelle, c'est difficile à quantifier. » (patronal 1)

Nous avons interrogé les répondants pour savoir s'ils considéraient l'entente de 1995 comme étant une entente exceptionnelle. La plupart des répondants considèrent que c'est une bonne entente, une entente raisonnable, mais pas exceptionnelle parce qu'il y en a des semblables qui se retrouvent ailleurs dans la région et qu'il reste encore du travail à faire dans ce sens pour les parties. Un des répondants la considère toutefois exceptionnelle pour

QIT, étant donné l'histoire des relations de travail conflictuelles de l'entreprise. Les répondants rapportent néanmoins que cette négociation et les relations qui s'en suivirent furent caractérisées par un respect et une certaine confiance entre les parties et qu'ils ne retourneraient pas en arrière.

*« Tu sais, revenir comme on était avant, moi j'aurais de la misère. »
(syndical 3)*

3.3.2. La confiance intra-organisationnelle et décision de s'engager dans la coopération patronale-syndicale.

Cette deuxième tentative d'implantation de la coopération patronale-syndicale à l'usine QIT fut très différente de celle de 1992 du côté syndical. En effet, le changement d'exécutif avait amené un leadership syndical plus fort et en lequel les membres avaient confiance. Le projet de renouvellement de la convention collective comportant une entente de gestion conjointe de l'organisation du travail fut entériné par l'assemblée syndicale avec un vote à environ 80 %, ce qui constitue une amélioration considérable en comparaison avec l'entente de 1992.

« Écoute, tout le monde rentrait de bonne foi là dedans, il y avait des règlements qui étaient satisfaisant pour le syndical pis, il y avait des leader intéressant de l'autre côté...Ça prenait quand même des leaders, quand tu dis que c'est un leader qui est radical, que lui va dire maintenant il faut travailler comme ça, ben d'une certaine façon, ça peut aider à l'évolution, parce que si t'amènes pas ces gens là qui sont plus radical, si tu les amènes pas là, ben tu restes toujours avec des frictions dans l'usine et ça devient difficile. Mais là, étant donné que nos plus radicaux étaient là, si eux entraient dans cette approche là, ben les gens disent : écoute, il y a peut être quelque choses qui se passe là d'intéressant. Mais, en tout cas, il y avait un certain leadership intéressant qui s'est produit à ce moment là et puis qui a fait que 1995, malgré un arrêt, ...a permis de calmer les gens, un contrat de longue durée et avec une nouvelle façon de traiter nos relations de travail que dans l'affrontement, ce qu'on appelle de la négociation raisonnée. » (patronal 4)

Au niveau des relations avec les mandants respectifs de chacune des parties, les militants syndicaux interrogés en 1998 ne percevaient pas de division au sein du syndicat lors du vote d'acceptation syndicale de 1995. Au niveau de la confiance des travailleurs envers leur

organisation syndicale, ils considèrent que le comité mixte de réorganisation du travail a eu un impact positif sur celle-ci ainsi que sur les attitudes des membres envers le syndicat. Ceci serait dû au fait que le syndicat n'était à ce moment plus uniquement centré sur l'application de la convention collective mais davantage proactif tout en veillant à défendre les droits des travailleurs à travers la réorganisation du travail. Les répondants syndicaux interrogés en 1999 affirment que la relation avec leurs membres est très bonne et évaluent que 15 à 20 % des membres offrent de la résistance à la coopération patronale-syndicale. Selon eux, ceci découlerait de l'augmentation de la communication et de la transparence, les membres sont plus au courant des problèmes et peuvent mieux les analyser. Lors de l'entente de 1995, les troupes étaient très motivées et avaient confiance en leurs représentants.

« ...le mandat était fort et toutes les troupes étaient déjà motivées, ils étaient convaincus qu'il y avait quelque chose à faire là. » (syndical 4)

Selon les répondants syndicaux interrogés en 1999, la confiance des membres envers le syndicat s'est beaucoup améliorée depuis 1995. C'est également la perception d'un des représentants patronaux. Selon un autre représentant de la partie patronale, la confiance des membres envers le syndicat serait restée la même depuis 1995. Finalement, un répondant patronal note une faible amélioration à ce niveau et mentionne que c'est dû au leadership syndical qui est très bon.

Selon les répondants patronaux, la confiance intra-organisationnelle du côté patronal est présente en 1995 mais la majorité des répondants de 1999 affirment qu'elle n'a pas changé depuis ce temps. Un de ces répondants affirme même qu'elle a toujours été bonne dans l'entreprise. Pour un des répondants patronaux, il y a tout de même une légère amélioration découlant des rencontres plus fréquentes entre les mandants et les mandataires patronaux. Toutefois, certains répondants considèrent que la transparence de l'information transmise par la compagnie à leurs mandataires demeure moyenne étant donné la confidentialité de certaines informations, ce qui rend le mandat des représentants patronaux parfois imprécis et centré surtout sur les contraintes économiques et de productivité. Finalement, deux répondants identifient les difficultés à ce niveau comme découlant de la nouvelle structure patronale dérivant de la nouvelle approche de la direction et qui ne correspondrait pas à la structure organisationnelle. Selon un autre, une autre difficulté majeure tient au fait que les représentants patronaux n'ont pas

beaucoup de pouvoir décisionnel et doivent se référer à leurs mandants pour confirmer les décisions.

3.4. Étape 3 : L'expérimentation de la coopération patronale-syndicale

De 1995 à 1998, les parties ont mis en œuvre le projet de coopération patronale-syndicale qui avait pris forme dans l'entente collective conclue en juin 1995. Le facilitateur qui a accompagné les parties dans leurs négociations depuis 1996 souligne l'impact des ententes collectives de 1992 et de 1995 dans l'évolution de l'engagement syndical qui a mené à l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale.

« Moi, j'ai l'impression que l'investissement et l'acceptation d'intégrer les nouveaux employés à l'accréditation syndicale étaient d'une part quelque chose et d'autre part, je pense que le syndicat depuis 92, même si l'exécutif en place avait rejeté les efforts de réorganisation qui portaient de la table de négociation, ce nouvel exécutif là était ouvert à de la réorganisation du travail. Et les façons de faire que l'entreprise avait développé au cours de ces années là ont aidé à laisser une place au syndicat qui était prêt à l'occuper et qui l'a occupé. Il me semble que ça c'est deux éléments qui se sont conjugué pour faciliter l'implication du syndicat. Il y avait des enjeux majeurs qui valaient la peine qu'on tente l'expérience et le syndicat était assez fort pour ne pas s'embarquer dans une galère. (facilitateur)

Les entrevues que nous avons menées avec les représentants syndicaux attestent que l'engagement syndical fut motivé par l'entente qu'ils avaient obtenue avec l'employeur et qui fournissait une garantie individuelle d'emploi pour une période de six ans au bénéfice de tous les salariés en poste au moment de l'entente de 1995, sous réserve que la production soit maintenue à un niveau minimal de 810 000 tonnes par année. Cette section retrace les principales caractéristiques de cette expérimentation.

3.4.1. Processus de gestion conjointe de la réorganisation du travail

Implication des salariés et de la supervision

L'ensemble des répondants de 1999 affirme que les salariés s'impliquent plus dans les décisions depuis la réorganisation du travail. Cette augmentation découlerait du travail en équipes composées de salariés et de cadres devant former des comités et trouver ensemble des solutions, des résultats obtenus, ainsi que du fait que les employés se sentent plus considérés. De plus, selon un représentant du syndicat, les salariés apprécient cette augmentation de leur implication. Néanmoins, un représentant syndical pense que ce sont toujours les mêmes qui s'impliquent.

« ...les salariés là, c'est surtout au niveau de la DAC (démarche d'amélioration continue) leur implication...Pis je pense que quand tu leur demandes de faire partie d'un comité, les gens se sentent considérés. Faut faire attention là, des fois c'est volontaire aussi là, souvent c'est toujours volontaire... » (patronal 4)

« Avant les travailleurs ils n'étaient pas impliqués, la compagnie faisait son organisation du travail toute seule. Aujourd'hui, les gars s'impliquent, ils participent à la solution, ils sont plus importants et ils aiment ça les gars. » (syndical 2)

Selon un répondant patronal interrogé en 1999, l'implication des cadres serait néanmoins problématique à cause de la résistance de certains face à ces changements. Tel que mentionné précédemment, à ce niveau, certains superviseurs se sentent menacés dans leur rôle. Un répondant syndical soulève également ce problème. Un autre membre de la partie syndicale interrogé en 1999 rapporte toutefois que les cadres de la base, les contremaîtres, s'impliquent plus et que la diminution de l'implication augmente avec l'échelon.

Fonctionnement des comités conjoints

Selon l'ensemble des répondants de 1999, la coopération patronale-syndicale se traduit surtout à travers de nombreux comités conjoints. Pour bien faire la différence entre les différents comités, nous décrivons d'abord le rôle des principaux comités de l'entreprise.

Selon le mémorandum préparé par la firme BMA en novembre 1995, (une entreprise qui avait été engagée pour faire un rapport au sujet de la réorganisation du travail et la négociation raisonnée chez QIT dans le but de mieux faire face aux défis des années à venir dans un climat constructif axé sur un dialogue franc et des relations gagnants-gagnants) le rôle officiel du comité conjoint de réorganisation du travail est de gérer la coordination du processus. Ce comité reçoit donc les grandes orientations d'amélioration, met en place les mécanismes pour les réaliser, coordonne les efforts vers l'atteinte des objectifs et communique les résultats à l'ensemble des salariés. Il est directement parrainé par l'exécutif syndical et la haute direction qui revoient toutes ses décisions. Les syndiqués ont accès en tout temps aux données relatives à ce comité.

Le comité de pilotage peut identifier des actions spécifiques à réaliser pour un secteur et transmettre la requête au comité de secteurs pour que l'action puisse être entreprise. Les différents comités d'amélioration continue de secteur doivent identifier les priorités d'action dans leur secteur, mettre en place les mécanismes d'amélioration qui les touchent, effectuer le suivi des dossiers et finalement faire rapport au comité de pilotage. Les lignes directrices du processus de même que les mécanismes d'application doivent être respectés par les différents comités de secteurs. Ces comités sont composés de membres, nommés par le syndicat, et de cadres de différents niveaux dont le rôle est de s'assurer que les mandats d'amélioration continue sont bien compris par les équipes de travail et que le processus et les méthodes pour réaliser l'amélioration continue sont respectés. Dans un deuxième temps, leur rôle est également d'aplanir les problèmes relatifs à la mise sur pied de groupes de travail, à leur fonctionnement et à l'application des résultats. Les membres des comités de secteurs peuvent se donner des mandats spécifiques d'information, de cueillette de données et d'animation.

C'est le CRI (comité de relations industrielles) qui détient le pouvoir décisionnel. Le CRI se compose de 4 membres de l'exécutif syndical et de 4 personnes représentant la compagnie, dont généralement 3 des ressources humaines et 1 selon le sujet qui est abordé. Cette dernière personne n'est donc jamais la même selon le sujet qui est abordé, ce qui, selon des représentants syndicaux, rend la technique de résolution de problème plus difficile à réaliser étant donné que cette personne n'a souvent pas eu de formation en la matière. Il y a également des personnes qui offrent de la résistance aux changements et viennent bloquer le consensus établi par les comités à la base ce qui rend également les choses difficiles.

« Et les surveillants, les petits contremaîtres en bas dans le champ, eux autres ils embarquent, autant syndical que patronal, à la base ça embarque. Quand tu tombes au directeurs, là ça existe plus. Ils font semblant d'embarquer. Il y a des étapes qu'ils embarquent pas... faut dire aussi, c'est que... il y a quelques directeurs là dedans qui étaient, on va dire de la vieille école. Eux autres, j'ai l'impression qu'ils ne sont pas ouverts à ça. Je te dis pas que dans le futur ça ouvrira pas, ça se peut qu'ils changent là dedans. » (syndical 1)

« ...là on a d'autres comités, ça bloque quand ça arrive en haut... il y a eu consensus et tout, pis là, ils arrivent à la dernière minute (la compagnie) pis la direction arrête ça. Ça veut dire que les dirigeants de la compagnie qui étaient sur ces comités là, eux autres aussi en mangent une claque. Les gars qui ont travaillé dessus, les gars dans le champ, ils commencent à dire : ben ça donne quoi d'embarquer dans un comité si ça bloque rendu en haut? » (syndical 1)

Selon tous les répondants, les petits comités à la base fonctionnent très bien. Toutefois, selon les répondants syndicaux, ces petits comités n'ont aucun pouvoir décisionnel et il est parfois difficile d'avoir un consensus puisque ça bloque dans les comités plus hauts.

Pour les représentants patronaux, les comités fonctionnent bien en général, surtout les petits comités de résolution de problème, mais les gros comités sont plus difficiles à faire fonctionner étant donné la lourdeur amené par le fait qu'il y a beaucoup de monde. Il est à noter que la présence d'un facilitateur semble encore essentielle à ce niveau.

« Fait que comme je te dis, écoute on parle de 1995 là, on est rendu quand même quatre ans plus tard, on devrait quand même commencer à battre de l'aile. Mais c'est pas le cas. » (patronal 3)

Négociation à dominante intégrative

Conformément à l'entente intervenue lors de la médiation préventive de mars 1995, les parties ont accepté de suivre une session conjointe sur la négociation raisonnée qui fut dispensée du 13 au 15 mars 1996 par un enseignant universitaire en relations industrielles recommandé par le Ministère du travail du Québec. Cette formation conjointe avait pour but de préparer les négociations sur les conditions de travail applicables à la nouvelle usine, que les

parties avaient convenu de reporter au printemps 1996 par lettre d'entente annexée à la convention collective de 1995.

Les parties se sont donc engagées, à partir de 1996, dans un processus de négociation continue fondé sur une approche intégrative. Cette approche a permis la conclusion de plusieurs lettres d'entente en 1996 et 1997 concernant les opérations de la nouvelle usine UGS. Pour illustrer la négociation à dominante intégrative faisant partie du processus de coopération patronale-syndicale, nous présentons les résultats associés à une négociation particulière, la négociation sur la sous-traitance, dont nous avons pu observer le dénouement à l'automne 1998.

3.4.2. Processus de la négociation de la sous-traitance (1997-1998)

L'observation de la négociation au sujet de la sous-traitance a été effectuée chez QIT au cours des 5 dernières rencontres, en septembre et octobre 1998, d'une ronde de négociation qui s'est étendue sur plus d'un an. Les représentants affirment que cette négociation a débuté selon une approche par résolution de problème suite à une formation conjointe suivie au printemps 1997 par les membres des équipes patronale et syndicale de négociation, en présence du facilitateur ayant également participé aux négociations. Les représentants se sont donc mis ensemble pour tenter de trouver une solution. Une des premières démarches patronales-syndicales ayant été effectuée fut de consulter les gens sur le plancher et de bien cerner leurs attentes et leurs besoins en matière de sous-traitance. À partir de ce document, les représentants ont défini leurs intérêts communs pour essayer de parvenir à une entente viable pour les deux parties. Ces intérêts communs, que nous avons ressortit d'un document distribué lors de l'avant dernière séance de négociation, sont les suivants :

- ♦ *Optimisation de la rentabilité des équipements en place dans l'entreprise;*
- ♦ *Développement d'un processus de suivi de la sous-traitance au sens de la convention collective;*
- ♦ *Responsabilisation, valorisation et implication des employés au développement des solutions les meilleures.*

(document Sous-Traitance, 26 octobre 1998)

Étant donné que nous assistions aux dernières rencontres, les discussions portaient beaucoup sur des demandes de précisions quant aux faits et aux procédures, sur des éclaircissements, sur la validation de la compréhension mutuelle ainsi que sur la clarification des signaux pour s'assurer que tout le monde parlait bien de la même chose. Il est important de mentionner le fait qu'au cours de ces dernières rencontres, un changement au niveau du conseiller syndical provenant de la CSN eu lieu. Ce nouveau conseiller n'était pas habitué à travailler dans une démarche de résolution de problème et tendait davantage vers un mode plus distributif. Les représentants de chaque partie faisaient toutefois un effort pour demeurer dans une démarche de résolution de problème, se reprenant de temps en temps lorsque le ton avait tendance à monter.

La discussion devenait plus distributive lorsqu'on touchait les questions plus pécuniaires. Les représentants montaient le ton, augmentaient leur débit et avaient tendance à demeurer sur leurs positions. À ce moment, nous avons pu observer que les participants ne regardaient plus leur interlocuteur en lui parlant, mais plutôt le facilitateur. C'est en effet celui-ci qui demeure le gardien du processus de résolution de problèmes et qui ramène le plus souvent les parties dans ce mode de négociation lorsqu'elles dérapent. C'est également le facilitateur qui amorce la discussion, fait un retour sur les rencontres précédentes et situe les gens dans une démarche intégrative. Plus la situation devient conflictuelle, plus les représentants ont recours à lui.

Nous avons pu noter une augmentation des tensions et du caractère distributif des négociations au cours des dernières rencontres. Le conflit principal portait sur la concrétisation de l'entente à laquelle étaient parvenus les représentants. En effet, les parties s'étaient entendues au sujet d'un comité de suivi en matière de sous-traitance. La partie syndicale revendiquait que ce comité apparaisse dans l'organigramme relatif à la sous-traitance annexé à la convention collective. En effet, suite au rapport qui avait été fait au départ avec les gens du plancher, le syndicat avait besoin de preuves écrites pour rendre compte à ses membres, pour leur démontrer que leurs revendications avaient effectivement été considérées dans le processus. La partie patronale pour sa part formulait certaines craintes à cet effet de peur d'alourdir le processus et de rendre l'entente moins flexible. Les intérêts propres à chaque organisation resurgirent et le

caractère distributif de la négociation devint dominant. Néanmoins, on peut affirmer que la majeure partie de cette négociation s'est faite de manière intégrative, sous la supervision du facilitateur.

Le facilitateur accompagnait les représentants patronaux et syndicaux lors des rencontres conjointes mais également lors des caucus. Les caucus survenaient chaque fois que les parties en ressentaient le besoin, et demeuraient très utiles pour clarifier les intérêts de chacune des parties et vérifier la compréhension du déroulement à l'aide du facilitateur. Après maints ajustements et avec l'aide du facilitateur, les parties parvinrent finalement à un compromis à la satisfaction des deux parties. Nous présentons ci-dessous les principaux points de l'entente conclue entre les parties en octobre 1998.

« ...CE POURQUOI les parties s'entendent sur ce qui suit :

1. *La formation d'un groupe paritaire de suivi de la sous-traitance composé de deux représentants de l'Employeur et de deux représentants du Syndicat. Ce groupe de suivi est sous la responsabilité du comité de relations industrielles, lequel peut modifier, amender ou terminer son mandat au moment où il le juge opportun. L'une ou l'autre des parties peut s'adjoindre une ou des personnes ressources au besoin.*
2. *Le mandat du groupe paritaire de suivi sous-traitance est :*
 - ♦ *De maintenir à jour la liste des travaux de nature répétitive qui remplace les avis de contrat ou sous-contrat prévus aux clauses 4.01 b) d) et e) pour les activités qui sont identifiées sur ladite liste.*
 - ♦ *De faire le suivi sur les arrêts planifiés et les travaux confiés à l'équipe de sous-traitance.*
 - ♦ *De maintenir à jour les listes des défaillances.*
 - ♦ *De faire le suivi sur les contrats de service et les garanties tout en respectant la confidentialité de cette information.*
 - ♦ *De faciliter l'information, la consultation et l'implication des salariés.*
 - ♦ *De discuter de tout différend concernant la sous-traitance.*
 - ♦ *D'ajuster les items prévus à la lettre d'entente sous-traitance atelier mécanique.*
 - ♦ *De poursuivre le processus de discussion entrepris à partir des différentes synthèses et des commentaires des employés sur la sous-traitance.*
3. *La lettre d'entente sous-traitance (no 33) est abrogée.*
4. *Les lettres d'entente no 8 et no 20 sont modifiées conformément aux textes joints en annexe des présentes.*

5. Les parties s'entendent également sur les arrêts planifiés dont l'entente ci-jointe est en annexe.

6. Un représentant syndical du groupe paritaire de suivi – sous-traitance peut participer à la rencontre prévue à la clause 4.01 e) de la convention collective. »

(document Sous-traitance, 26 octobre 1998)

L'ensemble des répondants interrogés en 1999 affirment que cette négociation a pris beaucoup de temps. Elle avait déjà été repoussée d'un an à cause de la mise en opération de l'usine UGS.

« On a dit bon ben ok on va mettre nos intérêts, on a défini la problématique, la problématique ça été quand même assez difficile à définir là, parce que quand t'as pas les mêmes objectifs, ça pris quand même un certain temps et puis ça pas, c'est un compromis là cette chose là là, on a fini par y adhérer même si ça été difficile là. Pis après ça il fallait dire nos intérêts à régler ce dossier là, pis après ça ben imaginer un éventail de solutions....ce qui a été bien à moment donné dans le groupe c'est qu'on a dit écoute on va aller voir à la base qu'est-ce qui se passe, pis on a fait un sous-groupe...on a rencontré les employés, tous les employés sont venu dire dans tous les secteurs s'était quoi les irritants sur la sous-traitance... Fait que ce rapport du comité là je pense qu'il a aidé un petit peu à décompresser les choses, et les engagements de l'employeur. Je savais pas comment ça se terminerait pis si on réussirait dans le dossier pis ça été, on a étirer jusqu'à la dernière minute, ça été long pour avoir un résultat là-dessus ça été sur plusieurs mois là, plus qu'un an, pis à dernière minute encore ça tirait. ...il y a des évidences qu'il a fallu traiter en cours de route, de la main d'œuvre qui avait diminuée... on avait une préoccupation sur les arrêts planifiés... Finalement, c'est pas un mauvais résultat le résultat de cette négociation là, pour les deux parties, parce que entre nous autres il y avait un engagement de réussir, le syndicat aussi, finalement je pense que ça c'est bien conclu. » (patronal 4)

De plus, un représentant patronal affirme que la direction a été lente à prendre une décision face à l'entente qu'avaient convenue les représentants des parties. Néanmoins, tous les répondants sont satisfaits des résultats de l'entente, bien qu'ils n'aient pas encore expérimenté celle-ci.

« Ça été très long mais le résultat est satisfaisant. » (patronal 1)

« Mais ce qu'on a mis en place c'est quelque chose de progressif. Fait que c'est à venir ça, peut être en 2001 on va voir, si ça fonctionné, si ça pas fonctionné. » (patronal 4)

« Mais, j'ai confiance, ça va s'améliorer, je ne sais pas comment mais ça va s'améliorer. Mais, juste le fait de faire réembaucher du monde là c'est bon. On a fait réembaucher 18 avec ça. On est satisfait mais pour mettre en application...Mais ça, c'est le futur qui va nous le dire, parce que le comité on vient juste de le mettre en marche là. » (syndical 3)

Du côté syndical, une fois que les représentants se furent entendus au sujet de l'entente, celle-ci a facilement été entérinée par l'assemblée générale.

« Il y avait du monde ce soir là, même debout en arrière...il y avait au dessus de 300 personnes. Ça été accepté à l'unanimité, il n'y a pas personne qui a voté contre ça, écoute, il y avait 19 postes rattachés à ça. » (syndical 3)

Ces négociations n'ont pas eu vraiment d'effet sur les relations interpersonnelles selon la majorité des répondants interrogés, car les représentants patronaux et syndicaux entretenaient déjà de bonnes relations mutuelles avant d'entreprendre ces négociations. Un des membres patronaux qui n'a participé qu'à cette négociation affirme toutefois que celle-ci a contribué à améliorer ces relations avec les représentants syndicaux car ça lui a permis de mieux les connaître et de les comprendre mieux.

3.4.3. La confiance interpersonnelle et l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale.

Au niveau de la confiance interpersonnelle entre les représentants patronaux et syndicaux, tous les répondants interrogés en 1999 affirment qu'elle était faible ou absente avant 1995. La méfiance était présente de part et d'autre.

« Les relations de confiance entre les représentants patronaux et syndicaux avant 1995, écoute, sur une échelle de 0 à 10, on pourrait dire 3 ou 4 là. » (patronal 4)

Tel que nous l'avons vu précédemment, la construction de relations interpersonnelles entre les représentants fut amorcée lors du séminaire de mars 1995 et a permis de faciliter les discussions initiales au sujet de la coopération entre les parties. À partir de ce moment, les représentants des parties se sont donnés de nouvelles bases et ont amélioré grandement la communication entre eux. Depuis ce séminaire, des rencontres patronales-syndicales se tiennent

annuellement à Bromont et permettent aux représentants des parties d'entretenir entre eux des relations empreintes de confiance interpersonnelle. Un représentant patronal souligne l'importance de ces rencontres patronales-syndicales annuelles à Bromont pour entretenir de bonnes relations interpersonnelles entre représentants patronaux et syndicaux.

« ...et puis, on a toujours continué, à chaque année, Bromont, à l'extérieur, aussi ça rapproche les gens, ça permet une meilleure communication. Une personne que tu ne vois jamais, ou que tu vois de temps en temps, et puis que finalement, si tu crées des bases intéressantes, tu vas favoriser la communication... » (patronal 4)

Tous les répondants interrogés en 1999, sauf un, sont d'accord pour dire que cette confiance interpersonnelle a évolué depuis 1995. De plus, selon un représentant patronal, la confiance serait plus solide qu'avant en dépit du fait qu'il y aurait cependant encore du travail à faire.

« Je pense qu'elle a évolué mais c'est pas encore le niveau idéal. Je la qualifierais de, je mettais 4 tantôt sur une échelle de 0 à 10, si on prend la même échelle, ben je suis peut être rendu à 6 ou 7. » (patronal 4)

Il ressort également des entrevues que ce type de confiance varierait beaucoup selon les individus avec lesquels on interagit et les acquis des expériences antérieures avec ceux-ci. En effet, les représentants patronaux et syndicaux affirment que la confiance qu'ils ont envers chaque individu de l'autre partie dépend pour une large part de la personnalité de ceux-ci.

« Parce que tu élargis ta base de communication...si tu connais mieux la personne et ce qu'elle représente, probablement tu vas faire plus confiance....des relations de confiance malheureusement ça prend des années à se bâtir et ça peut se détruire avec les mêmes personnes, rapidement. C'est à l'usage que tu peux bâtir une bonne relation. La relation de confiance c'est primordial dans ce domaine là....il y a toujours des individus avec qui on a des relations de confiance...si on a aboutit à ce qu'on est rendu aujourd'hui, c'est parce qu'il y avait des liens de confiance qui existaient. Tu bâtis la confiance en respectant ce que tu as dit et non ce que tu as écrit... » (patronal 1)

« Tu sais des fois, il y en a qui ne sont pas à l'écoute. Moi, j'en avais un entre autres, ...et puis souvent, au moins une fois par semaine, il venait dans mon bureau... Puis, on s'assoit et on réglait. Avec lui franchement je me sentais réellement en confiance... il me l'a souvent démontré...J'ai

confiance en certains mais pas à d'autres...Tu ne peux pas plaire à tout le monde, ce n'est pas vrai. » (patronal 3)

« Comme je dis, ça dépend aussi de la personnalité de l'individu, tu as toujours une personne en avant de toi et si tu as confiance en la personne, tu vas aller loin. » (patronal 3)

« C'est sûr peut être, il y a des gens, tu dis avec lui, ça va moins bien, ça il y en aura toujours des personnes que ça va aller moins bien et tout. Il faut que tu ailles au-delà de ça, c'est important d'avoir des bonnes relations avec les gens, c'est primordial. Si tu t'entends pas et que tu n'es pas capable d'en sentir un, ça va se sentir, ça va se dégager, tu ne peux pas. Il faut que tu cultives ça je pense, avoir une bonne relation avec les gens, leur montrer du respect. Mes relations vont assez bien avec l'ensemble des gens. » (patronal 4)

« J'ai une bonne relation, surtout avec les gens des ressources humaines. » (syndical 2)

Selon certains répondants, un problème à ce niveau serait le roulement des différentes personnes à la table de négociation. D'une part, le syndicat renouvelle la moitié de son exécutif à tous les deux ans, d'autre part la partie patronale fait appel à des individus différents selon les sujets abordés à la table de négociation. Un représentant syndical affirme avoir confiance envers les gens des ressources humaines faisant partie de la table de négociation et que la difficulté provient du fait que ceux-ci ont très peu de pouvoir décisionnel. Cependant, un représentant syndical ne voit pas beaucoup de confiance interpersonnelle entre les représentants des parties.

La construction de cette confiance entre les représentants patronaux et syndicaux aurait été grandement facilitée par la présence du facilitateur. D'autres facteurs qui, selon les répondants de 1999, auraient contribué à l'évolution de la confiance interpersonnelle sont le plus grand respect, l'intensification de la communication et de l'écoute, la négociation continue, le travail en équipe et les bons résultats obtenus.

« Il y a une grosse évolution des deux parties au niveau de la confiance. C'est à cause du Ministère du travail qui est toujours dans nos dossiers » (syndical 2)

« L'intensification des communications, comme je disais tout à l'heure, c'est primordial si on veut aller chercher la confiance de quelqu'un, il faut

communiquer, démontrer que ce que je fais et ce que je dis c'est la même chose. » (patronal 4)

« Puis à la façon aussi de travailler ensemble. Tu sais, quand tu réalises des projets, des petits projets évidemment, et que ça marche, et bien tu as plus de confiance. » (patronal 3)

« ...c'est par des gestes. Ils appellent ça gagnant-gagnant, l'employeur avance un bout et le syndicat avance un bout....Depuis 95 on doit avoir fait une cinquantaine de lettres d'ententes, donc, si on est capable de faire des lettres d'entente, ça veut dire que les parties sont capable de se parler, de se faire confiance. » (syndical 3)

Tous les répondants s'entendent finalement tous pour dire que la confiance interpersonnelle entre les représentants des parties est primordiale, voir essentielle, pour que les parties puissent parvenir à une entente.

« Pour moi, c'est un des facteurs si tu veux que ça fonctionne. Parce que si je n'ai pas confiance en toi, je ne pourrais pas conclure d'entente, je ne pourrai rien faire. » (patronal 3)

« (la confiance) c'est important, parce que quand tu n'as pas de confiance, comment tu peux faire pour trouver des solutions aux problèmes que tu as. Pas de confiance, tu trouves pas de solution, t'en cherche pas non plus... » (syndical 3)

« Basé sur mon expérience, c'est 90 %...une relation de confiance permet de passer à travers tous les conflits...90 % j'exagère peut-être mais c'est un élément majeur, c'est primordial....ça peut être ça qui fait la différence...la confiance c'est jamais acquis à vie, c'est au jour le jour...l'élément de confiance doit être là, si c'est là ça va résister...je pense que c'est parti pour que ça demeure. » (patronal 1)

3.4.4. Les résultats

Amélioration de la performance organisationnelle

Au printemps 1998, les militants et le président du syndicat ont indiqué une augmentation de la productivité et une plus grande qualité du produit. Cependant, en ce qui concerne l'entretien des équipements et l'entretien préventif, ils n'observaient aucun changement significatif. Selon les représentants patronaux et syndicaux que nous avons

interrogés, le comité conjoint sur la réorganisation du travail a eu un impact positif sur les résultats économiques de l'usine. Pour l'ensemble des répondants interrogés en 1999, la qualité et l'efficacité de la production au beaucoup augmenté depuis 1995. Toutefois, selon un représentant syndical, ceci découle plutôt de l'implantation des normes ISO dans l'entreprise. En effet, un programme d'amélioration continue (PRAC) a été implanté dans l'entreprise depuis l'entente. Les employés semblent très sensibilisés à ce programme et un journal, l'ACTE (amélioration continue tous ensemble) est publié mensuellement pour rendre compte aux employés de l'avancement du programme, des indices de productivité et de rendement tout en leur permettant aussi d'y exprimer leurs commentaires et leurs réalisations.

« Par le PRAC...les objectifs de qualité la plupart du temps sont atteints, ce qui n'était pas le cas avant...les critères sont de plus en plus élevés, les employés y sont plus sensibilisé, ils sont devenus préoccupé par la qualité...je dirais aussi que les objectifs au niveau de la productivité ont été atteints, mais je ne sais pas si on les aurait atteint autrement...il me semble qu'ils sont atteint plus facilement. » (patronal 1)

Sécurité d'emploi

Au niveau de la satisfaction des travailleurs envers leur sécurité d'emploi, tous les répondants interrogés affirment que les salariés qui étaient à l'emploi de QIT avant 1995 sont très satisfaits de la sécurité d'emploi obtenu lors de cette ronde de négociation collective. Ceux qui ont été embauchés après 1995 ne sont pas couverts par cette clause et demeurent inquiets.

« La sécurité d'emploi, parce que tu sais que se soit QIT ou dans d'autres compagnies, la survie ça passe aussi par les changements technologiques. Fait que la sécurité d'emploi pour les employés elle est très importante et pour la prochaine cc, tout le monde dit; qu'est-ce qui va arriver avec notre sécurité d'emploi? Je ne te parle pas de plancher d'emploi mais réellement on protège des noms dans nos cc qui est différent d'un plancher. Un plancher c'est réellement; je garantie 40 postes dans telle unité, tandis que comme nous c'est, je prend une photo x aujourd'hui, selon des critères, ben j'en protège admettons 25 sur la liste mais si mes 5 premiers s'en vont à la retraite, ben je les remplace pas par 5 autres...nous QIT on protège des noms et non un plancher d'emploi. Fait que les gens ils sont un peu inquiets comme je te dis, à cause de la prochaine cc, ce qu'ils nous disent c'est; vous allez continuer? ...Fait que c'est un quand même un facteur qui inquiète la plupart des gens, même si

aujourd'hui ils sont sur la sécurité d'emploi, ben ils ne le savent pas parce qu'un renouvellement de cc, on rebâtit. » (patronal 3)

Qualité de vie au travail et partage des gains

En matière de contenu de travail, de la charge de travail, et des qualifications requises, la majorité des travailleurs interrogés en 1998 ont remarqué des améliorations importantes depuis l'implantation du comité conjoint sur la réorganisation du travail. Par contre, la majorité des représentants syndicaux estiment que les charges individuelles de travail ont augmenté suite à la réorganisation du travail et que les processus de prise de décisions sont plus lents qu'ils étaient avant que la réorganisation du travail ne soit effectuée. En revanche, selon certains travailleurs, la dynamique entre les contremaîtres et les travailleurs se serait légèrement améliorée. D'après ceux-ci, les contremaîtres communiquent plus et cherchent davantage à comprendre les travailleurs qu'auparavant. Mais, d'autres répondants de 1998 indiquent que la relation entre les contremaîtres et les travailleurs n'a pas changé et est toujours basée sur la confrontation. En effet, pour la majorité des répondants, les tâches des contremaîtres restent dans une très grande mesure inchangées, à l'instar des relations entre les coéquipiers. Selon les répondants patronaux de 1999, l'organisation du travail s'est améliorée depuis 1995 via les comités conjoints et est devenue plus flexible mais il y a encore de la place à l'amélioration. Toutefois, selon un répondant, la nouvelle organisation du travail permet d'enlever certaines craintes en permettant aux travailleurs de les exprimer. Les représentants syndicaux interrogés en 1999 voient une amélioration au niveau de la fusion des tâches. Finalement, on note que de 1995 à 1997, la diffusion des équipes de travail progresse dans l'entreprise. Certaines plaintes ont cependant été formulées en 1998 par des travailleurs se sentant exclus du processus suite à la mauvaise qualité des informations relatives aux décisions les touchant indirectement.

Au niveau des conditions de travail, les représentants syndicaux interrogés en 1998 ont remarqué des changements majeurs, notamment l'élargissement des tâches, une responsabilisation personnelle accrue et une augmentation de la charge et du contenu de leur travail. Selon un autre représentant patronal, la satisfaction des travailleurs envers leurs conditions de travail s'est améliorée suite à la réorganisation et ceux-ci se sentent plus impliqués

qu'auparavant. De plus, ce même répondant affirme que, depuis la réorganisation du travail, les conditions de travail sont meilleures puisqu'elles sont améliorées en fonction des besoins des travailleurs. En 1999, la majorité des répondants notent une amélioration des conditions de travail. Selon les répondants patronaux, les travailleurs ont un travail beaucoup plus diversifié et ont été très gagnants au niveau du régime de retraite. Toutefois, les répondants syndicaux affirment que malgré une légère amélioration des conditions de travail il reste encore beaucoup de travail à effectuer.

Quant à la satisfaction des travailleurs envers leurs autres conditions de travail, la majorité des répondants affirment qu'elle est très bonne dans l'ensemble. Selon un des répondants patronaux, cette satisfaction est bonne mais certains employés démontreraient une certaine insatisfaction par rapport au programme d'amélioration continue entrepris en 1995.

« La seule affaire je pense que les employés aimeraient voir améliorer c'est les fameux programmes, comme les programmes d'amélioration continue. Ça fait des années que ça fonctionne avec les mêmes montants, pis les gars me disaient souvent; vous voulez qu'on fasse mieux mais vous mettez pas d'argent. Je parle pas de salaire, je parle des fameux programmes. Parce que eux se comparent avec d'autres usines. Là ils reçoivent à peu près 1700\$ environ, pis y a d'autre usine qui reçoivent 2000\$ et quelques et y en a d'autres qui reçoivent plus que ça. Tu sais on peut leur dire, c'est une compagnie qui est fiable, vous avez des bons salaires, vous êtes sécurés ici mais ces programmes là, ça chatouille des fois. Dans le fond ils aimeraient qu'on monte. Ca fait 4 -5 ans que ça roule et le budget est le même. Les objectifs sont changés, on veut toujours s'améliorer mais le montant est toujours le même. » (patronal 2)

De plus, un représentant syndical interrogé affirme que la satisfaction des travailleurs de certains secteurs envers leurs autres conditions de travail est moyenne suite à certains changements découlant d'une réévaluation des tâches.

« ...il nous est arrivé quelque chose il y a à peu près trois semaines, j'ai fait une étude des évaluations de tâches, et on a fini avec une entente qui est amère, parce que, ça, ça marche par des éléments, tel élément ça donne x, et puis ça fait un total, tu peux être à classe 14, classe 15, ou classe 20. Il y a un élément, ça s'appelle milieu de travail ok, eux autres étaient à 0.4 depuis 86, et on a fait l'étude des évaluations de tâches, on a perdu le 0.4 parce que les conditions de travail ce sont améliorées dans ce coin là... dans la cabane il n'y avait pas d'air climatisé, il y avait pas de fauteuil, et les travailleurs ont embarqués dans une sorte de comité pour améliorer

leurs conditions de travail. Ça c'est amélioré mais quand ça vient le temps de faire une évaluation de tâche, à cause de cette amélioration là que les travailleurs ont travaillé là dessus, ils baissent de grade! Fait que ça, ça laissé un goût amer, mais ça c'est juste dans une petite partie de l'usine, c'est à l'acierie. Les autres travailleurs sont même pas au courant de ça. » (syndical 2)

Un répondant patronal affirme de son côté que le programme de partage des gains est une des concrétisations de la réorganisation du travail ayant donné de bons résultats. En effet, le PRAC, dont nous avons parlé précédemment, est un programme de reconnaissance d'amélioration continue attribuant des primes sur le salaire des travailleurs en fonction des indices de productivité.

« Une des choses qui se passe concrètement, on a un programme de partage de gains de productivité. Il y a des indices de productivité, de qualité...c'est pas dans la convention collective mais ça fonctionne depuis 95...on parle de confiance, c'est un programme qui a pas été négocié officiellement lors du renouvellement de la convention. » (patronal 1)

Démocratisation des décisions et Autonomie accrue des salariés

Il ressort des entrevues menées en 1999 que les salariés participent plus aux décisions qui les concernent depuis l'entente de 1995. Ceci découlerait entre autres des comités conjoints des secteurs où les gens peuvent s'exprimer et donner leur avis. De plus, l'implication du syndicat dans la coopération patronale-syndicale inciterait également les salariés à s'impliquer.

« ils travaillent maintenant en équipe pour trouver des solutions, pour régler des problèmes » (patronal 1)

« ...Lui (l'employé sur le plancher) ça lui permet de s'impliquer dans les changements qui sont apportés même dans son travail. C'est tout ça qui nous aide, pis l'implication syndicale, l'engagement syndical, ça aide l'employé à s'impliquer et à participer, parce que lui, s'il s'implique et qu'il se fait regarder par ses confrères et traiter de « licheux de boss », ça le dévalorise au point de vue de ses confrères et ce n'est pas intéressant. Mais, si l'appareil syndical dit que c'est important que tu t'impliques et tout ça, ben finalement, lui il est fier de ça et il ne se fait pas reprocher, de la pression du groupe, de dire embarque pas. Fait que ça nous aide aussi. C'est important que le syndicat pis la compagnie travaillent dans le même sens dans ces histoires là. » (patronal 4.)

Au niveau de la responsabilisation des salariés depuis l'entente de 1995, tous les répondants de 1999 affirment qu'il y a encore du chemin à faire mais que c'est une des prochaines étapes qu'ils veulent franchir. Deux problèmes seraient à l'origine de la stagnation à ce niveau. D'une part, les cadres intermédiaires seraient réticents à la responsabilisation des travailleurs qui menace leur rôle et leur statut, et d'autre part, il y aurait un problème à un niveau économique puisque les travailleurs revendiquent des augmentations monétaires relatives à l'augmentation de leurs responsabilités.

« Ça on a une embûche à cause des cadres intermédiaires. Les cadres intermédiaires sont encore là, pis c'est moi le boss. Tu sais, c'est eux autres, ils essaient toujours de prendre les responsabilités. Quand un travailleur décide de prendre une décision, le boss est là et il essaie de mettre des bâtons dans les roues parce que il a peur de perdre sa job. » (syndical 2)

« On dit, oui, il faut qu'ils se responsabilisent les employés mais, on a peut-être pas encore trouvé la façon, là on est encore en recherche de solutions là-dedans. Ok, le syndicat dit; vous voulez les responsabiliser mais peut-être que ça prendrait une rémunération rattachée à ça. La compagnie elle dit; les gens veulent se responsabiliser, je ne vois pas pourquoi je payerais. Il y a un peu une histoire économique en arrière de ça, et peut être plus que ça encore, comment on va procéder, et aussi nos superviseurs là dedans, il ne faut pas les oublier. Il y a une problématique. » (patronal 4)

Rémunération

Au niveau de la satisfaction des salariés envers les conditions salariales, les répondants patronaux interrogés en 1999 affirment que ceux-ci ont toujours été satisfaits et que cette satisfaction se serait améliorée suite à l'entente de 1995. Cette satisfaction serait d'autant plus grande que les salaires de QIT sont très bons par rapport à la région. Toutefois, certains salariés demeureraient insatisfaits dans certaines catégories de métiers.

« Je pense que c'est, on est un très bon payeur à mon avis, il y a simplement une petite parenthèse, peut-être du côté de l'entretien. Certains métiers, parce que par rapport au marché la rémunération des fois on a tendance à dire le contraire mais on a eu des départs de jeunes employés...au début, on avait des augmentations comme on dit, flats, que tu

sois un journalier ou que tu sois un gars d'entretien, peu importe le niveau de scolarisation, tout le monde avait, je ne sais pas moi, mettons 10 cents d'augmentation. Tandis que là c'est différent. Au fur et à mesure que tes classes augmentent, j'ajoute 1 sous d'augmentation. Ça fait que, naturellement, mon monsieur en haut de l'échelle il se trouve à avoir plus un peu que toi, qui est au bas comme manoeuvre. » (patronal 3)

Un des représentants syndicaux a également cette perception et affirme que les travailleurs ne sont pas satisfaits lorsqu'ils se comparent à la région. Un autre représentant syndical affirme toutefois que les travailleurs sont très satisfaits surtout en ce qui a trait au fonds de pension.

Amélioration des relations patronales-syndicales

Lors d'une étude réalisée auprès des représentants syndicaux en 1994, une majorité des répondants interrogés chez QIT Tracy considéraient que les relations patronales-syndicales s'étaient détériorées depuis 1990 (Boudreau, 1995). Ces représentants syndicaux interrogés en 1998 considéraient cette fois que les relations patronales-syndicales s'étaient améliorées depuis 1995. En effet, la majorité des représentants syndicaux interrogés en 1998 soulignent une amélioration des relations patronales-syndicales amenant une nouvelle manière de régler les différends, soit le remplacement des griefs par la résolution de problème. Une minorité d'entre eux croit que l'employeur n'écoute pas toujours les suggestions du syndicat en ce qui a trait aux décisions les touchant, et ce même si l'entente implique la consultation des deux parties. Ils affirment également que le discours syndical tend à se rapprocher de celui de l'employeur. Il appert cependant que la très grande majorité des représentants syndicaux interrogés considère que le rôle du syndicat n'a pas changé depuis l'implantation du comité conjoint sur la réorganisation du travail.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, depuis le séminaire de médiation préventive ayant eu lieu à Bromont en 1995, les parties se rencontrent à cet endroit annuellement. Selon tous les répondants interrogés en 1999, ces sessions leur permettent de faire un retour sur leurs engagements, de s'échanger diverses informations (production, marchés, s.s.t., etc.) et de faire le bilan des relations de travail. Ce dernier domaine est le seul où les parties n'ont pu trouver de mesure objective ce qui fait que les échanges sur les relations de travail servent souvent

d'exutoire pour les parties. Il demeure que ces séminaires constituent des moments importants pour le maintien de bonnes relations entre les parties.

En 1999, les répondants affirment tous qu'il y a eu une évolution dans les relations patronales-syndicales depuis 1995. Selon les répondants patronaux, les relations patronales syndicales sont beaucoup plus intéressantes mais aussi plus exigeantes.

« ...l'évolution des relations patronales syndicales, je pense qu'elles ont évoluées. C'est plus exigeant de part et d'autre mais les gens, je pense, je ne te dis pas la majorité, mais ils aiment peut-être mieux ça de cette façon là. » (patronal 3)

« C'est exigeant mais beaucoup plus intéressant. » (patronal 4)

« Les relations de travail depuis 1995 en comparaison avec 1992? C'est vraiment le jour et la nuit, ce ne sont pas des rencontres de confrontation, ce sont vraiment des rencontres qui ont du sens. Les gens de l'exécutif posent des gestes qui ont de l'allure. Il y a un cas dernièrement, ils m'ont vraiment surpris là. Il y avait des gens qui avaient été disciplinés pour avoir frauduleusement utilisé leurs cartes de poinçon. On avait pas pris des mesures extrêmes mais quand même, la réaction du syndicat...ils ont publié quelque chose aux employés pour dire qu'ils encourageaient pas ça, réellement une attitude responsable, je suis bien fier de ce comportement là au niveau de l'exécutif. » (patronal 4)

Selon un répondant patronal, cette amélioration découlerait également du souci accru de la main d'œuvre par l'organisation et affirme que les relations patronales-syndicales ne seront probablement jamais aussi mauvaises qu'elles l'ont déjà été.

« Les relations patronales-syndicales, avant 95, c'était une relation uniquement entre la direction et l'organisation syndicale, mais depuis 95, avec les textes qu'il y a dans la convention, on va chercher plus les besoins des employés au niveau du plancher et les ententes qu'on fait viennent beaucoup plus du besoin des employés...Lorsque tu améliores la relation avec les employés, nécessairement ça va avoir un effet valable sur l'organisation syndicale. Si les employés sont heureux, il n'y a pas de guerre... » (patronal 1)

Selon les répondants syndicaux, les relations patronales-syndicales ont évolué étant donné qu'on n'accumule plus les problèmes dans le contexte de la négociation continue.

Toutefois, le fait que le syndicat n'ait pas le droit aux moyens de pressions semble difficile pour certains membres. On dénote néanmoins des effets positifs de la coopération patronale-syndicale sur les relations de travail. Ceci découlerait entre autres du fait que la consultation et la communication entre les parties ont augmenté significativement ainsi que de l'implication des représentants des parties dans les différents comités.

Tous les répondants de 1999 affirment que le climat des relations de travail est bon. Un répondant patronal affirme qu'il est meilleur qu'avant mais qu'il est plus fragile. Il y aurait eu beaucoup d'amélioration à ce niveau contribuant ainsi à créer un certain climat de confiance, relativement stable. Cependant, plusieurs répondants s'attendent à une modification du climat des relations de travail à l'approche de la négociation de 2001, la crainte étant que le climat se détériore.

*« Il y a plus un climat qui facilite les discussions parce qu'on se rencontre régulièrement...plus de discussions, moins de griefs, moins de conflits. »
(patronal 4)*

3.5. Étape 4 : L'institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale

Nous présentons dans cette section les indicateurs qui traduisent selon nous un début d'institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale dans le cas étudié.

Valeurs communes

Les représentants de chacune des parties interrogés en 1999 s'entendent pour dire que l'expérience de participation syndicale à la réorganisation du travail a contribué à définir des valeurs communes entre les parties. Ces valeurs sont surtout la transparence, le respect, la collaboration et la confiance et varient selon les ententes conclues. Pour un des représentants, l'exemple de l'entente qui a été conclue pour l'usine UGS démontre bien que les parties sont parvenues à définir des valeurs communes. Néanmoins, un des représentants patronaux mentionne qu'il y aura toujours une différence fondamentale entre les intérêts du syndicat et ceux

de la compagnie mais un autre affirme qu'ils tendent de plus en plus vers cela. La transparence ne serait également pas la même des deux côtés selon un répondant syndical.

Gestion des conflits du travail et renouvellement de la convention collective

Pour la majorité des répondants la gestion des conflits individuels s'est grandement transformée au cours des dernières années conséquemment à la négociation continue. Certains répondants affirment qu'aujourd'hui on fait plus de prévention et qu'on n'accumule plus les griefs.

« Moi, depuis quelques années, au lieu de toujours aller via le fameux PACT comme on a, le programme d'amélioration des comportements au travail, et que ce soit systématique, souvent ce que je fais, naturellement avec la complicité du syndicat, on embarque disons un représentant patronal, naturellement souvent c'est le surintendant et l'employé, et puis on essaie de trouver ensemble des mécanismes, autour d'une table, et de conscientiser l'employé que s'il continue ça va être le PACT qui va embarquer. Moi j'appelle ça des rencontres préventives. » (patronal 3)

« Avant on accumulait les griefs, des affaires de 300-400 griefs par année, et on est rendu aujourd'hui c'est en bas de 100. Et puis avant, un grief on pouvait déposer ça et le passer dans deux ans, ou bien le passer à la fin du contrat. Aujourd'hui on fait ça à mesure et ça diminué beaucoup. » (syndical 2)

Un répondant syndical mentionne toutefois que les griefs se sont mis à augmenter au cours de 1999. Il attribue cela au renouvellement prochain de la convention collective en 2001. En effet, par exemple pour le mois de janvier, le nombre de griefs était de 28 en 1995 et avait diminué à 9 en 1996, 6 en 1997 et 5 en 1998. Toutefois, pour le mois de janvier 1999, le nombre de griefs était de 22. Il en est de même pour les mois de février et mars 1999 où les griefs étaient respectivement au nombre de 17 et de 25 comparativement à 8 et 4 pour 1997 et à 6 et 19 pour 1998.

En ce qui a trait à la gestion des conflits collectifs, deux des répondants patronaux affirment qu'ils essaient aujourd'hui de les prévenir à l'avance et qu'on utilise également des ressources externes.

« J'utilise, pour en avoir connu dans des secteurs que je m'occupe, on utilise une ressource. Puis ça désamorce comme on dit, les petites bombes à retardement qu'on a souvent ou les sources de conflits potentiels. Et souvent, quelqu'un vient de l'extérieur nous apporte des nouvelles idées et aussi pour les employés, tsé c'est pas une affaire de compagnie donc c'est peut être plus valide et ils peuvent peut être plus se confier. » (patronal 3)

Pour certains représentants syndicaux, il n'y a pas de nouvelle approche de gestion des conflits collectifs puisqu'aucune des parties n'a le droit de grève ou de lock-out selon l'entente de 1995. Un représentant syndical affirme que la gestion des conflits collectifs s'est améliorée conséquemment à la négociation continue et également parce que le syndicat se soucie d'être à l'écoute de ses membres. Selon le reste des répondants, c'est plutôt au renouvellement de la convention collective en 2001 qu'on pourra vraiment en juger. C'est également en 2001, selon l'ensemble des répondants de 1999, qu'on pourra juger si l'entente de 1995 a réellement contribué à faciliter le renouvellement de la convention collective suite au contrat de six ans venant à échéance. Néanmoins, un répondant syndical affirme que le renouvellement des aspects pécuniaires en 1998 a été facilité à cause de la plus grande discussion entre les représentants et les membres entre eux. Finalement, selon un représentant patronal, on atteint plus facilement un bon résultat mais les négociations sont plus exigeantes.

Politiques patronales, politiques syndicales

Pour tous les répondants, l'entente de 1995 a contribué à modifier certains objectifs syndicaux ou de gestion des ressources humaines. Selon les répondants patronaux, au niveau des ressources humaines, plusieurs politiques ont dû être modifiées et il a fallu gérer la partie libération des représentants syndicaux. Toutefois, ces modifications sont plus marquées dans certains secteurs, notamment à l'usine UGS. Selon plusieurs répondants, il découle nécessairement de la nouvelle structure de l'entreprise, des modifications au niveau des politiques patronales et syndicales.

« ...par la force des choses, on est un peu poussé par les événements, la situation change la façon de faire aussi. » (patronal 1)

« (politiques de GRH) oui, ça changé ben des affaires. Ce qui s'est discuté dans les comités de résolutions de problèmes, ben il ont pas le choix d'en tenir compte... » (syndical 3)

Selon un répondant syndical, les objectifs et l'orientation syndicale ont été complètement transformés et sont aujourd'hui plus exigeants qu'avant, puisqu'il faut négocier en continue et veiller à la création et au bon fonctionnement des comités.

« (les politiques syndicales)..ben oui ça changé complètement...Notre travail à nous autres, les membres de l'exécutif, pis aux délégués et aux gens qui participent, ça demande plus qu'avant. Avant ça, c'était pas grave, dans trois ans on se reverra...aujourd'hui ce n'est pas ça, tu dis OK, il y a un problème, on va créer un comité, on va établir le mandat du comité, il va y avoir des parrains, des membres de l'exécutif qui vont regarder ça pis qui vont s'assurer que les gens ne dévient pas. C'est ça notre mandat. Ça demande plus de travail. » (syndical 3)

Approche par résolution de problèmes

En ce qui à trait à l'approche par résolution de problèmes, selon l'ensemble des répondants de 1999, l'entente a en effet grandement contribué à modifier les approches de négociation. Tel que nous l'avons mentionné précédemment, les parties négocient de façon continue et selon l'approche de la négociation raisonnée. Toutefois, la moitié des répondants croit que les parties ne sont pas encore assez à l'aise dans cette méthode et que son efficacité dépend grandement des sujets qui sont abordés. Lorsque les parties négocient pour des sujets plus épineux, comme par exemple le monétaire, elles ont tendance à retomber dans le distributif.

Stabilité de la représentation patronale et syndicale

Le roulement au sein des équipes de représentants patronaux et syndicaux faisant partie des différents comités a été soulevé précédemment. En ce qui a trait aux individus, nous avons vu qu'ils sont un élément important lorsqu'il s'agit de faire confiance ou d'entrer en relation, et ce pour la grande majorité des répondants interrogés en 1999. Pour les répondants patronaux les relations avec chacun des membres de l'autre partie sont bonnes dans l'ensemble et

dépendent essentiellement de la personnalité des individus. Pour les représentants syndicaux, les relations sont bonnes avec les représentants patronaux provenant des ressources humaines mais le problème demeure que, selon eux, ceux-ci n'ont pas pouvoir décisionnel. Pour l'ensemble des répondants, il demeure important, voir essentiel, que les représentants se soucient des relations interpersonnelles entre eux pour diminuer les conflits et faciliter l'atteinte d'ententes satisfaisantes pour les deux parties. À ce niveau, les séminaires annuels à Bromont demeurent un outil essentiel.

La stabilité au sein des équipes est également très importante et est considérée comme problématique pour la majorité des répondants. Du côté patronal, ce sont les changements au niveau de l'exécutif syndical qui sont vécus difficilement. Néanmoins, un représentant patronal affirme que des changements au sein des équipes n'ont pas une influence déterminante et que les nouveaux membres vont nécessairement finir pas s'adapter.

« À chaque fois qu'un nouveau membre de l'exécutif arrive, parce qu'il faut comprendre qu'à chaque automne, il y a des élections, une année c'est 4 membres qui débarquent, l'autre année c'est 3, pis ça alterne comme ça, d'année en année. Ça fait que, quand t'arrives avec des nouveaux membres comme ça, c'est nécessairement une nouvelle dynamique, une nouvelle chimie. Donc, il faut s'ajuster en fonction de ça. » (patronal 3)

« ...même si ça change, t'es obligé de rentrer dans le cadre qui est déjà là...non, selon moi, ça l'a pas une influence déterminante. » (patronal 1)

Du côté syndical, le problème relatif à la stabilité des équipes provient du fait que pour chaque sujet soulevé à la table de négociation on fait venir une personne compétente en la matière. Cette personne n'est donc jamais la même en fonction des sujets et n'a pas participé au séminaire de Bromont ni à la formation à la négociation raisonnée. Cette phase d'adaptation des nouveaux membres demeure donc difficile pour l'équipe déjà en place et habituée à travailler dans ce mode.

« Nous autres, il n'y a pas eu ben ben de changements au niveau de notre exécutif depuis 1995, on a suivi une formation à la négociation raisonnée ensemble avec l'employeur sauf que sur le côté de la compagnie, il y a eu ben des changements. On vient pour négocier, ils nous amènent du monde qui n'ont pas de formation, qui ne sont pas capable de faire de l'empathie...Les seuls qui sont toujours à la table, ce sont ceux des ressources humaines et ils n'ont pas de pouvoir. » (syndical 2)

Autonomie des parties (présence ou absence de tiers intervenant)

Tous les répondants affirment qu'ils n'auraient pas pu en arriver à une entente sans la présence du facilitateur. Un intervenant qui est membre du service de conciliation et de médiation du Ministère du travail du Québec demeure donc un acteur important pour les représentants. Celui-ci travaille avec les parties depuis la formation ayant eu lieu en 1996 et les représentants des parties semblent lui porter une grande confiance.

« Oui, là dessus je pense que dès le départ, je me rappelle d'un petit incident qui aurait pu basculer, parce que finalement, c'est un rôle de facilitation mais je ne me suis jamais été très formel dans le sens de me restreindre strictement à ce rôle là. Au moment opportun, je pouvais émettre des appréciations et un commentaire, et au départ, les gens étaient pas habitués à ça, ils ne savaient pas quelle extension je pouvais donner à ça, que j'entendais donner à mon rôle. Mais, hormis cette fois qui s'est très bien déroulé, les gens ont vu à quelle place je pouvais me loger et que je n'étais pas là pour me substituer à leurs décisions en aucun temps, et que ça c'était très clair que c'était toujours sur le déroulement des situations et sur les approches qui étaient bloquées, juste en observant les mandats respectifs des parties, tout de suite après ce moment là, autant chez l'un que chez l'autre, je pense pouvoir dire qu'ils avaient une confiance totale envers moi, on me consultait sur le chemin qu'ils entendaient développer respectivement, assez facilement, assez régulièrement, simplement et je répondais très directement aux interruptions du dossier. » (facilitateur)

Selon un représentant patronal, la présence d'un facilitateur est toujours souhaitable et les aide à avancer adéquatement dans un mode intégratif. De plus, la présence de celui-ci demeure selon eux particulièrement essentielle lorsqu'il s'agit de sujets épineux. Plusieurs affirment que le groupe n'a pas atteint la maturité nécessaire et retombe facilement dans le distributif. Le facilitateur est donc celui qui les « réalignerait ».

« ...si ça avait pas été du tiers, je pense qu'on aurait pas réussi à rapprocher, en fait à trouver un terrain d'entente, ça aurait été bien difficile. Comme je te dis, dans ces dossiers là qui sont quand même assez exigeants, ça prend réellement quelqu'un qui va animer, qui va nous arrêter, qui va nous parler dans le casque quand c'est le temps, de part et d'autre... » (patronal 3)

« Bien, c'est parce qu'on a toujours tendance à tomber comme on était avant quand ça marche pas à notre goût. Mais quand on a une personne avec nous autres comme, n'importe qui du Ministère, on dirait que il nous ramène à l'heure...on est pas assez mur. » (syndical 2)

« ...je pense qu'ils n'y seraient pas parvenus tout seuls...ma présence leur permettait probablement d'aller plus loin sans penser endommager leur relation, dans la communication de cette tension là. C'est mon impression. Peut-être qu'ils se seraient censurés, peut-être qu'ils seraient allés aussi loin en prenant un risque sur la rupture totale, je ne sais pas mais c'est mon impression. »(facilitateur)

« ...c'est le gardien du processus...je pense pas qu'on aurait pu parce que c'est un problème complexe. » (syndical 4)

Tous les répondants patronaux et syndicaux espèrent toutefois être un jour capable de voler de leurs propres ailes et de construire une relation de confiance qui leur permettra de négocier de façon raisonnée sans la présence d'un tiers intervenant.

3.5.1. La confiance inter-organisationnelle et l'institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale.

En ce qui à trait à la confiance inter-organisationnelle, un répondant syndical et deux répondants patronaux interrogés en 1999 affirment que la confiance des salariés envers l'employeur s'est améliorée suite à l'augmentation de la transparence, des contacts et des rencontres découlant de la réorganisation du travail. Toutefois, un répondant patronal note toutefois qu'il n'y a pas eu d'études en la matière. Trois répondants syndicaux ne voient cependant aucune amélioration dans la confiance des salariés envers la compagnie, si ce n'est que par rapport à la sécurité d'emploi pour une bonne majorité des salariés.

Un des représentants syndicaux interrogés en 1999 croit que les salariés s'identifient à la compagnie à cause du salaire, mais un autre ne note aucun changement à ce niveau. Pour un autre représentant syndical, ce sont les conditions de travail, la sécurité d'emploi et l'augmentation de la participation et du respect envers les travailleurs qui auraient une influence sur l'identification des salariés envers la compagnie. Pour un représentant patronal, cette identification a toujours été bonne et ne s'est pas détériorée depuis 95. Dans le même sens, un répondant patronal croit que

c'est à cause du contexte de la région de Tracy où QIT est un chef de file. Les bons résultats obtenus dans la réorganisation du travail et l'augmentation de la participation des salariés ainsi que des contacts entre les syndiqués et les cadres semblent également avoir eu un effet positif sur l'identification des travailleurs à la compagnie. Selon un autre représentant patronal, l'identification envers la compagnie dépendrait des secteurs. Cette opinion est partagée également par un représentant syndical. C'est donc à l'usine UGS qu'on retrouverait la plus grande partie de travailleurs s'identifiant à la compagnie. L'usine UGS est en effet un secteur récent de QIT où l'organisation du travail est différente de celle du reste de l'usine.

« Par exemple à l'usine UGS c'est réellement bon...C'est réellement une petite famille. Ils ont débuté ensemble...tout le monde était tout le temps centralisé au même endroit. Ils ont vécu pendant à peu près six mois ensemble, pour des cours de formation, n'importe quoi, ils étaient toujours ensemble, qu'on soit syndiqué ou cadre. Depuis qu'on a transféré ces gens là dans la nouvelle usine, ils partagent les même locaux. Ne serait ce que les cantines, il y a une seule cantine là bas...parce que dans le vieux plan, un cadre c'est rare qu'il mange avec les employés syndiqués. Tandis que là bas, ben cette barrière là je pense qu'on la sent un peu moins...C'est sur qu'on démarre pas des usines à tous les jours mais je pense que quand tu réussis par des comités de résolution de problème à arriver à une solution qui est le fun pour tout le monde, autant d'un côté que de l'autre, je pense que ça développe un peu ton sentiment d'appartenance. » (patronal 3)

Pour ce qui est de l'identification des salariés au syndicat, la majorité des répondants patronaux interrogés en 1999 la perçoivent comme étant assez forte. Selon l'un d'eux, c'est à cause des salaires négociés par le syndicat qui sont bons lorsqu'on les compare à ceux de la région. De plus, il ne semble pas y avoir de conflit ou de division à l'intérieur du syndicat. Un des répondants syndicaux perçoit que ce degré d'identification est moyen, résultant d'un grand nombre d'embauches de nouveaux employés. Deux autres affirment toutefois que les salariés s'identifient fortement au syndicat, à cause de la réorganisation du travail, des comités et de la confiance que ceux-ci ont envers le syndicat pour la défense de leurs intérêts.

« Moi je vais dire, c'est plus que moyen, c'est fort. Parce qu'ils ont confiance en nous autres...Ils ont confiance, ils savent qu'on est là pour travailler pour eux autres, et on donne de la formation aux délégué syndical, dans l'organisation du travail, de la formation syndicale, on fait venir du monde de la CSN pour leur donner de la formation. » (syndical 2)

Nous avons maintenant fait le tour de tous les résultats que nous avons recueillis pour notre étude de cas. Nous allons maintenant vérifier ce que ces résultats nous apprennent au sujet du rôle de la confiance dans la coopération patronale-syndicale, selon les questions que nous avons posées et les propositions qui y sont associées.

CHAPITRE 4 : Analyse et discussion des résultats

Ce dernier chapitre est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats de notre étude, à partir des propositions de recherche qui ont guidé la cueillette de nos données empiriques.

4.1. Vérification des propositions de recherche

Après avoir présenté les principaux résultats de notre étude, il nous faut maintenant dégager ce que ceux-ci révèlent en fonction des questions de recherche que nous avons posées ainsi que les propositions s'y rattachant. La première question de recherche est la suivante :

Q1. QUELS SONT LES TYPES DE CONFIANCE QUI ENTRENT EN JEU LORS DE LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE ?

Nous avons distingué trois types de confiance : la confiance interpersonnelle, la confiance intra-organisationnelle et la confiance inter-organisationnelle. Nous débuterons par la confiance intra-organisationnelle. Ce type de confiance est celui qui s'établit entre les mandants et les mandataires d'une organisation particulière. Chez QIT de Tracy, nous sommes en présence de deux organisations distinctes : une organisation patronale et une organisation syndicale. Or, pour qu'un projet soit mis en oeuvre par les représentants de ces organisations, ceux-ci doivent obtenir l'accord de leurs mandants. En d'autres termes, les représentants doivent avoir un mandat. Ceci nous amène à la première proposition que nous avons formulée.

P1. La confiance intra-organisationnelle joue un rôle important dans la coopération patronale-syndicale, étant donné que celle-ci implique deux organisations distinctes dont les représentants doivent obtenir l'appui de leurs membres au projet de coopération avec l'autre partie.

L'importance du rôle de la confiance intra-organisationnelle semble bien réelle. En effet, nous avons pu observer dans la présentation des résultats que la première tentative de

coopération patronale-syndicale qui avait été faite en 1992 ne s'était jamais concrétisée au contraire de la deuxième tentative ayant été faite en 1995. La différence majeure entre ces deux tentatives est la dissension qui existait lors de la première tentative à l'intérieur de l'organisation syndicale. En effet, en 1992, certains syndiqués affichaient une orientation ferme contre l'implantation d'un comité conjoint sur la réorganisation du travail et s'opposaient à l'équipe syndicale en place à l'époque (Boudreau 1995). Certains vont même jusqu'à dire que celle-ci n'avait pas de mandat. La confiance intra-organisationnelle du côté syndical était donc problématique étant donné que les orientations des membres divergeaient à l'intérieur de l'organisation.

« Du côté du syndicat, le problème de l'appartenance est particulièrement difficile étant donné que toute la force du syndicat dépend essentiellement du désir des membres d'entreprendre une action collective malgré un risque personnel important. C'est pour cela que les négociateurs ont besoin d'un support très actif de leur part. » (Heckscher, 1994)

En effet, les représentants doivent d'abord défendre les intérêts de leurs mandants (Fisher et Ury, 1981) et entreprendre en leur nom des actions collectives orientées vers leurs besoins. Chez QIT, le leadership syndical en place lors des négociations de 1995 est plus fort et se soucie grandement de la confiance de ses membres envers leur organisation. Les membres avaient donné un mandat à leur exécutif syndical de faire une demande de médiation lors du conflit de décembre 1994 sur les horaires de travail dans l'entretien. Ils ont été informés des résultats des rencontres de médiation préventive de janvier et mars 1995 et ont donné leur appui à l'exécutif syndical dans la poursuite des discussions sur le projet d'amélioration des relations patronales-syndicales. Des efforts ont donc été entrepris pour augmenter la transparence de l'exécutif syndical envers ses membres et une nouvelle confiance intra-organisationnelle s'est construite sur ces nouvelles bases. L'entente de coopération patronale-syndicale de 1995 a été acceptée à plus de 80 %, ce qui démontre l'appui des membres à leurs représentants syndicaux.

Du côté patronal, les résultats démontrent que les mandants semblent avoir fait confiance en leurs mandataires pour mener à bien le projet de coopération patronale-syndicale en leur nom. La relation entre mandants et mandataires est très différente du côté patronal. En effet, nous ne faisons pas face à des individus élus par une collectivité mais plutôt nommés. Leur rôle de négociateur fait partie de leurs tâches de travail. Néanmoins, pour que les personnes

mandatées puissent arriver à de bons résultats en négociation, ils doivent détenir la confiance de leurs mandants.

« Le problème est toutefois différent pour l'employeur. Il n'y a pas vraiment de problèmes si ceux qui sont vraiment les décideurs, les cadres supérieurs de l'organisation, supportent de façon active le processus. L'autorité formelle est un mécanisme effectif pour repousser vers le bas la mise en application d'une convention... lorsque les mandants sont bien intégrés et très impliqués, les techniques de la négociation à gains mutuels permettent une plus grande créativité et une amélioration de la confiance entre les parties. D'un autre côté, lorsque les mandants sont plus éloignés, les interventions se butent à des obstacles et des barrières malgré les améliorations à l'intérieur de l'équipe de négociation » (Heckscher, 1994)

Il peut donc y avoir des problèmes à ce niveau lorsque les mandataires ne détiennent pas le pouvoir décisionnel ou lorsqu'ils se retrouvent face à des supérieurs qui ont une mauvaise compréhension du processus et qui résistent aux changements (Heckscher, 1994). On peut cependant affirmer que ces difficultés ne se sont pas présentées pour les représentants patronaux lorsque les parties patronale et syndicale chez QIT ont pris la décision de coopérer ensemble, car la confiance intra-organisationnelle était présente à un niveau suffisant du côté patronal lors de l'entente de 1995.

Nous croyons donc que ces résultats attestent du rôle important de la confiance intra-organisationnelle dans le processus de coopération patronale-syndicale. Le deuxième type de confiance est la confiance interpersonnelle. Celle-ci s'établit entre des individus en interactions et joue un rôle incontestable dans la coopération patronale-syndicale. Certains auteurs suggèrent même que les structures informelles sur lesquelles repose la coopération se fondent sur la confiance (Koenig, 1999). Notre proposition était donc la suivante :

P2. La confiance interpersonnelle joue un rôle important dans la coopération patronale-syndicale, puisque certaines activités de coopération sont fondées sur l'interaction d'individus représentant leur organisation.

Ce type de confiance est indépendant de la confiance intra-organisationnelle. Les résultats démontrent que, en 1992, les représentants des parties entretenaient de bonnes relations interpersonnelles. En effet, en dépit du fait que la confiance intra-organisationnelle était

déficiente du côté syndical, les représentants des parties étaient tout de même parvenus à tracer les grandes lignes d'un projet commun et à se fixer divers objectifs. En 1995, étant donné que l'exécutif syndical avait été remplacé, les représentants ont dû travailler à établir une nouvelle relation de confiance afin de pouvoir travailler efficacement dans des activités de coopération. À ce niveau, les rencontres de médiations préventive de janvier et mars 1995 ont joué un rôle important dans la construction de relations de confiance interpersonnelles entre les représentants patronaux et syndicaux de QIT. Selon certains répondants, tant patronaux que syndicaux, il est primordial de se soucier de ce type de confiance permettant de fonctionner adéquatement en mode intégratif. Finalement, l'importance de la confiance interpersonnelle ressort également du fait que les répondants distinguent leurs relations en fonction des différentes personnalités des individus qui représentent l'autre partie.

Les activités de coopération font effectivement appel à des comportements plus faciles à maîtriser lorsqu'un niveau de confiance interpersonnelle minimum est présent entre les individus. En effet, des relations interpersonnelles tendues rendent la communication et l'atteinte de résultats difficiles, voire même impossibles, en contexte de coopération (Cohen-Rosenthal et Burton, 1994). Les principales activités de coopération chez QIT de Tracy sont principalement l'implication des salariés, les nombreux comités paritaires et la négociation intégrative. Or, toutes ces activités exigent que les individus entrent en interaction. En effet, les activités de coopération requièrent que les individus interagissent ensemble et discutent diverses propositions.

Tel que le démontre la revue de littérature, la nature de la relation entre les parties affecte le contenu et la quantité des propositions présentées de part et d'autre ainsi que la qualité des interactions (Valley et Neale, 1993). De plus, le degré de la relation va également affecter la quantité et la qualité de la communication, l'interprétation de l'information, la prise de décision ainsi que la résolution des conflits (Valley et Neale, 1993). Pour que des individus puissent établir entre eux une relation, ils doivent d'abord apprendre à se connaître. (Fisher et Ury, 1981). Pour ce faire, les représentants de QIT se sont donné plusieurs rencontres formelles et informelles ensemble (médiation préventive, séminaire sur les relations de travail, formation conjointe aux approches de résolution de problèmes en négociation, Bromont, etc.), ce qui leur permet d'augmenter la fréquence de leurs échanges et d'apprendre à se connaître davantage pour pouvoir bâtir une relation. Ils ont également fait appel à un tiers intervenant.

Le tiers, nous en discuterons davantage ultérieurement, peut effectivement faciliter la construction d'une relation interpersonnelle entre les représentants patronaux et syndicaux. Les représentants des parties démontrent donc un souci réel d'améliorer leurs relations interpersonnelles afin de permettre de réaliser leur projet de coopération.

« Un négociateur doit construire et entretenir des relations personnelles avec son vis-à-vis pour qu'elles servent de tampon entre eux lors des phases violentes de la négociation. On sera plus enclin à prêter des intentions diaboliques à une abstraction inconnue appelée « la partie adverse » qu'à un individu que l'on connaît personnellement. Ce n'est pas la même chose d'avoir affaire à un camarade de classe, un collègue, un ami ou même l'ami d'un ami, que de traiter avec un inconnu. Il faut donc se dépêcher de faire sa connaissance : plus vite on y parviendra, plus il sera facile de négocier avec lui ; On aura moins de mal à comprendre ses réactions, on pourra s'appuyer sur un fonds de confiance pour aborder les points délicats, la communication se fera sans heurts, selon des procédures bien établies, et l'on aura toujours le recours de détendre l'atmosphère avec une plaisanterie ou quelques mots aimables. C'est avant le début de la négociation qu'il faut entamer ce genre de relation. » (Fisher et Ury, 1981).

Le troisième et dernier type de confiance que nous avons proposé est la confiance inter-organisationnelle, qui s'établit entre toutes les organisations d'une entreprise.

P3. La confiance inter-organisationnelle sous la forme de la double-allégeance, joue un rôle important dans la coopération patronale-syndicale étant donné que les salariés peuvent faire confiance à l'organisation syndicale et à l'employeur simultanément.

La confiance inter-organisationnelle apparaît lorsque la coopération patronale-syndicale est bien en place, qu'elle est devenue une façon normale de travailler pour la majorité des intervenants. Ce type de confiance est porté simultanément au syndicat et à l'employeur par les différents acteurs d'une organisation. Comme nous l'avons souligné précédemment, ce concept est très lié à la double allégeance et à l'identification des travailleurs à l'entreprise.

Nos résultats démontrent que la confiance des salariés envers leur employeur s'est améliorée, à l'instar de leur confiance à l'égard du syndicat dont nous avons parlé dans la section au sujet de la confiance intra-organisationnelle. Au niveau de l'identification syndicale, celle-ci est

également forte et a augmenté considérablement entre 1992 et 1995. L'identification des travailleurs à la compagnie est également bonne et a aussi augmenté depuis 1995. Toutefois, les répondants ne s'entendent pas sur les raisons qui font que les travailleurs s'identifient davantage à la compagnie et affirment que cette identification diffère selon les secteurs. Il est en effet difficile de déterminer si cette dernière identification découle davantage de l'image de l'entreprise dans la région de Tracy, où celle-ci est un chef de file, ou d'une confiance grandissante des salariés envers la compagnie. Néanmoins, la confiance inter-organisationnelle, sous forme d'identification à l'employeur et au syndicat, semble croissante, particulièrement dans certains secteurs où son niveau est plus élevé, notamment la nouvelle usine UGS. Le fait que cette unité soit récente et qu'elle soit démarrée sur la base de la coopération semble influencer grandement cette identification à l'entreprise.

Sans pouvoir mesurer précisément le degré de confiance inter-organisationnelle chez QIT, nous pouvons observer qu'elle semble croissante, même plus forte dans des secteurs particuliers de l'entreprise. Étant donné que l'identification est croissante envers les organisations patronale et syndicale simultanément et est plus forte dans les secteurs où la coopération patronale-syndicale fonctionne le mieux, il semble essentiel de se soucier de ce type de confiance, associé à la double allégeance, lorsqu'on parle de coopération.

Nous avons proposé que ces trois types de confiance ont chacun un rôle à jouer dans le processus de coopération patronale-syndicale. Conséquemment, notre deuxième question de recherche vise essentiellement à situer ces types de confiance dans le processus de coopération patronale-syndicale et à déterminer à quel moment chacun de ces types joue un rôle plus important. Elle se formule de la façon suivante :

Q2. QUELS TYPES DE CONFIANCE PEUT-ON ASSOCIER AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES DE COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE ?

Afin d'illustrer comment chacun des types de confiance évolue entre les parties patronale et syndicale parallèlement à la coopération, nous avons repris le modèle de Shuster (1990). La première étape du modèle est l'émergence de la coopération patronale-syndicale suite à un élément déclencheur, un besoin de changement vécu par l'entreprise. Les résultats de notre étude à l'usine QIT démontrent que, à partir du conflit survenu en décembre 1994, le

besoin d'assainir les relations patronales-syndicales fut l'élément déclencheur qui amena les parties à demander l'intervention du Ministère du travail, permettant ainsi l'émergence de la coopération patronale-syndicale entre les parties. L'élément déclencheur découle donc d'une dysfonction au niveau de l'environnement interne de l'entreprise, soit l'état conflictuel des relations de travail. En effet, la bonne situation financière de l'entreprise, qui détient un quasi-monopole dans la production canadienne de titane, et la stabilité de son marché nous permettent de constater l'absence de menace du côté de l'environnement externe et économique. Nous croyons donc que l'élément déclencheur, ou le point de crise (Chaykowski et Verma, 1992) chez QIT est d'origine interne et découle en grande partie des relations de travail conflictuelles entre les parties. Cette crise vécue par l'entreprise fut un point tournant dans les relations patronales-syndicales chez QIT en permettant l'ouverture d'un dialogue basé sur la franchise et l'honnêteté, créant ainsi un climat de respect entre les parties et amorçant la construction d'un certain niveau de confiance interpersonnelle entre les représentants. À la lumière de ces observations, il nous apparaît essentiel de formuler ici une nouvelle proposition.

- P3a) L'élément déclencheur ou le point de crise amenant les parties à entreprendre la coopération patronale-syndicale peut être d'origine externe (situation économique, marché, productivité, etc) ou interne (relations de travail, structure organisationnelle, etc).

La deuxième étape du modèle de Shuster (1990) est celle des discussions initiales entre les parties au sujet des objectifs de coopération. À cette étape, nous croyons que la confiance interpersonnelle joue un rôle important et nous avons fait la proposition suivante :

- P4. Lors de l'étape des discussions initiales entre les parties sur les objectifs de coopération, le contexte et l'histoire des relations de travail de l'entreprise auront une influence sur le degré de confiance interpersonnelle existant entre les représentants des parties et conséquemment, sur le succès des discussions exploratoires sur le projet de coopération.

À l'étape des discussions initiales, le niveau de confiance interpersonnelle est d'abord fonction de l'histoire et du contexte des relations de travail. Or, chez QIT, les négociations de 1995 furent marquées par une grève de 10 jours et de nombreuses tensions entre les parties. De plus, l'histoire tumultueuse de l'entreprise et les nombreux conflits qui

sont survenus par le passé entre les parties rendaient difficile la construction de la confiance entre celles-ci. Comme nous le savons, un passé conflictuel peut faire obstacle aux discussions exploratoires entre les parties (Kochan, Katz et McKersie, 1994; Chaykowski et Verma, 1992). À l'instar de Friedman (1993) nous croyons que la confiance interpersonnelle est essentielle lors de ces discussions et que seule une relation de confiance entre les représentants patronaux et syndicaux peut permettre de discuter certaines idées sans qu'il n'y ait au préalable de position formelle ou écrite.

Les représentants de chacune des parties ont, suite au constat partagé de la nécessité de transformer l'organisation du travail et d'assainir les relations patronales-syndicales, décidé de s'engager dans un processus de coopération. Selon ces représentants, la confiance était alors très faible de part et d'autre et ils devaient trouver le moyen d'établir un certain niveau de relation entre eux pour permettre des échanges basés sur la transparence et le respect mutuel. Une nouvelle relation fut donc amorcée, particulièrement lors du séminaire de Bromont en mars 1995, où les parties ont dû déterminer ensemble des valeurs communes et des objectifs communs ou conciliables. Les entrevues révèlent que les représentants de chaque partie étaient conscients de l'importance de construire de telles relations interpersonnelles. En effet, un climat de confiance interpersonnelle propice à la négociation raisonnée fut développé lors de la rencontre de mars 1995. À ce moment, aidés du conciliateur, les représentants des parties se sont donné plusieurs autres moyens qui leur permirent d'améliorer leurs relations interpersonnelles, comme par exemple la session conjointe sur la négociation conjointe de formation à la raisonnée ou encore les rencontres régulières annuelles à Bromont. Ces moyens leur ont permis d'échanger plus fréquemment et de bâtir une relation empreinte de confiance interpersonnelle. Selon tous les répondants patronaux et syndicaux, ces rencontres annuelles à Bromont favorisent les liens interpersonnels et la communication entre les parties. Elles semblent avoir été un élément essentiel à l'amélioration des relations de travail entre les parties.

Confiance et relation sont des concepts liés. La confiance s'établit entre des individus et une variation de celle-ci entraîne une modification de la relation (Thuderoz, 1999). On ne peut en effet être l'«ami» de quelqu'un qui ne nous fait pas confiance. Certains auteurs ont également démontré que la familiarité découlant du développement d'une relation entre des individus dans le temps contribue à générer de la confiance (Koenig, 1999). « ...la confiance,

comme combinaison d'anticipations et d'obligations mutuelles, donne à une relation de coopération une flexibilité que l'on ne trouve pas dans les transactions formelles » (Koenig, 1999). Préalablement à l'entente de 1995, une relation basée sur la confiance a donc été établie entre les intervenants de QIT et les parties se sont donnés le moyen de le faire. La construction de cette relation a, selon plusieurs répondants interrogés en 1999, facilité grandement les discussions initiales entre les parties et leur a permis de tracer les grandes lignes d'un projet de coopération patronale-syndicale en fonction des intérêts communs des parties. Sans pouvoir affirmer que ce type de confiance est essentiel à cette étape, nous croyons qu'il constitue un atout majeur pour le développement de projet satisfaisants pour les parties patronales et syndicale d'une entreprise. À la lumière de ces constatations, notre 4^e proposition peut être enrichie de la façon suivante :

- P4. Lors de l'étape des discussions initiales entre les parties sur les objectifs de coopération, le contexte, l'histoire des relations de travail de l'entreprise et sa situation économique auront une influence sur le degré de confiance interpersonnelle existant entre les représentants des parties et conséquemment, sur la facilité avec laquelle ils effectueront les discussions exploratoires sur le projet de coopération.

Une fois qu'un certain niveau de confiance fut établi, les représentants purent alors prendre la décision de s'engager dans la coopération patronale-syndicale. Toutefois, chaque partie se devait d'abord d'obtenir l'accord de leurs mandants. C'est donc à cette étape, selon nous, que la confiance intra-organisationnelle devient plus importante.

- P5. La confiance intra-organisationnelle doit être présente lors de la décision initiale de s'engager dans la coopération patronale-syndicale.

Les grandes lignes du projet de coopération patronale-syndicale étaient alors tracées et les parties patronale et syndicale de QIT pouvaient passer à l'étape 2 du modèle, appuyées dans leur projet par leurs mandants respectifs. Les résultats démontrent que les actions menées par le syndicat entre 1993 et 1995 ont contribué à une amélioration de la confiance intra-organisationnelle en 1995 en comparaison à 1992, de sorte qu'elle était suffisamment présente pour que les parties puissent décider de s'engager dans la coopération patronale-syndicale. La présence de confiance intra-organisationnelle est essentielle à ce niveau comme le démontrent

les résultats relatifs à la première tentative de coopération entre les parties ayant eu lieu en 1992. En effet, la présence de confiance interpersonnelle entre les représentants qui ressort des résultats de cette première tentative ne fut pas suffisante au démarrage du projet. C'est la dissension au sein de l'organisation syndicale, amenant une grande partie des membres à ne pas appuyer le projet, qui mit un frein à l'enclenchement du processus de coopération patronale-syndicale dans l'établissement. En 1995, les parties purent vraiment s'engager dans la coopération lorsque leurs mandants respectifs eurent accepté de leur faire confiance en tant que représentants pour la mise en œuvre du projet conjoint, et donné leur accord au sujet des objectifs qu'ils avaient déterminé ensemble. Les mandats ont été donnés et le projet de réorganisation du travail fortement appuyé des mandants de chaque côté.

Effectivement, étant donné que nous avons affaire à un groupe d'individus, si une partie de ceux-ci refusent de participer, le projet ne sera pas enclenché. Pour décider de participer à un projet, les participants potentiels vont évaluer les avantages et les inconvénients que chacun d'eux retirera du projet. Or, nous avons vu que, selon Olson (1978), il ne faut pas oublier que les individus formant un groupe ont aussi des intérêts qui ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux de la collectivité. C'est donc aux organisations de structurer cette recherche d'objectifs communs. Ceux-ci ont le rôle de mobiliser leurs membres vers l'atteinte des objectifs communs, et pour ce faire, doivent d'abord acquérir leur confiance (Olson, 1978). Cette relation entre mandants et mandataires est très importante pour les représentants patronaux et syndicaux. Il ressort en effet des résultats que celle-ci prime même sur la relation interpersonnelle s'établissant entre les représentants des deux parties.

Chaque partie coopère d'abord et avant tout pour défendre les intérêts des membres de leur organisation respective. Une fois que cette confiance intra-organisationnelle est établie et que les acteurs acceptent de participer dans le projet de coopération patronale-syndicale, les individus vont alors devoir entretenir de nouveau leurs relations interpersonnelles avec les représentants de l'autre partie. Chez QIT, les relations de travail, au cours de la période de 1995 à 1998, sont beaucoup moins conflictuelles qu'elles ne l'étaient auparavant. Les deux parties font des efforts et se donnent les moyens pour coopérer davantage et améliorer la situation de l'entreprise sur le marché. Elles sont passées à l'étape 3 du modèle de Shuster (1990), l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale, étape où les parties participent à des activités de coopération.

P6. La confiance interpersonnelle entre les individus doit être présente lors du processus d'expérimentation de la coopération patronale-syndicale.

Les résultats démontrent que le processus d'expérimentation de la coopération patronale-syndicale est bel et bien enclenché chez QIT depuis 1995. On dénote en effet une augmentation de l'implication des travailleurs ainsi que de celle des cadres, malgré le fait que celle-ci est plus problématique dans les niveaux hiérarchiques supérieurs. Plusieurs comités conjoints ont également été implantés dans l'entreprise et ces comités fonctionnent bien en général. Même si lors de la négociation le distributif demeure en ce qui a trait aux objectifs pécuniaires, les parties négocient de plus en plus de façon intégrative et font des efforts en ce sens. Néanmoins, selon les représentants, la présence du facilitateur demeure encore nécessaire à ce niveau. Certains irritants semblent également découler du fait que certaines informations demeurent nécessairement confidentielles lorsqu'on a affaire à une entreprise privée de cette envergure. De plus, les résultats démontrent que plusieurs comités mixtes ont été implantés dans l'entreprise depuis 1995. Les parties utilisent également la méthode par résolution de problème pour négocier.

Nous avons vu que Peterson et Tracy (1998), à partir d'une classification de Shuster (1984), ont distingué quatre différentes formes d'activités de coopération patronale-syndicale : les comités conjoints, les expériences de qualité de vie au travail, les plans de productivité et la négociation raisonnée. On peut affirmer que l'entreprise de Tracy se trouve bien dans le processus de coopération patronale-syndicale puisqu'on retrouve plusieurs activités de coopération fonctionnant dans l'entreprise. Toutes ces manifestations du processus de coopération patronale-syndicale amènent des contacts interpersonnels plus fréquents et requièrent davantage la présence d'un certain niveau de confiance interpersonnelle.

Ces types d'activités de coopération obligent les individus à devoir travailler en groupe, en équipe. *« Le type de relation que les membres entretiennent aura une incidence majeure sur l'efficacité du groupe. Dans les groupes les plus efficaces, les membres remplissent différents rôles et communiquent entre eux par l'intermédiaire de réseaux qui facilitent l'efficacité organisationnelle...(grâce à la communication) les membres du groupe ont des relation et font leur travail. Elle leur permet de mieux se connaître , d'apprendre les*

normes, de renforcer la cohésion du groupe et de diffuser les données nécessaires à l'accomplissement de la tâche » (Shermerhor, Templer, Cattaneo, Hunt et Osborn, 1994). Or, la qualité de la communication est influencée par la confiance et influence celle-ci (Zand, 1972). À ce niveau, la qualité de l'information et la transparence sont des facteurs qu'on doit constamment travailler si on veut augmenter le niveau de ce type de confiance. La confiance interpersonnelle permet donc aux individus faisant partie des comités conjoints ou des équipes de résolution de problème de travailler efficacement ensemble. Elle permet des échanges basés sur la transparence et contribue à diminuer les incertitudes puisque chaque membre du groupe (ou comité) se connaît et entretient avec les autres une certaine relation. Comme nous l'avons vu précédemment, la construction de ce type de confiance a été amorcée chez QIT lors des discussions initiales au sujet de la coopération, suite à l'établissement d'une nouvelle base de relations interpersonnelles entre les représentants lors de la médiation préventive de mars 1995. Les parties se sont ensuite donnés plusieurs moyens pour entretenir et améliorer davantage ces relations. Selon plusieurs répondants interrogés en 1999, l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale serait en effet difficile, voire même impossible, si les relations interpersonnelles entre les individus ne sont pas entretenues ou améliorées.

Une fois de plus, la construction de cette confiance interpersonnelle est facilitée par la présence d'un tiers intervenant. Nous avons donc formulé la proposition suivante :

P7. La présence d'un tiers intervenant peut contribuer à la construction de la confiance interpersonnelle entre les représentants de chacune des parties afin qu'ils puissent entreprendre efficacement l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale.

Les résultats de notre étude font ressortir le fait que, pour les représentants patronaux et syndicaux, le facilitateur a grandement contribué à la construction d'une plus grande confiance interpersonnelle entre eux-ci. Chez QIT, les parties demandèrent l'intervention du Ministère du travail afin d'établir entre eux un début de relation et de gérer le conflit de travail de décembre 1994 découlant du changement d'horaire de travail au département de l'entretien. Le tiers intervenant a facilité l'amélioration du niveau de confiance interpersonnelle entre les représentants des parties qui était à ce moment déficient, sinon absent.

Le tiers est d'abord neutre et il provient d'une institution, le Ministère du travail, envers laquelle les représentants ont confiance. *« Il (le tiers intervenant) garantit l'effectivité des engagements de chacun. Extérieur aux jeux stratégiques des individus qu'il conseille ou qu'il départage, ce tiers-garant peut stabiliser la relation. Du fait de son extériorité, les parties auront confiance en lui »* (Thuderoz, 1999). Le tiers peut donc aider les représentants à établir des relations interpersonnelles entre eux. En effet, *« la confiance dépend non seulement de la relation directe entre deux personnes mais aussi des relations indirectes qu'elles peuvent entretenir à travers des parties tierces, ces relations indirectes venant amplifier les relations directes »* (Koenig, 1999). Le tiers intervenant, de par sa neutralité, stabilise la relation entre les parties en les conseillant, en servant de lien entre elles, en s'assurant que ceux-ci comprennent bien les messages et avancent dans la même direction, facilitant ainsi la construction de relations interpersonnelles entre elles. Nous avons donc précisé davantage notre 7^e proposition de la façon suivante :

- P7. La présence d'un tiers intervenant joue un rôle prépondérant dans la construction de la confiance interpersonnelle entre les représentants de chacune des parties en établissant un lien neutre entre elles et en stabilisant la relation afin qu'ils puissent entreprendre efficacement l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale.

Du processus d'expérimentation de la coopération patronale-syndicale découlent ensuite des résultats qui vont également avoir une influence sur la confiance interpersonnelle ainsi que sur la confiance intra-organisationnelle, par un effet de rétroaction.

- P8. Les résultats découlant du processus de coopération patronale-syndicale vont influencer le maintien de la coopération et de la confiance intra-organisationnelle et interpersonnelle entre les parties.

Plusieurs résultats découlent du processus de coopération patronale-syndicale mis en œuvre par les parties. La performance organisationnelle se serait ainsi beaucoup améliorée. On note également plusieurs améliorations au niveau de la qualité de vie au travail, même si certains répondants syndicaux considèrent qu'il y a encore du chemin à faire à ce niveau, notamment au niveau des conditions de travail. Les salariés participent plus, principalement via les comités, mais il reste cependant des améliorations à apporter au niveau de leur responsabilisation, à cause de la résistance des cadres qui ont peur de perdre leur place, ainsi que celle des salariés,

qui voudraient être payés en conséquence. D'autre part, la satisfaction des travailleurs envers leur condition salariale serait restée bonne suite à l'entente de 1998. Finalement, le climat de travail serait bon et les relations de travail se seraient beaucoup améliorées depuis l'implantation de la coopération patronale-syndicale. Les parties patronales et syndicales de QIT ont donc franchi les trois premières étapes du processus de coopération patronale-syndicale avec succès.

En ce qui a trait aux types de confiance agissant à cette étape, il faut d'abord se rappeler qu'au niveau intra-organisationnel, la confiance est beaucoup plus collective. Étant donné que ce ne sont pas tous les individus qui participent à toutes les activités, l'importance des résultats est essentielle pour démontrer au groupe qu'ils ont vraiment des avantages à participer et à poursuivre la coopération patronale-syndicale. L'augmentation de la productivité, la sécurité d'emploi assurée pour une partie des travailleurs depuis 1995, les améliorations au niveau de la qualité du produit, du contenu et de la charge de travail, des qualifications requises, de l'organisation du travail et des conditions de travail, sont tous des résultats tangibles atteints par QIT. Ces résultats sont visibles pour la collectivité, viennent confirmer leur choix d'appuyer leur organisation dans le projet de coopération, et ont conséquemment un effet sur la confiance intra-organisationnelle.

De même, la participation accrue des travailleurs aux décisions, leur implication croissante dans les activités de coopération et l'amélioration des relations patronales-syndicales découlant du processus d'expérimentation de la coopération dans l'entreprise font accroître le niveau de confiance interpersonnelle en augmentant la fréquence et l'intensité des échanges entre les intervenants et en modifiant la structure de communication. Toutes ces améliorations viennent confirmer les individus et les représentants des parties dans leur choix de coopérer.

Malheureusement, certains irritants demeurent. En fait, un problème important se situe au niveau des résultats en ce qui a trait à la responsabilisation des travailleurs. En effet, la tentative d'amélioration faite à ce sujet fut soldée par un échec. La direction a en effet voulu donner plus de responsabilités aux travailleurs mais se heurta à la résistance des contremaîtres qui avaient peur de perdre leur poste, et celle des travailleurs, insatisfaits de voir augmenter leur responsabilité mais non leur salaire en conséquence. Ce résultat a une influence certaine sur le niveau de confiance intra-organisationnelle, aussi bien du côté patronal que syndical, puisqu'il

peut amener les individus à remettre en question leur participation à toute activité de coopération. Au niveau interpersonnel, ce conflit peut facilement miner la confiance entre les contremaîtres et les salariés d'une même unité. Sans nécessairement détruire la confiance, ces résultats la rendent fragile. Ces résultats nous permettent de préciser davantage la 8^e proposition :

- P8. Les résultats découlant du processus de coopération patronale-syndicale, tels que l'amélioration de la performance organisationnelle et de la qualité du produit, l'amélioration de la qualité de vie au travail et des conditions de travail, l'augmentation de la participation et de la satisfaction des travailleurs, l'augmentation des responsabilités et l'amélioration du climat de travail vont influencer le maintien de la coopération patronale-syndicale et auront une influence sur le niveau de confiance intra-organisationnelle, en confirmant le choix des individus de supporter leur organisation respective dans le projet, ainsi que sur le niveau de confiance inter-personnelle, par l'augmentation de la fréquence et l'intensité des échanges entre les parties.

Dans le cas de QIT, étant donné que le nombre de résultats positifs dépasse celui des résultats négatifs, les parties ont décidé de poursuivre leur projet de coopération patronale-syndicale jusqu'à maintenant. Une réévaluation du projet se fera suite aux résultats qui seront obtenus lors de la prochaine négociation devant avoir lieu en 2001.

Les parties sont maintenant rendues à l'étape 4 de notre modèle d'analyse, l'institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale qui constitue l'aboutissement du processus. Lorsque la coopération est institutionnalisée, cela signifie que les parties ont fait de celle-ci une norme de l'entreprise, la façon habituelle de fonctionner. Nous pouvons dire qu'une organisation est à l'étape de l'institutionnalisation lorsque les parties ont développé des valeurs communes, ont développé des nouvelles façons de gérer les conflits individuels et collectifs, ont modifié leurs politiques syndicales et patronales, utilisent pour négocier une approche par résolution de problèmes, renouvellent plus facilement leur convention collective, sont autonomes dans l'application de la coopération patronale-syndicale et finalement, font parties d'équipes patronale et syndicale relativement stables.

L'analyse des données recueillies suggère que les parties de QIT sont entrées dans la 4^e étape de la coopération patronale-syndicale. En effet, on peut observer que les parties

patronale et syndicale, bien qu'ayant toujours certains intérêts différents, sont parvenues à définir des valeurs communes, et que la gestion des conflits individuels ainsi que les politiques patronales et syndicales ont grandement évolué. Cependant, les résultats demeurent plus mitigés au niveau de l'utilisation de l'approche par résolution de problèmes. On peut toutefois affirmer que les parties y ont de plus en plus recours. Aucun résultat n'est encore disponible au niveau de la gestion des conflits collectifs et du renouvellement de la convention collective, celle-ci ne venant à échéance qu'en 2001. Finalement, deux dimensions ne sont pas atteintes et demeurent problématiques, soit la stabilité de la représentation patronale et syndicale ainsi que l'autonomie des parties. En effet, le changement des acteurs à la table de négociation est considéré comme un irritant des deux côtés et la présence du facilitateur est encore essentielle à la poursuite de la coopération pour les représentants patronaux et syndicaux. L'institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale est néanmoins amorcée, et cette étape est associée à une confiance entre les deux organisations de QIT. Nous parlons ici du troisième type de confiance que nous avons proposé, soit la confiance inter-organisationnelle.

P9. Lorsque la coopération patronale-syndicale est institutionnalisée, les relations entre les parties sont caractérisées par une confiance inter-organisationnelle se traduisant par une alliance stratégique.

Un fait intéressant à souligner concernant l'usine QIT est que le degré d'institutionnalisation dépendrait des secteurs. En effet, à la nouvelle usine UGS, la coopération patronale-syndicale semble plus institutionnalisée que dans les autres secteurs. Cette usine a cependant la particularité d'avoir démarré sur la base de la coopération patronale-syndicale. De plus, le fonctionnement général de ce secteur favorise les échanges fréquents entre les cadres et les salariés. Les individus qui travaillent à cette usine sont très satisfaits de son fonctionnement. Finalement, on y trouve plusieurs comités fonctionnant en mode de résolution de problème. L'identification des travailleurs à l'entreprise serait également plus grande dans cette unité que dans les autres secteurs de l'usine. On peut donc dire que la confiance interpersonnelle, aussi bien parmi les salariés qu'entre les salariés et les contremaîtres, est plus élevée dans ce secteur que dans les autres. Au niveau de l'organisation dans son ensemble, les résultats démontrent que l'identification des travailleurs au syndicat et à la compagnie est assez bonne et légèrement croissante depuis 1995. De même, la confiance des travailleurs envers ces deux organisations semble également croissante au cours de la même période. Donc, même si ce type de confiance

n'est pas encore présent dans l'ensemble de l'entreprise, on peut tout de même en distinguer l'émergence.

Nous avons maintenant répondu à nos deux premières questions de recherche. La dernière vise une fois de plus à vérifier le rôle de chacun des types de confiance que nous avons proposé, mais cette fois dans une activité de coopération patronale-syndicale particulière, la négociation intégrative.

Q3. QUEL EST LE RÔLE DE LA CONFIANCE DANS LA COOPÉRATION PATRONALE-SYNDICALE SOUS FORME DE NÉGOCIATION INTÉGRATIVE ?

La négociation intégrative est une méthode qui repose sur quatre points fondamentaux :

- Traiter séparément les questions de personnes et le différend ;
- Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions ;
- Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision ;
- Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs.

(Fisher et Ury, 1981)

Au contraire de la méthode traditionnelle, la négociation intégrative permet aux parties de mettre l'accent sur les véritables enjeux de la négociation et de tenter de satisfaire leurs intérêts respectifs. En effet, en négociation traditionnelle, les parties défendent en général des positions qui ne sont en fait que la traduction des intérêts sous-jacents (Fisher et Ury, 1981). Pour bien démontrer que les parties fonctionnent dans ce mode de négociation, nous avons proposé que :

P10. La coopération patronale syndicale en négociation collective implique que les parties passent de la négociation à dominante distributive à la négociation à dominante intégrative.

Nous parlons ici de dominante étant donné le caractère mixte de la négociation collective (Cutcher-Gershenfeld, 1994). Cutcher-Gershenfeld (1994) affirme en effet que, même dans une négociation intégrative ou raisonnée, une part de distributif demeure,

particulièrement lorsqu'on touche des aspects plus monétaires, comme c'est le cas lors de la négociation au sujet de la sous-traitance chez QIT. Nous partageons également cet avis et croyons que lorsque la dominante intégrative ressort de la négociation, nous pouvons dire que les parties font effectivement de la négociation raisonnée. Les résultats de l'observation démontrent que la négociation au sujet de la sous-traitance a effectivement débuté par une négociation à dominante intégrative. En s'inspirant de la méthode par résolution de problème, les représentants ont, dans un premier temps, consulté l'ensemble des salariés pour vraiment cerner tous les besoins réels des travailleurs et ainsi trouver des solutions créatives et acceptables pour tout le monde. À partir de ces informations, les parties montèrent un document à partir duquel elles établirent leurs intérêts communs. La démarche intégrative fut plus difficile à maintenir à certains moments, surtout lorsqu'on touchait les questions pécuniaires. De plus, certaines personnes à la table de négociation n'étaient pas familières avec ce mode de négociation et privilégiaient la dimension distributive du processus. Toutefois, en général, les parties sont demeurées en mode intégratif, avec l'aide du facilitateur.

Pour d'abord bien illustrer la différence entre les intérêts et les positions, nous nous référerons à un exemple de Fisher et Ury (1981).

« Voici la très édifiante querelle des deux clients d'une bibliothèque. L'un voulait que la fenêtre soit ouverte et l'autre fermée. Ils se chamaillaient sans cesse pour savoir s'ils allaient la laisser ouverte...C'est alors qu'arriva la bibliothécaire. Elle demanda à l'un : « Pourquoi voulez-vous la fenêtre ouverte ? – Pour avoir de l'air frais ! » ; puis se tournant vers l'autre : « Et vous, pourquoi voulez-vous qu'elle reste fermée ? – Pour éviter le courant d'air ! » Après une minute de réflexion, elle alla ouvrir la fenêtre...de la pièce d'à côté, donnant ainsi de l'air frais , en évitant le courant d'air. » (Fisher et Ury, 1981)

Les positions sont donc en fait des manifestations des intérêts. *« L'avantage d'harmoniser des intérêts plutôt que des positions est double. D'une part, on a toujours le choix entre plusieurs positions possibles, même si trop souvent les gens se contentent d'adopter la plus évidente...D'autre part, il vaut mieux concilier des intérêts plutôt que de chercher des compromis à des positions, parce que, sur le nombre des intérêts en jeu recouvrent des positions divergentes, il y en a peu qui soient véritablement incompatibles » (Fisher et Ury, 1981).* En effet, les parties patronales et syndicales n'ont pas seulement des intérêts divergents : les deux désirent la survie et le bon fonctionnement de l'entreprise.

Durant les négociations sur la sous-traitance à l'usine QIT, nous avons pu observer que les parties tendent de plus en plus vers ce mode de négociation, même si le distributif resurgit parfois, étant donné qu'ils ont obtenus plusieurs résultats par démarche de résolution de problème. Les parties débattent en général à partir des intérêts et non de positions. Même si parfois des positions ressortent (par exemple pour la partie syndicale, modifier l'annexe E relativement au mécanisme d'octroi de la sous-traitance) les intérêts sont rapidement définis, dans ce dernier cas l'intérêt syndical étant d'avoir quelque chose de concret à offrir à ses membres. On peut donc affirmer que les parties négocient effectivement en mode à dominante intégrative.

Même si la négociation intégrative est un mode de négociation très différent de la négociation distributive, il demeure que les deux modes mettent en interaction des individus représentant un groupe. « *Le négociateur n'est pas seul en course, il défend les intérêts de son entourage ou de ses mandants...En disant qu'il faut apprendre à connaître ses intérêts, nous visons donc tous les intérêts qu'il prend en compte, dans toute leur variété.* » (Fisher et Ury, 1981). C'est pourquoi nous avons formulé la proposition suivante :

- P11. La confiance intra-organisationnelle doit être présente pour que la négociation intégrative entre les parties patronale et syndicale soit enclenchée.

La présence essentielle de la confiance intra-organisationnelle semble évidente, suite aux justifications précédentes. En effet, de part et d'autre, les représentants doivent avoir été nommés (élu du côté syndical) pour siéger à la table de négociation. Les mandants doivent donc avoir donné leur accord. De plus, chacune des décisions prises à la table devra également être approuvée par les mandants. En effet, la négociation n'aurait pu être enclenchée sans l'accord des mandants. Toutefois, les résultats de notre étude ont fait ressortir une autre dimension importante de la confiance intra-organisationnelle que nous avons négligée. Effectivement, il appert qu'un haut niveau de confiance intra-organisationnelle devrait également pouvoir permettre aux individus présents à la table de négociation de prendre certaines décisions sans devoir nécessairement le faire approuver par leurs mandants parce que ceux-ci leur font justement confiance à ce niveau.

À l'usine QIT, il est clair que la confiance intra-organisationnelle est présente, tant du côté patronal que syndical, à un niveau suffisant pour que les parties puissent fonctionner dans un mode de négociation intégratif. Toutefois, ce niveau ne semble pas suffisamment élevé pour que les parties aient le pouvoir de décider rapidement de mettre une solution en place. En effet, pour que la négociation intégrative soit pleinement efficace, il est essentiel que les personnes détenant le pouvoir décisionnel participent aux opérations et aux raisonnements qui ont amené les représentants à une solution donnée (Fisher et Ury, 1981). « *Et, si l'un et l'autre donnent leur approbation au fur et à mesure de la discussion, c'est tout l'ensemble qui s'en trouve consolidé.* » (Fisher et Ury, 1981). Or, nous avons vu que dans le cas de la négociation au sujet de la sous-traitance chez QIT, plusieurs frustrations étaient vécues de part et d'autre, du fait que l'équipe patronale avait un faible pouvoir décisionnel ralentissant l'élaboration et l'acceptation d'une décision finale. Nous croyons qu'un niveau de confiance intra-organisationnelle plus élevé, donnant aux représentants des parties un pouvoir décisionnel plus grand, aurait pu permettre de rendre la négociation intégrative plus efficace et l'atteinte de résultats plus rapide. Mais, il faut toutefois mentionner que l'équipe patronale a subi dernièrement divers départs au niveau de la direction des ressources humaines et que, conséquemment, la confiance intra-organisationnelle doit être rebâtie entre les représentants patronaux et syndicaux. Nous préciserons donc la 11^e proposition de la façon suivante :

P11. La confiance intra-organisationnelle doit être présente pour que la négociation intégrative entre les parties patronale et syndicale soit enclenchée, et sa présence peut également faciliter la prise de décision.

Nous avons fait précédemment ressortir que le faible pouvoir décisionnel dans la relation intra-organisationnelle du côté patronal ne semble pas avoir d'effet sur les relations interpersonnelles entre les représentants des parties. En effet, nos résultats démontrent qu'en dépit de ce fait, les représentants patronaux et syndicaux présents à la table de négociation peuvent entretenir entre eux de bonnes relations interpersonnelles. Ces relations demeurent importantes pour assurer le bon fonctionnement de cette activité particulière de coopération patronale-syndicale.

P12. La confiance interpersonnelle entre représentants patronaux et syndicaux doit être présente pour assurer le bon fonctionnement de la négociation intégrative entre les parties patronale et syndicale.

La négociation intégrative implique entre autre que les participants communiquent davantage, partagent leurs intérêts et recherchent ensemble un large éventail de solutions sans faire de censure. Or, de tels comportements sont grandement facilités par la présence de confiance interpersonnelle entre les participants, afin de confirmer les individus quant à la bonne foi, l'honnêteté et l'opportunisme limité des représentants de l'autre partie. Selon les répondants patronaux et syndicaux, ce type de confiance serait essentiel pour pouvoir conclure une entente par démarche de négociation raisonnée. De plus, il varierait fortement selon les individus. Une problématique à ce niveau serait le taux de roulement au sein des équipes de négociations. En effet, des deux côtés, des acteurs sont susceptibles d'être remplacés. Du côté syndical, cela dépend du résultat des élections, et du côté patronal, des nominations et du sujet abordé en cours de négociation. Or, lorsqu'un nouveau membre entre dans un groupe, il n'a pas encore de relation établie avec les autres participants et doit acquérir leur confiance tout en apprenant à leur faire confiance réciproquement. Lorsqu'un nouveau membre arrive, il n'est pas au courant des façons de fonctionner de ceux en place. L'adaptation prend du temps étant donné que les autres doivent apprendre à connaître le nouveau membre. Lorsqu'une personne arrive en cours de négociation, le processus décisionnel s'en trouve ralenti puisqu'elle ne connaît pas encore le mode de fonctionnement du groupe. Toutefois, étant donné que la majorité des membres demeurent en place, il existe un niveau de confiance suffisant pour que les parties puissent négocier de façon intégrative. L'atteinte de résultats satisfaisants et le bon fonctionnement du processus pourraient néanmoins être améliorés par une stabilité accrue des équipes ainsi que par des activités pouvant permettre la construction de relation et de confiance interpersonnelle entre les participants et les nouveaux membres, et ce préalablement à la négociation proprement dite.

Étant donné que nous parlons de confiance interpersonnelle, nous devons une fois de plus mentionner le rôle important du tiers intervenant à ce niveau. En effet, la construction et le maintien de bonnes relations interpersonnelles empreintes de confiance sont grandement facilités par la présence du tiers intervenant.

P13. La présence d'un tiers intervenant peut contribuer à la construction de la confiance interpersonnelle entre les représentants de chacune des parties au cours de

l'expérimentation de la négociation et à en faire émerger la dominante intégrative.

Le facilitateur est présent lors de plusieurs rencontres entre les parties depuis les débuts du processus. Les résultats démontrent que les représentants considèrent que sa présence est encore nécessaire à l'expérimentation de la coopération patronale-syndicale. Le facilitateur n'a pas de pouvoir décisionnel mais conseille les parties et agit en tant que « gardien du processus » en essayant de veiller à ce que ceux-ci demeurent en mode intégratif lors de la négociation. Les représentants ont confiance en lui et s'y réfèrent pour diminuer les tensions. Par exemple, nous avons observé, en négociation, que lorsque des tensions surgissaient entre deux représentants, ceux-ci avaient tendance à regarder le facilitateur lorsqu'ils s'adressaient à un interlocuteur de l'autre partie, comme pour préserver la relation. Le tiers a donc une influence certaine sur l'état des relations entre les représentants. Le facilitateur s'assure également, lors des caucus, que les représentants ont la bonne compréhension du message de l'autre et les aide à définir clairement leurs intérêts pour qu'ils soient bien compris par les représentants de l'autre partie. Le facilitateur influence ainsi positivement la qualité de l'information transmise et la communication entre les parties lors de la résolution de problème et conséquemment le niveau de confiance interpersonnelle entre les parties.

Finalement, les représentants présents à la table de la négociation au sujet de la sous-traitance considéraient ne pas être encore prêts à fonctionner sans la présence d'un tiers. L'observation de la négociation a permis de mettre en évidence le fait que le tiers demeure important lors de l'apparition de tensions entre les parties lors du processus. Il permet alors de donner aux participants l'occasion de se détendre, d'améliorer la communication et conséquemment, leurs relations interpersonnelles (Fisher et Ury, 1982). Nous enrichissons donc notre 13^e proposition de la façon suivante :

- P13. La présence d'un tiers intervenant peut contribuer à la construction de la confiance interpersonnelle entre les représentants de chacune des parties au cours de l'expérimentation de la négociation et à en faire émerger la dominante intégrative, étant donné que ce tiers joue un rôle essentiel dans la gestion des tensions, l'amélioration de la communication et le respect de la méthode intégrative entre les parties patronale et syndicale.

À l'instar de la confiance intra-organisationnelle, la confiance interpersonnelle a un effet sur les activités de coopération patronale-syndicale telle la négociation intégrative. Il n'en est pas de même pour le troisième type de confiance que nous avons proposé.

P14. La confiance inter-organisationnelle a peu de chance d'apparaître entre les représentants des parties patronales et syndicales lors de la négociation intégrative, car à ce niveau, les négociateurs ont comme mission première de défendre les intérêts de leur organisation.

Le rôle de la confiance inter-organisationnelle dans la négociation intégrative semble en effet utopique, les représentants défendant en effet les intérêts de deux organisations distinctes. Nous avons toutefois vu que cela n'implique pas nécessairement des intérêts divergents (Fisher et Ury, 1981). Les effets des activités de coopération sur l'institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale chez QIT sont en fait au niveau de la stabilité des équipes et de l'autonomie des parties plutôt que sur la recherche de valeurs et d'intérêts communs. De plus, il ne faut pas oublier qu'il est difficile de mesurer le degré d'institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale dans l'entreprise avant le renouvellement de la convention collective en 2001. Toutefois, il appert que la confiance inter-organisationnelle pourrait effectivement avoir un effet sur les processus et les résultats de cette négociation.

La présence d'une confiance inter-organisationnelle dans une entreprise permettrait l'établissement de règles informelles qui, avec les règles plus formelles découlant de l'institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale, auraient un effet certain sur les deux autres types de confiance que nous avons soulevés. L'exemple du programme PRAC, qui est un programme qui a été implanté à l'usine QIT en dehors de la négociation de 1995, est un bon exemple du fait que certaines règles informelles n'ayant pas été codifiées dans la convention collective peuvent découler de la coopération entre les parties.

La confiance inter-organisationnelle donnerait donc aux représentants des parties patronale et syndicale une plus grande flexibilité et une assurance que la recherche d'une solution est réellement orientée vers les intérêts communs de tous les intervenants faisant partie de l'organisation.

« La confiance permet d'asseoir la relation de coopération sur des règles formelles évolutives et non pas figées. Ces règles permettent à leur tour d'élargir le champ de la confiance...dans la plupart des alliances, la relation naît de la volonté de quelques individus. Elle se développe en dehors d'un contrat formel. Ce contrat...est l'aboutissement d'une collaboration dans laquelle la confiance ne concerne encore que peu d'individus et de groupes, mais c'est le point de départ d'une relation structurée, c'est ce qui définit les normes de réciprocité et d'équité. Cette nouvelle structure permet alors d'élargir le champ de la collaboration, et requiert, pour fonctionner, une confiance que ne peuvent décréter les règles formelles d'équité et de réciprocité...» (Koenig, 1999)

Suite à ces précisions, nous avons finalement reformulé notre dernière proposition de la façon suivante :

P14. La confiance intré-organisationnelle peut faciliter grandement la négociation intégrative entre les parties patronale et syndicale par l'élargissement du champ de la confiance lors de l'institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale en tant que norme dans une entreprise, en donnant une plus grande flexibilité aux représentants présents à la table de négociation ainsi qu'une assurance que chaque partie travaille réellement à l'atteinte des intérêts communs.

CONCLUSION

L'étude de cas que nous avons effectuée à l'usine QIT Fer et Titane de Tracy nous a permis de mieux situer le rôle de la confiance dans le processus de coopération patronale-syndicale tel que défini par Shuster (1990). En distinguant trois types de confiance, nous avons pu faire ressortir le rôle plus important de chacun de ceux-ci selon les différentes étapes de coopération. Notre démarche a d'abord été orientée à partir du constat que les transformations récentes du marché du travail auxquelles les entreprises doivent s'adapter ont engendré des nouvelles tendances en matière d'organisation du travail. Les entreprises ont différents choix face à ces transformations, dont celui de la coopération patronale-syndicale. Nous nous sommes intéressés à ce qui pouvait maximiser les chances de réussite de ces expériences qui, malheureusement, ne sont pas toujours couronnées de succès.

Pour ce faire, nous nous sommes premièrement centrés sur le concept de coopération patronale-syndicale. La coopération est d'abord le résultat d'une démarche collective, entreprise par un groupe d'individus. Nos résultats ont effectivement démontré qu'en 1995, les deux parties, syndicale et patronale de l'usine QIT, ont décidé ensemble, afin de répondre à un besoin de changement dans l'entreprise, d'entreprendre une démarche de coopération patronale-syndicale. Nous avons également mis en évidence le fait que la coopération est un processus évolutif et qui s'étend sur une longue période. Finalement, la coopération n'est pas un processus facile à implanter dans une organisation. De nombreuses conditions sont en effet favorables à son émergence et son maintien.

Parmi les différents facteurs qui influencent l'émergence et le maintien d'un tel processus, nous avons décidé d'approfondir le sujet de la confiance. Tel que nous l'avons démontré dans la revue de littérature, la confiance, à l'instar de la coopération, est également un concept évolutif. La confiance peut donc être construite, maintenue, mais peut également décliner. À ce moment, elle peut être reconstruite mais cela peut être difficile selon les raisons qui ont causé son déclin. De plus, il existe différents types de confiance. La définition que nous avons adoptée a la particularité de différencier la confiance individuelle de la confiance

collective. Nous considérons que ces deux types de confiance jouent un rôle dans la coopération patronale-syndicale étant donné son contexte particulier. Effectivement, la plupart des mécanismes sociaux et interpersonnels contribuant au développement de la confiance et de la coopération des groupes restreints ne sont pas toujours efficaces dans l'environnement complexe des grandes organisations syndiquées.

De ces constatations, et à partir de la distinction de Walton et McKersie (1965) de la négociation intra-organisationnelle et inter-organisationnelle, nous avons distingué 3 types de confiance qui, selon nous, ont chacun un rôle à jouer dans le processus de coopération patronale-syndicale : la confiance intra-organisationnelle ; la confiance interpersonnelle ; la confiance inter-organisationnelle. La validation de nos propositions de recherche à partir de notre étude de cas nous a permis de démontrer, qu'effectivement, l'importance du rôle de chacun des types varie selon les étapes de la coopération. Il apparaît également que certains de ces types, à différents niveaux, seraient des préalables à la coopération alors que d'autres découleraient plutôt du processus de coopération patronale-syndicale. Pour en arriver à cette conclusion, nous avons situé ces types de confiance dans le processus de coopération patronale-syndicale que nous avons proposé en nous inspirant du modèle de Shuster (1990).

Chacun des types de confiance doit être entretenu, maintenu, et voire même amélioré pour encore augmenter l'efficacité du processus. Le premier type de confiance sur lequel nous nous sommes penchés est la confiance intra-organisationnelle, soit celle qui s'établit entre les mandants et les mandataires d'une même organisation. Étant donné que la coopération patronale-syndicale origine d'une décision collective, nous croyons que ce type de confiance est préalable à la décision de s'engager dans la coopération. Les résultats ont permis de mettre en évidence le fait qu'un déficit au niveau de ce type de confiance devenait une entrave à l'expérimentation du processus de coopération patronale-syndicale. En effet, à l'usine QIT en 1992, une bonne partie des membres du syndicat n'avait pas confiance en leurs représentants. De ce fait, l'implication de ces membres dans des activités de coopération était problématique et le projet ne prit pas forme. Toutefois, lors de la deuxième tentative de 1995, la confiance intra-organisationnelle du côté syndical était meilleure suite au changement d'exécutif en 1992 et 1993, et le processus fut alors enclenché avec succès. Néanmoins, ce niveau de confiance pourrait être amélioré davantage et faciliter ainsi la prise de décision des représentants, notamment lors de négociation, et l'atteinte de résultats satisfaisants.

Le deuxième type de confiance que nous avons proposé est la confiance interpersonnelle. L'importance de la dimension plus personnelle de ce type de confiance ressort largement des entrevues et suggère même qu'un certain niveau préexistant de celle-ci faciliterait grandement les discussions préalables au projet de coopération. De plus, les résultats démontrent que ce type de confiance facilite considérablement les activités de coopération où les individus doivent entrer en interactions et effectuer entre eux des échanges. À cet égard, la stabilité des équipes de représentants patronaux et syndicaux demeure problématique. En présence de changements fréquents d'individus dans les activités de coopération, il devient plus difficile d'établir un bon esprit d'équipe et des relations interpersonnelles empreintes de confiance entre les participants. En se donnant les moyens d'établir une relation interpersonnelle entre les membres du groupe et les nouveaux arrivants, les parties s'assureraient du bon fonctionnement des activités de coopération et de l'atteinte rapide de résultats satisfaisants les individus de chaque partie.

C'est au niveau de la confiance inter-organisationnelle que les résultats de notre étude sont les moins probants. En effet, étant donné le contrat à long terme ayant été signé par les parties en 1995, aucun renouvellement de la convention collective n'a été fait depuis. Il est donc encore difficile de mesurer l'étendue de l'institutionnalisation de la coopération patronale-syndicale dans le cas de QIT. Plusieurs indices nous démontrent cependant que les parties n'ont pas encore complété cette étape. Par exemple, la présence du facilitateur semble encore essentielle à plusieurs niveaux. Le facilitateur permet de donner une assurance aux parties dans le processus de négociation raisonnée et facilite grandement les ententes sur des questions épineuses. Au niveau de la confiance inter-organisationnelle, les études de Koenig (1999) nous ont fourni une nouvelle piste selon laquelle ce dernier type de confiance aurait un rôle à jouer dans le maintien et l'évolution des deux autres types de confiance, par la diffusion et l'élargissement de la confiance entre les différents intervenants.

La confiance et la coopération sont pour nous des concepts indissociables. Des parties peuvent décider de coopérer sans que la confiance ne soit présente mais n'atteindront jamais des résultats de coopération satisfaisants. L'échec de la négociation de 1992 à l'usine QIT et le succès de la reprise en 1995 nous ont permis d'appuyer cette affirmation. La coopération patronale-syndicale est un phénomène émergent dans le monde du travail mais

doit être utilisée adéquatement pour être efficace. L'étude effectuée à l'usine QIT permet de mettre en évidence le fait que la confiance est un des mécanismes de coordination sur lequel les entreprises doivent s'appuyer pour atteindre de bons résultats.

Évidemment, notre étude demeure exploratoire et ne visait pas à identifier des moyens pour que les parties améliorent leur niveau de confiance mutuelle. L'étude de cas est en effet inductive et nous a permis de décrire en profondeur les liens entre les différents types de confiance dans le temps en parallèle avec le processus de coopération patronale-syndicale. Néanmoins, le seul fait de savoir qu'il faut se soucier de cette dimension peut permettre aux entreprises d'orienter leurs actions en ce sens. De même, des entreprises ayant des difficultés à avancer dans le processus peuvent se questionner sur les niveaux de confiance existant dans l'entreprise. Notre étude a tout de même soulevé plusieurs questionnements. Par exemple, il serait intéressant de vérifier jusqu'où et quand un tiers intervenant doit accompagner les parties dans la démarche de coopération patronale-syndicale, où jusqu'où certaines informations doivent-elles demeurer confidentielles.

Il serait également intéressant de pousser plus loin les recherches au sujet du rôle de la confiance dans la coopération patronale-syndicale. Par exemple, au niveau de la confiance, rappelons-nous du modèle d'évolution de la confiance proposé par Lewicki et Bunker (1996). Ce modèle proposait trois différents niveaux de la confiance, basée sur le calcul, basé sur la familiarité et basé sur l'identification. Nous croyons que le modèle évolutif de ces auteurs pourrait être appliqué aussi bien à la confiance interpersonnelle que collective. Il serait intéressant de bien comprendre le développement de chacun des types de confiance que nous avons proposé pour acquérir par le fait même une meilleure compréhension de l'évolution des relations entre les représentants patronaux et syndicaux en contexte de coopération. Ces auteurs parlent également des phénomènes de déclin et de reconstruction de la confiance, qui pourraient également être appliqués au contexte de la coopération patronale-syndicale et nous permettre d'expliquer ces mécanismes dans des situations d'échec et de reprise de la coopération patronale-syndicale, comme ce fut le cas chez QIT lors des expériences successives de 1992 et 1995.

De plus, la confiance est un concept multidimensionnel (Cummings et Bromiley, 1997). Cummings et Bromiley (1997) affirment en fait que la confiance possède trois

dimensions majeures : la bonne foi, l'honnêteté et l'opportunisme limité. Avoir un comportement de confiance signifie à ce moment qu'on agit selon ces trois dimensions. Dans la coopération patronale-syndicale, les représentants de chaque partie doivent conséquemment être honnête, agir de bonne foi et ne pas profiter de la situation aux dépens de l'autre partie. La traduction de ces dimensions en contexte patronal-syndical n'a pas non plus été explorée. Celle-ci demeure particulière et mériterait réflexion car il est évident qu'on ne peut pas traiter ces dimensions de la même manière dans ce contexte que lorsqu'on parle de relations plus amicales ou entre collègues de même niveau. Les auteurs ont développé, à partir de ces trois dimensions, des indicateurs de confiance ainsi qu'un questionnaire. Il pourrait être intéressant d'adapter ces indicateurs pour chacun de nos trois types de confiance et tenter ainsi d'obtenir une mesure plus quantitative du niveau de confiance pouvant exister entre les représentants patronaux et syndicaux d'une organisation en processus de coopération patronale-syndicale.

La confiance inter-organisationnelle demeure le type de confiance pour lequel nous avons les résultats les moins évidents, étant donné que le processus de coopération patronale-syndicale ne semble pas encore complété dans l'entreprise étudiée. Néanmoins, le rôle particulier de ce type de confiance dans la coopération patronale-syndicale pourrait être approfondi davantage ainsi que son lien avec la double allégeance des travailleurs. Il apparaît effectivement que ce type de confiance, associé à l'institutionnalisation de la coopération, pourrait en effet être beaucoup plus cognitif puisqu'il « *caractérise les rapports entre des groupes distincts au plan des attributs identitaires...et repose sur l'échange réciproque d'information permettant de construire le lien par une évolution de la confiance.* » (Harrisson, 1999).

Finalement, notre recherche met en évidence qu'il ne faut pas négliger la dimension affective de la confiance dans les études de coopération patronale-syndicale. En effet, la coopération fait interagir des individus ayant des personnalités différentes et on ne peut faire abstraction de ce fait. Il existera toujours des individus qui auront plus d'affinité ensemble que d'autres au sein des équipes, comme par exemple celles que l'on retrouve à la table de négociation. La personnalité et les aptitudes de chacun doivent donc être considérées. En effet, certains individus peuvent fonctionner plus facilement et rapidement dans de nouveaux modes que d'autres. Les conflits d'ordre personnel semblent réellement avoir un effet sur le processus d'expérimentation de la coopération patronale-syndicale. Or, il n'est pas toujours

facile de les gérer puisque le mécanisme de formation des groupes d'individus devant travailler ensemble ne tient pas compte des personnalités ou des affinités des individus provenant d'organisations différentes. La bonne foi, l'honnêteté et l'opportunisme limité des personnes ne sont pas faciles à anticiper et provoquent des réactions affectives chez les individus. Le rôle du tiers intervenant dans la régulation de ces réactions affectives n'a pas non plus clairement été exploré. Or, nous avons démontré que le tiers joue un rôle incontestable au niveau des relations et de la confiance interpersonnelle entre les représentants. En somme, le rôle de cette dimension plus personnelle et affective de la confiance ainsi que les concepts qui y sont rattachés demeure incomplet et devrait, à notre avis, être approfondi.

En général, les conclusions que nous avons pu tirer de cette étude de cas peuvent suggérer à des organisations de mettre leurs énergies sur la construction de certains types de confiance selon les étapes de coopération atteintes par les parties. Par exemple, avant de prendre la décision de coopérer, les organisations patronales et syndicales doivent mettre l'accent sur la confiance intra-organisationnelle afin d'obtenir l'appui des mandants nécessaire à l'enclenchement du projet. De même, à l'étape de l'expérimentation, les parties pourront mettre l'emphase sur se donner des moyens efficaces pour améliorer les relations interpersonnelles entre leurs représentants respectifs.

La confiance n'en demeure pas moins un concept relativement abstrait étant donné sa dimension affective. De plus, il est clair que, pour des organisations patronales et syndicales, le risque associé à la confiance peut paraître plus grand selon l'histoire antérieure des relations de travail. Toutefois, à l'ère d'un nouveau millénaire, les idéologies, les structures et les façons de fonctionner des entreprises évoluent rapidement et pourraient tendre vers une confiance plus grande entre les différents acteurs du monde du travail. L'avenir pour les entreprises est peut-être d'aller vers une coopération grandissante à l'intérieur de laquelle les relations entre les parties seraient empreintes de confiance intra-organisationnelle, interpersonnelle et peut-être même inter-organisationnelle.

4. Quel a été le degré d'appui de vos mandants à ces objectifs et au projet de coopération patronale-syndicale ?
5. Dans quelle mesure l'entente de 1995 rencontrait vos objectifs ?
6. Quel est le degré d'appui que les mandants ont donné à l'accord intervenu en 1995 suite à la grève de 10 jours ?
7. Comment se sont déroulées les discussions préliminaires avec les représentants de l'autre partie sur le projet de participation syndicale à la réorganisation du travail avant que le sujet ne soit abordé dans les négociations formelles ?
8. Qu'est-ce qui a influencé votre décision de coopérer avec l'autre partie ?
9. Comment qualifieriez-vous les relations de confiance entre les représentants patronaux et syndicaux avant l'entente de 1995 :
10. Comment qualifieriez-vous l'évolution des relations de confiance depuis 1995 ?
11. S'il y a eu une modification dans les relations de confiance entre les représentants patronaux et syndicaux, à quels facteurs attribuez-vous ces changements ?
12. Quelle importance attribuez-vous aux relations de confiance entre représentants patronaux et syndicaux dans la gestion des relations de travail ?
13. Selon vous, quel est le degré d'identification des salariés au syndicat ? à l'entreprise ? (fort, moyen ou faible) Expliquez.
14. Comment a évolué selon vous cette identification depuis 1995 ?

SECTION 3 : le processus de coopération patronale-syndicale

15. Comment se traduit la coopération patronale-syndicale dans votre entreprise ? (exemples : comités conjoints, réorganisation du travail, négociation, etc)
16. Comment qualifieriez-vous le fonctionnement des comités conjoints ?
17. Comment se traduit l'entente de participation syndicale à la réorganisation du travail au niveau de l'implication des salariés ? de la supervision ?
18. Quels sont selon vous les principaux résultats de l'entente de participation syndicale à la réorganisation du travail au niveau :
 - Des conditions de travail
 - De l'organisation du travail
 - De l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de production
 - Des relations patronale-syndicale
 - Des relations entre les salariés et les représentants de l'employeur
 - De la participation des salariés aux décisions qui les concernent
 - De la responsabilisation des salariés

19. Selon vous, est-ce que l'expérience de participation syndicale à la réorganisation du travail depuis 1995 a contribué à :
- Définir des valeurs « communes » auxquelles adhèrent le syndicat et l'employeur ? Expliquez ;
 - Développer de nouvelles approches de la gestion des conflits individuels (griefs, plaintes) et collectifs ?
 - Modifier les objectifs et les orientations de l'action syndicale, des politiques de GRH de l'employeur et des relations de travail ?
 - Modifier les approches de la négociation ?
 - Faciliter le renouvellement de la convention collective ?
20. Quelle importance attribuez-vous pour la poursuite de l'expérience quant :
- Aux relations interpersonnelles avec les représentants de l'autre partie ?
 - À la stabilité de l'équipe de représentants de l'autre partie ?
21. Avez-vous participé aux négociations de 1992 ? Si oui, comment qualifiez-vous ces négociations en comparaison avec celles de 1995 ?
22. Comment expliquez-vous l'échec de l'entente de 1992 sur la participation syndicale à la réorganisation du travail ?
23. Selon vous, comment s'est déroulée la négociation sur la sous-traitance ?
24. Quel fut l'impact de la négociation sur la sous-traitance sur vos relations personnelles avec chacun des représentants de l'autre partie qui ont été impliqués dans les négociations ?
25. En quoi la présence d'un tiers-intervenant a-t-elle contribué au succès de la négociation sur la sous-traitance ?
26. Acceptez-vous de remplir un questionnaire concernant les négociations et de nous le retourner en identifiant seulement la partie (patronale ou syndicale) que vous représentiez lors de ces négociations ? Nous vous garantissons que toutes les informations obtenues par ce questionnaire seront présentées en respectant l'anonymat des participants.

ANNEXE 1

STRUCTURE DE LA GRILLE D'ENTREVUE

QUESTION PRÉLIMINAIRE : Acceptez-vous que notre entrevue soit enregistrée ? Nous vous garantissons que toutes les informations obtenues lors de cette entrevue seront présentées en respectant l'anonymat des participants.

SECTION 1 : validation de la typologie

1. L'entente de 1995 sur la participation syndicale à la réorganisation du travail, comment la qualifiez-vous ?
2. Comment décririez-vous l'évolution des relations patronale-syndicale depuis 1995 ?
3. Comment décririez-vous la relation que vous entretenez avec vos membres depuis l'entente de 1995 ? Expliquez.
4. Comment décririez-vous la relation que vous entretenez avec chacun des représentants de l'autre partie depuis l'entente de 1995 ?
5. Depuis 1995, considérez-vous qu'il y a eu une amélioration, une détérioration ou aucun changement au niveau de ? Expliquez.
 - ✧ La confiance des membres de votre organisation (cadres-salariés) envers leurs dirigeants ;
 - ✧ La confiance entre les représentants patronaux e syndicaux impliqués dans les relations de travail
 - ✧ La confiance des salariés envers le syndicat ;
 - ✧ La confiance des salariés envers l'employeur et ses représentants
 - ✧ L'identification des salariés à l'employeur (la compagnie)
 - ✧ La satisfaction des salariés envers leurs conditions de salaires ;
 - ✧ La satisfaction des salariés envers leur sécurité d'emploi ;
 - ✧ La satisfaction des salariés envers leurs autres conditions de travail ;
 - ✧ L'état des relations de travail.
6. Comment qualifiez-vous les relations de travail depuis 1995 en comparaison avec la période précédente (avant 1995) ?

SECTION 2 : L'évolution de la coopération patronale-syndicale

1. Quelles circonstances ont amené votre organisation (patronale ou syndicale) à négocier l'entente de 1995 sur la participation syndicale à la réorganisation du travail ?
2. Quel mandat avez-vous obtenu de vos membres lors de ces négociations ?
3. Y a-t-il eu une proposition ou un mandat précis de vos membres ?

BIBLIOGRAPHIE

- Bemmels, B. ; automne 1995, « Dual Commitment : Unique Construct or Epiphenomenon ? »; *Journal of Labor research*; vo. 16, no. 4 , p. 401-422.
- Bigley, G.A. et Pearce, J.L. ; 1998, « Straining for shared Meaning in Organization Science : Problems of Trust and Distrust » ; *Academy of management Review*; vol. 23, no. 3 ; p. 405-421.
- Bilodeau, Guy , 1994; *La coopération patronale-syndicale et les relations de travail*; coll. Instrument de travail ; no. 25 ; Département de relations industrielles de l'Université Laval .
- Boudreau, V. , avril 1995; *Les conditions de succès de l'implantation d'un comité patronal-syndical sur la réorganisation du travail : une comparaison de deux cas dans le secteur de la métallurgie au Québec* ; Mémoire de Maîtrise ; Faculté des Études supérieures ; Université de Montréal ; 144p.
- Bourque, R. , 1999, « Confiance et négociation » ; *La Confiance, Approches Économiques et Sociologiques* (Thuderoz, C ; Mangematin, V. ; Harrisson, D.) ; Chapitre 10 ; Éditions Gaetan Morin ; Boucherville .
- Bourque, R. ; 1998, « Confiance et coopération patronale-syndicale : un cadre conceptuel »; *Communication présentée au Congrès de l'ACRI*; Ottawa ; juin 1998 ; 13p.
- Bourque, R. ; 1994, « Pour une approche réaliste de la Négociation Raisonnée dans les relations patronales-syndicales » ; *Supplément ÉCRITEAU* ; vol. 3, no. 2 ; Ordre Professionnel des Conseillers en Relations Industrielles du Québec .
- Chaykowski, R., Verma, A. ; 1992, «Canadian Industrial Relations in Transition » ; dans *Industrial Relations in Canadian Industry* ; Éditions Dryden ; Toronto .
- Cohen-Rosenthal, E., Burton, C. ; spring 1994 «Improving Organizational Quality by forging the best Union-Management Relationship » ; *National Productivity Review* ; p. 215-231.
- Cohen-Rosenthal, E., Burton, C.E.; 1993, *Mutual Gains: A Guide to Union Management Cooperation*; Second Edition Revised, ILR Press.
- Cooke, W.N. ; 1990, *Labor-Management Cooperation, New partnerships or Going in Circles ?* ; W.E. Upjohn Institute for Employment Research ; Michigan ; 180p.
- Creed D.,Miles, R.E.; 1996, « Trust in Organizations. A Conceptual Framework Linking Organizational forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls »; *Trust in Organisations, Frontiers of theory and research* (R.M. Kramer et T.R. Tyler); Sage Publication, Etats-Unis; p. 16-38.

- CSN ; 1991, *Prendre les devants dans l'organisation du travail* ; Publication de CSN ; Montréal ; 77p..
- Cummings, L.L. et Bromiley, P. ; 1996, « The Organizational Trust Inventory (OTI), Development and Validation » ; *Trust in Organisations, Frontiers of theory and research* (R.M. Kramer et T.R. Tyler) ; Sage Publication, Etats-Unis ; p. 303-329.
- Cutcher-Gershenfeld, J.E. ; octobre 1994, « Bargaining Over How to Bargain in Labor-Management Negotiations » ; *Negotiation Journal* ; p. 323-335.
- Cutcher-Gerchenfeld, J., Kochan, T., Verma, A. ; 1991, «Recent Developments in U.S. Employee Involvement Initiatives : Erosion or Diffusion » ; *Advances in Industrial and Labor Relations* ; vol. 5 ; p. 1-32..
- Cutcher-Gershenfeld, J., Verma, A. ; septembre 1994, «Joint governance in North American workplace : a glimpse of the future or end of an era ? » ; *The International Journal of Human Ressource Management* ; vol. 5, no.3 ; p. 548..
- Das, T.K et Teng, B.-S. ; 1998, « Between Trust and Control : Developing Confidence in partner cooperation in alliances » ; *Academy of management Review* ; vol. 23, no. 3 ; p. 491-512.
- Deutsch, M. ; 1958, « Trust and suspicion » ; *Journal of Conflict Résolution* ; vol. 11. No. 4., p. 265-279.
- Deutsch, M. ; 1960, « The effect of motivational orientation upon trust and suspicion » ; *Human Relation* ; vol. 13 ; p. 123-140.
- Dion, Gérard ; 1986, *Dictionnaire canadien des relations de travail* ; deuxième édition ; Les presses de l'Université Laval ; Québec ; 993p..
- Dionne, Bernard ; 1991, *Le syndicalisme au Québec* ; Les Éditions Boréal ; Québec ; 127p..
- Dastmalchian, A., Blyton, P., Adamson, R. ; 1991, *The climate of workplace relations* ; NewYork ; Routledge.
- Eaton, A.E. ; avril 1994, « The survival of Employee Participation Programs in Unionized Settings » ; *Industrial and Labor relations Review* ; Vol. 47, no. 3 ; p. 371-389.
- Eaton, A.E., Voos, P.B. ; 1994, «Productivity-enhancing innovations in work organisation... » ; *Advances in Industrial and Labor relations* ; vol. 6 ; p. 63-109.
- Fisher, R. et Ury, W. ; 1981, *Comment réussir une négociation* ; Paris ; Édition du seuil.
- Fossum, J.A. ; 1984, «Strategic Issues in Labor Relations » ; dans Fombrun, C., Tichy, N.M., Devanna, A. ; *Strategic Human Ressource Management* ; John Wiley and Sons Inc. ; p. 343-360.

- Fox, A. , 1974, *Beyond Contract : Work, Power and Trust Relations* ; Faber and Faber Ltd ; Londres.
- Friedman, R.A. ; 1993, « Bringing mutual gains bargaining to labor negotiations : The role of Trust, understanding, and control »; *Human Ressource Management Journal*; vol. 32, no4, p. 435-460.
- Friedman, R.A.; 1994a, *Trust, Understanding, and Control : Factors Affecting Support for Murual Gains Bargaining*; IRRA 46th Annual Proceedings.
- Friedman, R.A.; juillet 1994b, *Missing Ingredients in Mutual Gains Bargaining Theory*; Negotiation Journal; p. 254-272.
- Friedman, R.A.; 1994c, *Front Stage, Backstage, The Dramatic Structure of Labor Negotiations*; MIT Press; Massachusetts; 257p.
- Friedman, R.A, et Shapiro, D.; juillet 1995, « Deception and Mutual Gains Bargaining : Are they Mutually Exclusive? »; *Negotiation Journal*; p. 243-253.
- FTQ ; 1995, *Guide d'action : Notre action syndicale et la réorganisatin du travail*; Publication de FTQ ; Montréal ; 120p..
- Gagnon, M.-J. ; automne 1998, « La « modernisation » du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative » ; *Sociologie et sociétés*.; vol. XXX ; p. 213-230.
- Gambetta, D. ; 1988, « Can We Trust Trust ? » ; Dans D. Gambetta (Ed.) ; *Trust : Making and breaking cooperative relation* ; Basil Blackwell ; New York ; p. 213-237.
- Gauthier, B. (sous la direction de); 1997, *Recherche Sociale: De la problématique à la collecte des données*; Presses de l'Université du Québec, 3^e édition; 1997.
- Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A. et Spiller, W.E. ; août 1980, « Commitment to the Union : Development of a Measure and an Examination of Its Correlates » ; *Journal of Applied Psychology Monograph*.; vol. 65, no. 4 ; p. 479-499.
- Harrisson, D. ; 1999, « Confiance identitaire, confiance cognitive et processus d'innovation » ; *La Confiance, Approches Économiques et Sociologiques* (Thuderoz, C ; Mangematin, V. ; Harrisson, D.) ; Chapitre 8 ; Éditions Gaetan Morin ; Boucherville .
- Harrisson D.et Laplante N.; 1994, « Confiance, coopération et partenariat, Un processus de transformation dans l'entreprise québécoise ».; *Relations Industrielles*, vol. 49, no. 4, p. 696-729.
- Hébert, Gérard ; 1992, *Traité de Négociation collective*.; Gaétan Morin Éditeur ; Boucherville ; 1242 p..

- Heckscher, C. ;1994, « Les principes de la négociation raisonnée » ; *Actes du congrès de 1994 : Les alliances au travail : Passons à l'action !* ; Congrès 1994 de l'ordre professionnel des conseillers(ères) en relations industrielles du Québec.
- Hosmer, L.T. ; 1995, « Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics » ; *Academy of Management Review* ; vol. 20, no. 2 ; p. 379-403.
- Hunter, W. et McKersie, R.B. ; 1992, « Can 'Mutual Gains' Training Change Labor-Management Relationships ? » ; *Negotiation Journal* ; vol. 8, no. 4 ; p. 319-330.
- Jones, G.R. et George, J.M. ; 1998, « The experience and evolution of Trust : Implications for cooperation and Teamwork » ; *Academy of management Review* ; vol. 23, no. 3 ; p. 531-546.
- Karpik, L. ; 1996, « Dispositifs de confiance et engagements crédibles » ; *Sociologie du travail* ; no. 4 ; p. 527-550.
- Kochan, T., McKersie, R., Cappelli, P. ; hiver 1994, « Strategic Choice and Industrial Relation theory » ; *Industrial Relations* ; vol. 23 ;no. 1 ; p. 16-38..
- Kochan, T ; Katz, H. et McKersie, R ; 1994, *The Transformation of American Industrial Relations* ; Basic Books ; New York ; 2^e Ed..
- Koenig, C. ; 1999, « Confiance et Contrat dans les alliances interentreprises » ; *La Confiance, Approches Économiques et Sociologiques* (Thuderoz, C ; Mangematin, V. ; Harrisson, D.) ; Chapitre 5 ; Éditions Gaetan Morin ; Boucherville.
- Kramer, R.M., Brewer, M.B., Hanna, B.A.; 1996, « Collective Trust and Collective Action: The Decision to Trust as a Social Decision » ; *Trust in Organisations, Frontiers of theory and research* (R.M. Kramer et T.R. Tyler); Sage Publication, Etats-Unis; p. 357-389.
- Kramer, R.M., Messick, D.M. ; 1995, *Negotiation as a Social Process* ; Sage Publication ;
- Kramer, R.M. et Tyler, T.R. ; 1996, *Trust in Organisations, Frontiers of theory and research* ; Sage Publication ; Etats-Unis.
- Lapointe, Alain ; septembre 1995, « Nouvelle économie et gestion » ; *Gestion* ; vol. 20 ; no. 3 ; p. 28-30..
- Lapointe, P.-A. et Paquet, R. ; 1994, « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail » ; *Relations Industrielles* ; vol. 49, no. 2 ; p. 281-303.
- Lapointe, P.-A. ; automne 1998, « Identité ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition » ; *Sociologie et sociétés* ; vol. XXX ; p. 189-212.
- Lawler III, E.E., Mohrman, S.A. ; 1987, « Unions and the New Management » ; *The Academy of Management EXECUTIVE* ; vol. 1., no. 3. ; p. 293-300.

- Levesque, C., Murray, G., Le Queux, S., Roby, N. ; 1996, « Syndicalisme, démocratie et réorganisation du travail : résultats d'une recherche effectuée auprès des syndicats affiliés à la CSN » ; *Le travail en mutation : de nouveaux enjeux pour la démocratie* ; 5^e colloque Gérard Picard, CSN ; Québec ; 42 p.
- Lewicki R.J., et Bunker, B.B. ; 1996, « Developing and Maintaining Trust in Work Relationship » ; *Trust in Organisations, Frontiers of theory and research*_(R.M. Kramer et T.R. Tyler); Sage Publication; Etats-Unis; p. 114-139.
- Lewin, David ; 1997, «Industrial Relations as a strategic variable » ; dans Kleiner, R., Block, R., Roomkin, H., Sansbury, J. (éd.) ; *Human Ressources Management and the performance of the firm* ; Madison ; IRRA ; p. 1-43.
- Magenau, J.M., Martin, J.E., Peterson, M.M. ; 1988, « Dual and unilateral Commitment among Stewards and Rank-and-File Union Members » ; *Academy of Management Journal*; vol. 31, no.2, p. 359-376.
- Mayer R.C. et Davis J.H.; 1995, « An Integrative model of Organizational trust » ; *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, p. 709-734.
- McKnight, D.H., Cummings, L.L., Chervany, N.L.; 1998, « Initial Trust Formation in new Organizational Relationships » ; *Academy of management Review*; vol. 23, no. 3 ; p. 473-490.
- Neale, M.A. et Bazerman, M.H.; 1991, *Cognition and Rationality in Negotiation*; Free Press; New York; 197p.
- Olson, M.; 1978, *Logique de l'action collective* ; Les Presses de l'Université de France; 200p.
- Peterson, R.B., Tracy, L. ; fall 1988, «Lessons from Labor-Management cooperation » ; *California Management Review*; vol. 31, no. 1 ; p. 40-53..
- Polzer, J.T. ; decembre 1996, « Intergroup Negotiations, the effects of negotiating teams » ; *Journal of Conflict Resolution* ;_Vol. 40 no. 4 ; p. 678-698.
- Quivy, R., Van Campenhoudt, L.; 1995, *Manuel de Recherche en science sociales*; deuxième édition; Paris; Dunod.
- Rey-Debove, J. et Rey, A. (sous la direction de) ; 1991, *Le Nouveau petit Robert 1* ; Nouvelle édition remaniée et amplifiée ; Paris .
- Reynaud, J.D. ; 1991, « Le conflit, la négociation et la règle » ; *Sociologie et Sociétés* ; vol. 23, no. 2 ; p. 13-26.
- Rondeau, C. ; *Comment négocier l'adaptation au changement ?* ; Département des relations industrielles Université Laval.

- Rousseau, D.M, Sitkin, S.B., Burt, R.S. et Camerer, C. ; 1998, « Not so different after all : A cross-discipline view of Trust » ; *Academy of management Review*; vol. 23, no. 3 ; p. 393-404.
- Royer, Raymond ; septembre 1995, «Mondialisation et gestion » ; *Gestion* ; vol. 20 ; no. 3 ; p. 52-56..
- Saint-Pierre, Guy ; septembre 1995, «Le monde en mutation ; implications pour les gestionnaires et les entreprises » ; *Gestion* ; vol. 20 ; no. 3 ; p. 18-20..
- Schuster, M.H. ; 1984, *Union-Management Cooperation* ; Kalamazoo, MI : W.E. Upjohn Institute for Employee Research.
- Schuster, M.H. ; 1990, « Union-management Cooperation » ; J. Fossum et J. Mattson (eds.) ; *Employee and Labor Relations*; Washington, BNA Inc.
- Sheppar, B.H., Serman, D.M. ; 1998, « The Grammars of Trust: a model and general implications » ; *Academy of management Review*; vol. 23, no. 3 ; p. 422-437.
- Sheppard, B.H., Tuchinsky, M.; 1996, « Micro-OB and the Network Organisation »; *Trust in Organisations, Frontiers of theory and research* (R.M. Kramer et T.R. Tyler); Sage Publication, Etats-Unis; p. 141-165.
- Statistiques Canada ; hiver 1997, *L'emploi et le revenu en PERSPECTIVE* ; Hiver 1997 ; vol. 9, no. 4.
- Strauss, A. ; 1992 ; *La trame de la Négociation* ; Logiques Sociales L'Harmattan ; p. 245-268.
- Stuart, P. ; août 1993, « Labor Unions Become Business Partners » ; *Personnel Journal* ; p. 54-63.
- Susskind et Cruikshank, 1987, *Breaking the Impass* ; New York ; Basic Books .
- Thuderoz, C. ; 1999, « Introduction générale : pourquoi interroger la notion de confiance ? » ; *La confiance : approches économiques et sociologiques*; (Thuderoz, C. ; Mangematin, V. ; Harrisson, D.) ; Éditions Gaetan Morin ; Boucherville .
- Trompette, P. ; *La négociation dans l'entreprise : symbolique de l'honneur et recomposition identitaires* ; *Revue Française de Sociologie* ; no. 38 ; 1997 ; p. 791-822.
- Valley, K., Neale, M., Mannix, E. ; 1995; « Friends, lovers, colleagues, strangers : the effects of relationship on the process and outcomes of dyadics negociation » ; *Research on Negotiation in Organizations*, vol.5, p. 65-93.
- Verma, A et McKersie, R.B.; juillet 1987, « Employee Involvement; the implications of noninvolvement by Unions » ; *Industrial and Labor Relations Review*; vol. 40, no. 4; p. 556-568.

- Walton, R.E., McKersie, R.B., 1965, *A behavioral theory of labor negotiation*; New York; McGraw-Hill.
- Walton, R.E., McKersie, R.B.; 1991 ; *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: an analysis of a social interaction system*; Ithaca; IRL Press.
- Wells, Donald ; 1993, «Are Strong Unions compatible with the New Model of Human Ressource Management » ; *Relations Industrielles*; vol. 48 ; no. 1 ; p. 59..
- Wells, D. M. ; 1993, *Recent Innovations in Labour-Management Relations : The Risks and Prospects for Labour in Canada and the United States* ; dans Jenson, J. et...Temple University Press .
- Wheeler, H.N. ; 1985, *Industrial Conflict* ; University of South Carolina Press ; 293p.
- Williamson, O.W. ; 1985, *The economic institutions of capitalism* ; New York ; Free Press ;
- Yin, R.; 1989, *Case Study Research*; NewburyPark; Sage.
- Zand D.E.; « Trust and managerial problem solving »; *Administrative Science Quarterly*, vol. 17., p. 229-239.

