

Université de Montréal

**Une analyse stratégique des rapports sociaux
à l'occasion de changements dans les relations du travail.
Le cas du contrat social d'Aciers Atlas.**

par

Nathalie Dugas

École de relations industrielles

Faculté des arts et sciences

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

Décembre, 1994

© *Nathalie Dugas, 1994*

**Université de Montréal
Faculté des études supérieures**

Ce mémoire est intitulé:

**Une analyse stratégique des rapports sociaux
à l'occasion de changements dans les relations du travail.
Le cas du contrat social d'Aciers Atlas.**

présenté par

Nathalie Dugas

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Diane Veilleux : Président du jury

Guylaine Vallée : Directeur de recherche

Reynald Bourque : Membre du jury

Mémoire accepté le: ..22..février..1995.....

SOMMAIRE

À la lumière des nombreuses remises en cause du régime traditionnel de négociation collective, communément nommé «*adversery system*», il est possible de constater qu'une ère d'expérimentations de pratiques axées sur la coopération patronale-syndicale a vu le jour dans les milieux du travail depuis le début des années '80. Parmi ces diverses expérimentations en cours, la formule du «*contrat social*» semble connaître un certain succès et susciter l'intérêt général. Néanmoins, force est de constater que la méconnaissance de cette formule émergente aurait, entre autres, pour conséquence de véhiculer certaines confusions à son sujet. Pour ces raisons, notre recherche vise dans un premier temps à démystifier un temps soit peu la formule du «*contrat social*».

D'autre part, l'objet principal de la présente recherche est de comprendre les stratégies des acteurs sociaux, et particulièrement celles de l'acteur syndical, à l'occasion des changements dans les relations du travail qui sont induits, notamment, par l'expérimentation de la formule du «*contrat social*».

Pour faire la lumière sur notre objet d'étude, le modèle d'*analyse stratégique*, tel qu'il est utilisé en sociologie des organisations, fut adopté. Une des grandes contributions de ce modèle d'analyse est de réfuter une analyse déterministe *a priori* et de chercher plutôt à comprendre un changement en le reconstruisant dans la situation particulière où il est observable. En partant de la reconnaissance de la contingence irréductible des phénomènes sociaux, ce modèle d'analyse braque son projecteur, d'abord et avant tout, sur les variables internes de la situation d'action qu'il cherche à étudier. Qui plus est, la démarche hypothético-inductive, que ce modèle d'analyse privilégie, permet de comprendre et d'expliquer le changement par la connaissance concrète de la réalité humaine qui lui est sous-jacente.

Sur cette base, nous avons procédé à l'analyse stratégique des rapports sociaux à l'occasion de la signature et de l'administration du premier contrat social québécois qui a vu le jour chez *Aciers Inoxydables Atlas* de Tracy, en avril 1991. Par sa configuration temporelle, le cas Atlas nous a permis d'étudier les stratégies des acteurs sociaux à l'occasion de différents changements dans les relations du travail induits par la mise en place d'une expérimentation comme le contrat social. Les trois (3) périodes du contrat social étudié, se sont effectivement avérées riches d'informations sur différentes restructurations des rapports sociaux à l'occasion de changements dans les relations du travail. Ces trois (3) périodes de restructuration sont les suivantes: d'abord la période 1990-1991 où le contrat social fut négocié entre la compagnie *Atlas*, le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* et le *Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie (MICST)*; ensuite la période 1991-1992 où le contrat social fut mis en péril par le report du projet de modernisation de 300 millions de dollars qui en était la base; et enfin, la période 1992-1993 où l'employeur et le syndicat ont procédé au renouvellement de la première convention collective québécoise selon les mécanismes novateurs prévus au contrat social (ex. arbitrage des offres finales, paix industrielle, etc).

Entre autres *conclusions générales* auxquelles cette analyse nous a conduite, on retrouve notamment: l'importance de l'intervention des *tiers* pour la mise en place et l'institutionnalisation de changements dans les relations du travail; et l'intérêt méconnu de la formule du «*contrat social*» comme *accord de méthode* privilégié pour instituer des pratiques de relations du travail intégratives (basées sur une vision «*gagnant-gagnant*») qui permettent de résoudre l'écueil de la juxtaposition de la négociation collective et des pratiques de coopération patronale-syndicale.

Somme toute, un des principaux *apports de notre recherche* tient au constat de l'utilité théorique et pratique du modèle stratégique pour l'analyse des changements dans les relations du travail.

*analyse stratégique - contrat social - négociation collective
coopération - relations du travail*

TABLE DES MATIÈRES

<i>Sommaire</i>	<i>I</i>
<i>Table des matières</i>	<i>III</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>VIII</i>
<i>Remerciements</i>	<i>IX</i>
<i>Dédicace</i>	<i>X</i>
INTRODUCTION	1
PARTIE I PROBLÉMATIQUE	
Chapitre 1 - LES NOUVELLES APPROCHES DE NÉGOCIATION COLLECTIVE	6
1.1 <i>Le régime traditionnel de négociation collective</i>	<i>7</i>
1.2 <i>Ère d'expérimentations de nouvelles approches de négociation</i>	<i>10</i>
1.3 <i>Nouvelles approches de négociation collective et types d'accords négociés</i>	<i>15</i>
- <i>Nouvelles approches de négociation collective et accords de méthode</i>	<i>19</i>
1.3.1 <i>La négociation intégrative</i>	<i>19</i>
1.3.2 <i>La négociation raisonnée</i>	<i>20</i>
1.3.3 <i>La négociation continue ou permanente</i>	<i>20</i>
- <i>Nouvelles approches de négociation collective et accords de contenu</i>	<i>23</i>
1.3.4 <i>La négociation des concessions</i>	<i>24</i>
1.3.5 <i>La négociation d'accords «atypiques»</i>	<i>25</i>
1.3.6 <i>La négociation d'ententes de longue durée</i>	<i>25</i>
1.3.7 <i>La négociation d'ententes sur la réorganisation du travail</i>	<i>26</i>
1.4 <i>Les recherches sur les expériences de négociation collective et de relations du travail</i>	<i>28</i>
1.4.1 <i>Les études sur les sources des changements</i>	<i>28</i>
1.4.2 <i>Les études sur les bénéfices potentiels des changements</i>	<i>29</i>
1.4.3 <i>Les études sur les conditions de succès des changements</i>	<i>30</i>
1.5 <i>Synthèse</i>	<i>31</i>

Chapitre 2 - LE CONTRAT SOCIAL	34
2.1 <i>Origine du contrat social au Québec</i>	34
2.2 <i>Une définition du contrat social</i>	36
2.3 <i>Les recherches sur le contrat social</i>	41
2.3.1 <i>Contrat social et juridicité</i>	41
a) <i>Durée des contrats sociaux</i>	41
b) <i>Possibilité des parties de négocier un entente autre que la convention collective au sens du Code du travail</i>	46
c) <i>Possibilité des parties de renoncer au droit de grève ou de lock-out</i>	47
2.3.2 <i>Contrat social et caution étatique</i>	49
2.4 <i>Objet d'étude: Contrat social et Stratégies des acteurs sociaux</i>	50
Chapitre 3 - CONFIGURATION THÉORIQUE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	53
3.1 <i>Les principales approches permettant d'étudier les règles et les processus d'établissement des règles</i>	53
3.1.1 <i>L'approche systémique de Dunlop</i>	53
3.1.2 <i>L'approche stratégique de Kochan, Katz et McKersie</i>	55
3.2 <i>L'approche stratégique utilisée en Sociologie des organisations: Principaux concepts</i>	58
3.2.1 <i>L'autonomie des systèmes et des acteurs</i>	59
a) <i>Le système de R.I.: un système social parmi d'autres</i>	59
b) <i>Des acteurs autonomes</i>	60
3.2.2 <i>La rationalité de l'acteur</i>	62
3.2.3 <i>L'interdépendance stratégique des acteurs</i>	64
3.2.4 <i>L'incertitude: source de pouvoir des acteurs</i>	65
3.2.5 <i>Les règles: des compromis négociés</i>	67
3.2.6 <i>Les jeux d'acteurs</i>	69
3.2.7 <i>Le tiers-garant</i>	71
3.2.8 <i>La régulation: processus de structuration des jeux</i>	74
3.4 <i>Démarche méthodologique</i>	76

PARTIE II ÉTUDE DE CAS

Chapitre 4 - PRÉSENTATION FACTUELLE DU CAS ATLAS	81
4.1 Portrait global de l'industrie canadienne de l'acier.....	82
4.2 L'entreprise Aciers Inoxydables Atlas de Tracy	85
4.2.1 Historique de l'usine de Tracy.....	85
4.2.2 La production et la technologie.....	86
4.2.3 Le marché.....	87
4.2.4 Le personnel	87
4.3 Le Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN).....	88
4.3.1 1963 à 1978: Des Métallos à la CSN	88
4.3.2 1979: Lock-out de neuf (9) mois	89
4.3.3 1985: Grève de trois (3) mois	90
4.3.4 1987: Une négociation anticipée	91
4.3.5 1990: Les premiers pourparlers du contrat social.....	91
4.3.6 1991: La négociation du contrat social	93
Chapitre 5 - ANALYSE STRATÉGIQUE.....	94
5.1 Éléments de contexte.....	94
5.2 L'entente Steinberg.....	96
5.3 Le contrat social d'Atlas: structure formelle.....	97
5.3.1 Le projet d'investissements	98
5.3.2 Procédures en vue du renouvellement de la convention en 1993.....	98
5.3.3 La paix industrielle	99
5.3.4 Le plancher d'emploi	100
5.3.5 Le comité paritaire de relations industrielles (CPRI).....	101
5.3.6 Les plans de développement des ressources humaines (PDRH) et de qualité totale (Q.T.)	102
5.3.7 La durée de l'entente	103

5.4	<i>Analyse stratégique</i>	103
5.4.1	<i>Période 1990-1991: Le nouveau jeu</i>	104
	a) <i>Nouvel acteur à la négociation: le MICST</i>	104
	b) <i>L'autonomie irréductible des parties</i>	106
	c) <i>L'interdépendance stratégique des parties</i>	109
	d) <i>Nouvelles règles du jeu</i>	111
	e) <i>Stratégies syndicales et jeu glissant</i>	120
	- <i>Un troisième acteur: le MICST (représentant de l'État)</i>	120
	- <i>Le tiers-garant</i>	121
	- <i>Jeu et juridicité</i>	122
	- <i>Nouveaux enjeux</i>	123
	- <i>Stratégies syndicales</i>	124
5.4.2	<i>Période 1991-1992: Le changement des règles du jeu</i>	126
	a) <i>Le report des investissements</i>	128
	b) <i>Le rôle de facilitateur du tiers-garant</i>	129
	c) <i>Signature d'une lettre d'entente pour valider le contrat social</i>	131
	d) <i>Nouvel enjeu: le plancher d'emploi</i>	132
	e) <i>La bouée de sauvetage du contrat social: Sammi-Atlas en Corée</i> ...	134
	f) <i>Prise de position de la CSN pour l'implication des syndicats dans la réorganisation du travail</i>	136
	g) <i>La stratégie proactive du syndicat</i>	137
	h) <i>Le plan de qualité totale</i>	139
	i) <i>Stratégies syndicales et jeu glissant</i>	140
	- <i>Le tiers-garant</i>	141
	- <i>L'apprentissage collectif</i>	142
5.4.3	<i>Période 1992-1993: Le jeu comme enjeu</i>	143
	a) <i>Le renouvellement de la convention collective</i>	144
	b) <i>Le paradoxe du tiers-garant</i>	146
	c) <i>L'entente de 1993</i>	147
	d) <i>L'apprentissage des nouvelles règles du jeu</i>	148
	e) <i>Stratégies syndicales et jeu glissant</i>	152
	CONCLUSION	156
	1. <i>Synthèse des résultats</i>	157
	2. <i>L'utilité théorique et pratique du modèle stratégique dans l'analyse des changements dans les relations du travail</i>	166
	3. <i>Réflexions à propos de la formule du «contrat social»</i>	168

Liste des annexes:

<i>Annexe I : PERSONNES RENCONTRÉES EN ENTREVUES</i>	<i>182</i>
<i>Annexe II : GRILLE D'ENTREVUE SEMI DIRIGÉE</i>	<i>184</i>
<i>Annexe III : QUESTIONNAIRE</i>	<i>192</i>
<i>Annexe IV : ENTENTE STEINBERG.....</i>	<i>199</i>
<i>Annexe V : CONTRAT SOCIAL D'ATLAS</i>	<i>204</i>
<i>Annexe VI : LETTRE D'ENTENTE N° 26 VALIDANT LE CONTRAT SOCIAL D'ATLAS EN 1992.....</i>	<i>215</i>
 BIBLIOGRAPHIE.....	 217

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre 1

<i>Tableau 1.1</i>	<i>Proportion de jours/personne perdus au Québec suite à un conflit de travail 1971-1990</i>	<i>12</i>
<i>Tableau 1.2</i>	<i>Proportion de conventions collectives réglées à l'étape de la négociation directe au Canada 1970-1990</i>	<i>13</i>
<i>Tableau 1.3</i>	<i>Proportion de conventions collectives réglées après un arrêt de travail au Canada 1970-1990</i>	<i>13</i>

Chapitre 2

<i>Tableau 2.1</i>	<i>Contrats sociaux convenus avec le MICST depuis 1991 au Québec</i>	<i>40</i>
--------------------	--	-----------

Chapitre 4

<i>Tableau 4.1</i>	<i>L'industrie canadienne de l'acier</i>	<i>83</i>
--------------------	--	-----------

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent à tous ceux et celles qui m'ont aidée et encouragée dans la poursuite de mes études, ma famille, mes amis(es), et tous ceux qui ont eu des pensées pour moi dans mon cheminement pour l'obtention de ce grade de maîtrise. Je remercie particulièrement ma mère, qui s'avère être mon modèle de persévérance et ma source de motivation dans tout ce que j'entreprends. Ainsi que ma belle-mère pour son grand dévouement et sa précieuse analyse grammaticale.

Mes remerciements vont aussi à Madame Guylaine Vallée qui, en tant que directrice de recherche, a su m'encadrer et me guider dans mes travaux. De même, je voudrais remercier Monsieur Reynald Bourque pour son importante contribution à la réalisation de ce mémoire. L'opportunité de me joindre à différentes recherches parallèles, dirigées par Monsieur Bourque, m'a permis d'accéder à un terrain et à des informations privilégiés. Le grand intérêt démontré par ces deux mentors, ainsi que leur rigueur et leurs judicieux commentaires, m'ont permis de faire un apprentissage de recherche de grande qualité.

Je remercie aussi le Comité d'attribution des bourses d'études supérieures de la Fondation Berthelet-Aubin de m'avoir alloué une bourse qui a rendu possible la concrétisation de ce mémoire.

Enfin, je tiens à signifier toute ma gratitude à mon conjoint, Patrick Lemay qui, en tant que collègue, ami et grand complice, a su m'escorter tout au long de mon cheminement de maîtrise. Lui qui m'a grandement inspirée par son expérience personnelle d'étudiant accompli, sait mieux que quiconque ce que ces travaux ont pu représenter pour moi. Qu'il trouve ici l'expression de ma très profonde reconnaissance.

À la mémoire de mon père,

~~~~~

## *Introduction*

~~~~~

INTRODUCTION

À l'heure où toutes les règles du jeu de la société sont en redéfinition, le domaine des relations du travail, à l'instar des autres sphères de l'économie québécoise, est aux prises avec des transformations importantes. Un des bouleversements majeurs dans ce domaine passe par le besoin actuel d'un renouvellement dans les relations du travail. Et à cet égard, il appert que jamais dans le passé le régime de négociation collective traditionnel, communément nommé «*adversery system*», ne fut l'objet de tant de remises en cause. Les experts en relations industrielles s'entendent d'ailleurs sur le fait que des adaptations de ce régime sont inéluctables pour assurer sa continuation en tant qu'instrument privilégié pour la régulation des rapports collectifs du travail.

Pour répondre à ce besoin d'adaptation du régime traditionnel de négociation collective basé sur l'opposition, diverses expérimentations de pratiques nouvelles, axées sur la coopération patronale-syndicale, ont vu le jour dans les milieux du travail depuis le début des années '80. Parmi ces diverses expérimentations en cours, la formule du «*contrat social*» semble connaître un certain succès et susciter l'intérêt général. Toutefois, énormément de confusion et d'interrogations entourent encore cette formule de partenariat novatrice. Force est aussi de constater que bien peu d'écrits ont porté à ce jour sur ce sujet. Par conséquent, notre intention première dans cette recherche, est de démystifier un tant soit peu ce que constitue le contrat social québécois.

D'autre part, nombreux sont les chercheurs en relations industrielles qui s'entendent pour dire que la prise en compte de la stratégie des acteurs sociaux est désormais incontournable pour comprendre les changements dans les relations du travail. Néanmoins, très peu d'études semblent avoir porté à ce jour sur les stratégies syndicales à l'occasion des expérimentations de nouvelles approches de négociation collective axées sur la coopération

patronale-syndicale. Pour ces raisons, l'objectif de recherche, sous-jacent à la présente étude, est de trouver et de comprendre quelles pourraient être les stratégies des acteurs sociaux, et particulièrement de l'acteur syndical, lors de l'expérimentation d'une nouvelle approche de négociation collective comme le contrat social. À prime abord, nous nous questionnions à savoir pourquoi les syndicats accepteraient-ils de s'engager à ne pas faire la grève pour une période prolongée, dans un contexte aussi changeant que celui que l'on vit à l'aube du XXI^e siècle? Qui plus est, pourquoi les syndicats signeraient-ils des ententes de longue durée, nommées «contrats sociaux», dans la mesure où ces ententes semblent encore véhiculer certains doutes quant à leur validité juridique? Ces interrogations premières ont suscité notre intérêt et ont motivé la mise en place de la présente étude.

La première partie du mémoire présentera la **problématique** de notre recherche **[Partie I]**. Dans un premier temps, nous procéderons à la revue des principaux motifs des remises en cause actuelles du régime traditionnel de négociation collective nommé «*adversary system*». Nous enchaînerons avec une description des approches de négociation collective actuellement expérimentées dans les entreprises en distinguant celles qui sont susceptibles de générer des *accords de méthode* et celles qui génèrent plutôt des *accords de contenu*. Nous ferons ensuite une revue de la littérature existante sur les nouvelles approches de négociation et nous verrons quelles sont les dimensions de ces dernières qui ont surtout été traitées par les chercheurs. Nous achèverons ce premier chapitre par une synthèse, par laquelle nous tenterons de situer le contrat social parmi les expérimentations de pratiques patronale-syndicale que nous aurons exposées **[Chapitre 1]**. Dans le second chapitre, une analyse descriptive du contrat social québécois sera développée afin de mieux cibler quelle est l'origine de cette nouvelle pratique de négociation; quelles sont ses composantes; et quelles sont les interrogations que la formule de contrat social soulève actuellement dans les milieux du travail. Enfin, l'objet d'étude qui sous-tend la présente recherche sera présenté et justifié. Nous verrons pourquoi il nous a semblé intéressant de nous pencher sur l'étude des stratégies syndicales à l'occasion de l'expérimentation d'une nouvelle pratique de négociation qui induit une transformation des règles et des processus

de régulation du travail [Chapitre 2]. Le troisième chapitre exposera la configuration théorique et la démarche méthodologique de notre recherche. Pour faire la lumière sur notre objet d'étude, le modèle d'analyse stratégique tel qu'il fut développé en sociologie des organisations, notamment par Jean-Daniel Reynaud, Michel Crozier et Erhard Friedberg, sera adopté. Ce modèle d'analyse stratégique utilisé en sociologie des organisations sera retenu pour son importante contribution à l'étude des stratégies des différents acteurs sociaux à l'occasion de changements dans les règles et la régulation du travail. En partant de la reconnaissance de la contingence irréductible des phénomènes sociaux qu'il cherche à étudier, ce modèle d'analyse permet de reconstituer et de comprendre localement les logiques d'action des humains placés dans un contexte d'interdépendance stratégique. L'originalité de ce modèle d'analyse tient en partie au fait qu'il part du vécu des acteurs sociaux pour reconstruire la logique et les propriétés particulières de la situation d'action que l'on cherche à comprendre. Ce modèle permet donc d'étudier la structuration et la restructuration des contextes dans lesquels se déploie l'action collective des humains. Nous terminerons ce chapitre par la présentation de notre démarche méthodologique de recherche. Pour étudier la logique d'action d'un acteur social à l'occasion de l'expérimentation d'un phénomène contemporain comme le contrat social, la stratégie de recherche privilégiée correspond à l'étude de cas. Le cas étudié sera le contrat social des *Aciers Inoxydables Atlas* de Tracy. Plus précisément, nous nous pencherons sur les stratégies du *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* de Tracy, syndicat qui fut le premier signataire d'un contrat social au Québec [Chapitre 3].

La deuxième partie du mémoire relatara ***l'étude de cas*** effectuée [Partie III]. Un portrait global de l'industrie canadienne de l'acier, de l'entreprise *Aciers Inoxydables Atlas* de Tracy, et du *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* sera d'abord dressé. Par la suite, l'entente *Steinberg* à l'origine du contrat social d'Atlas sera exposée. Enfin, nous conclurons ce chapitre par la présentation de la structure formelle du contrat social d'Atlas [Chapitre 4]. Au dernier chapitre, l'analyse des stratégies du *Syndicat des*

employés des Aciers Atlas (CSN) à l'occasion de l'expérimentation du contrat social, sera exposée [Chapitre 5]. Cette analyse stratégique sera effectuée pour trois (3) périodes consécutives du contrat social d'Atlas. Périodes qui correspondent chacune à une étape importante de restructuration des règles et de la régulation du travail. D'abord, les stratégies syndicales seront étudiées lors de la période de la signature du premier contrat social québécois, soit la **période 1990-1991**. Ensuite, les stratégies syndicales seront étudiées pour la période où le projet d'investissements de 300 millions de dollars qui était à la base du contrat social d'Atlas fut reporté, soit la **période 1991-1992**. Enfin, nous étudierons les stratégies syndicales au cours de la période du renouvellement de la première convention collective selon les mécanismes régulateurs nouveaux prévus au contrat social d'Atlas, soit la **période 1992-1993**.

Pour **conclure** la recherche, nous présenterons une synthèse des principaux résultats de notre étude et nous aborderons une réflexion sur l'utilité théorique et pratique du modèle d'analyse stratégique pour l'étude des changements dans les relations du travail. En guise d'épilogue, nous proposerons quelques réflexions générales à propos du contrat social québécois comme formule alternative à la négociation d'opposition.

CHAPITRE I

LES NOUVELLES APPROCHES DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Depuis le début des années '80, plusieurs facteurs socio-politico-économiques nouveaux sont venus modifier et parfois même bouleverser les principales composantes de l'économie nord-américaine¹. Dans le domaine des relations du travail, un des bouleversements actuellement observable a trait aux remises en cause fondamentales du régime traditionnel de négociation collective comme institution privilégiée pour la régulation des rapports collectifs du travail². À cet égard, plusieurs experts s'entendent pour dire que, si jusqu'en 1980 le régime traditionnel de négociation collective, désigné sous le vocable de «*adversery system*», était un dogme que personne n'osait mettre en doute, il est aujourd'hui l'objet de plusieurs débats fondamentaux chez les universitaires et chez ceux et celles qui pratiquent la négociation collective³. La conception antérieure de négociation-affrontement, issue de l'«*adversery system*», tendrait d'ailleurs peu à peu à céder la place à un régime plus coopératif⁴. Un des indices de cette tendance vers un régime plus

1 **Richard CHAYKOWSKI and Anil VERMA**, Industrial Relations in Canadian Industry, Toronto, Dryden, 1992, p. 1 et suiv.; **Fernand MORIN**, «Incessante et difficile adaptation du régime de relations du travail», dans Rodrigue BLOUIN (dir.), Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais Inc., 1990, pp. 277-308. Bien que les experts n'arrivent pas à un consensus sur l'ampleur de ces nouveaux facteurs, les plus souvent identifiés par ces derniers sont: *l'internationalisation des marchés, les nouvelles technologies, les accords de libre-échange Canada/États-Unis et nord-américain, les changements dans la structure industrielle, les transformations démographiques de la main-d'oeuvre, et l'évolution des cadres réglementaire et social.*

2 À titre d'exemple de l'importance de ces remises en question actuelles du régime, on peut noter que le XLVIII^e Congrès annuel des relations industrielles de l'Université Laval en 1993 s'intitulait: *La Négociation Collective du Travail: Adaptation ou Disparition ?*

3 **Gérard HÉBERT**, La négociation de type coopératif, École de relations industrielles, Université de Montréal, Tiré-à-part 101, 1993, p. 591 et suiv.

4 Id.

coopératif tient au fait que les relations du travail sont actuellement caractérisées par une ère d'expérimentations de nouvelles pratiques axées sur la coopération patronale-syndicale. Au Québec, une des expérimentations qui semble connaître un certain succès correspond à la signature de «*contrats sociaux*» par les parties qui négocient aussi la convention collective. Cette tendance à la signature d'ententes de longue durée, communément appelées «*contrats sociaux*», est d'ailleurs présentée par plusieurs comme l'indice d'un renouvellement des relations du travail au Québec. Néanmoins, force est de constater qu'énormément d'interrogations entourent encore ce phénomène peu étudié des contrats sociaux. Pour ces raisons, nous tenterons dans un premier temps de situer cette nouvelle approche, parmi les nombreuses expérimentations actuellement en cours dans les relations du travail.

Dans cette première partie de la recherche, nous survolerons d'abord les principales remises en cause du régime traditionnel de négociation collective institué il y a près d'un demi-siècle en Amérique du Nord. Par la suite, nous examinerons des approches et des accords qui font actuellement l'objet des expériences de coopération patronale-syndicale qui s'inscrivent dans le courant actuel d'expérimentations alternatives au régime traditionnel d'opposition, et nous verrons quelles sont les dimensions surtout traitées dans la littérature à ce sujet. Enfin, nous nous pencherons plus en détails sur l'approche du «*contrat social*» pour tenter de la situer parmi ces diverses expérimentations en cours.

1.1 LE RÉGIME TRADITIONNEL DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Le système d'antagonisme qui est à la base du régime de négociation collective nord-américain depuis près d'un demi-siècle⁵ et qui repose sur l'opposition entre les parties

5 Notre régime de négociation puise ses origines dans la législation américaine du travail que le président F.D. Roosevelt réussit à instaurer au moment de l'adoption du *Wagner Act* en 1935. En 1944, le modèle américain fut importé au Canada par l'*arrêté-en-conseil 1003 (CP 1003)* et au Québec par la *Loi des relations ouvrières, S.Q. 1944, c. 30*.

patronales et syndicales, semble n'avoir jamais dans le passé fait l'objet de tant de remises en cause fondamentales⁶. De colloques en séminaires et de congrès en conférences, les experts et les praticiens en relations industrielles se sont d'ailleurs particulièrement penchés, ces dernières années, sur les limites et contraintes de ce régime traditionnel de négociation collective et sur les alternatives possibles à ce dernier⁷.

À la lumière de l'abondante littérature contemporaine sur les remises en question du régime traditionnel de négociation collective, deux constats prennent particulièrement forme. Le premier étant que de nombreux auteurs semblent s'entendre pour dire que l'approche de négociation collective traditionnelle, basée sur l'opposition entre les parties, ne permettrait plus à ces dernières de rencontrer leurs aspirations sociales et économiques⁸. Toutefois, et c'est là l'essence de notre second constat, il n'existerait pas de consensus ni

-
- 6 Voir les textes publiés dans Colette BERNIER, Roch LAFLAMME, Fernand MORIN, Gregor MURRAY et Claude RONDEAU (dir.), La négociation collective du travail. Adaptation ou Disparition ?, XLVIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Département des relations industrielles, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, 278 p.; Gérard HÉBERT, Traité de négociation collective, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1992, p. 9 et suiv.
- 7 À titre d'exemples, voir les actes des différents congrès et colloques suivants: Actes du XLVIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, voir: C. BERNIER, R. LAFLAMME, F. MORIN, G. MURRAY ET C. RONDEAU (dir.), op. cit., note 6, 278 p.; Actes du Congrès 1993 de la Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec (Cri), *Relations du travail: nouvelles pratiques. Les contrats sociaux. Passez de la théorie à la pratique...*, 232 p.; et Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, *Recueil des communications*, Pavillon la Laurentienne, Université Laval, Québec, 20 au 23 juin 1994, 726 p.
- 8 Thomas A. KOCHAN, «Trade Unionism and Industrial Relations: Notes on Theory and Practice for the 1990s», in Proceedings of the 45th Annual Meeting of the IRRA, Anaheim, 45 (1993), 187; Anil VERMA and Joel CUTCHER-GERSHENFELD, «Joint governance in the workplace: Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation», in Bruce E. KAUFMAN and Morris M. KLEINER (dir.), Employee Representation: Alternatives and Future Directions, Industrial Relations Research Association Series, University of Wisconsin, 1993, p. 197 et suiv.

sur les raisons de l'inadéquation actuelle du régime traditionnel, ni sur les alternatives souhaitables à ce dernier. À titre d'exemple, plusieurs spécialistes dans le domaine des relations du travail ont souligné que le système «*adversif*» traditionnel ne serait plus compatible avec les transformations nécessaires des relations du travail qui visent à stimuler la productivité et la qualité de la production des entreprises dans un contexte où les pressions concurrentielles internationales sont de plus en plus fortes⁹. D'autres chercheurs sont plutôt d'avis que le système de négociation traditionnel basé sur le leitmotiv syndical du "toujours plus" ne suffirait plus à protéger adéquatement les intérêts socio-économiques des salariés¹⁰. D'autres encore affirment que, dans le contexte actuel, plusieurs des problèmes auxquels les entreprises et les syndicats font face pourraient difficilement être résolus par l'entremise du processus traditionnel de la négociation collective¹¹.

Nonobstant ce qui précède, la majorité des spécialistes et des praticiens dans le domaine des relations du travail s'entendent pour dire que, même si la négociation collective ne constitue pas le seul moyen de déterminer les conditions de travail des salariés

9 Voir notamment le **Rapport du comité de travail de la Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec (Cri) sur le renouvellement des relations du travail au Québec**, *Relations du travail: Nouvelles pratiques*, novembre 1992, p. 2; Dalil MASCHINO, «Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique», dans *Marché du Travail*, Juillet 1992, 6.

10 **Fernand MORIN**, «La négociation collective selon le modèle de 1944 est-elle périmée?», dans C. BERNIER, R. LAFLAMME, F. MORIN, G. MURRAY ET C. RONDEAU (dir.), *op. cit.*, note 6, p. 13 et suiv.; **Pierre PAQUETTE**, dans C. BERNIER, R. LAFLAMME, F. MORIN, G. MURRAY et C. RONDEAU (dir.), *op. cit.*, note 6, p. 252 et suiv.

11 **Reynald BOURQUE**, «L'objet de la négociation collective. Adaptation ou innovation.», dans C. BERNIER, R. LAFLAME, F. MORIN, G. MURRAY et C. RONDEAU (dir.), *op. cit.*, note 6, p. 112. Par exemple, l'auteur identifie *la formation, le reclassement des salariés victimes de licenciements économiques et la sécurité d'emploi* parmi ces problèmes qui ne pourraient être résolus par l'approche traditionnelle de négociation collective.

au Québec, elle demeure encore le meilleur instrument connu à cette fin¹². Les remises en cause actuelles au sujet du régime traditionnel de négociation collective porteraient donc moins sur le bien-fondé de cette institution en tant que processus privilégié pour la régulation des rapports collectifs du travail, que sur les cadres réglementaires et les pratiques développées depuis cinquante ans pour assurer une certaine négociation collective et sociale entre les acteurs en présence¹³.

1.2 ÈRE D'EXPÉRIMENTATIONS DE NOUVELLES APPROCHES DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Depuis une quinzaine d'années, le domaine des relations du travail est entré dans une période d'expérimentations importante de nouvelles pratiques entre les parties patronales et syndicales en Amérique du Nord¹⁴. Cette ère d'expérimentations dans les relations du travail serait d'ailleurs caractérisée par un déclin marqué de la confrontation et un développement important des pratiques axées sur la coopération entre les parties

12 À ce sujet, il est important de noter qu'il y avait encore 49,2 % des salariés qui étaient régis par conventions collectives en 1992 au Québec, réf.: **MINISTÈRE DU TRAVAIL**, Les relations du travail en 1992, Québec, Les publications du Québec, 1992, p. 28; **Gérard HÉBERT**, «La négociation collective: bilan», dans **Gérard DAIGLE**, avec la collaboration de **Guy ROCHER** (dir.), Le Québec en Jeu. Comprendre les grands défis, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1992, p. 137 et suiv.; **Guyllaine VALLÉE**, «La convention collective et les arrangements négociés au Québec», (1989) 3 Travail et Emploi, n° 41, 50-56.

13 **Gregor MURRAY**, «Introduction», dans **C. BERNIER**, **R. LAFLAMME**, **F. MORIN**, **G. MURRAY** ET **C. RONDEAU** (dir.), *op. cit.*, note 6, p. 4.

14 **Adrienne E. EATON** and **Paula B. VOOS**, Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation, Queen's Papers in Industrial Relations 1989-6, University of Wisconsin, Madison, 1989, p. 2.; **G. MURRAY**, «Introduction», dans **C. BERNIER**, **R. LAFLAMME**, **F. MORIN**, **G. MURRAY** et **C. RONDEAU** (dir.), *op. cit.*, note 6, p. 1 et suiv.

patronales et syndicales¹⁵. À ce sujet, le professeur Barry Bluestone, amorçait en ces termes une conférence présentée lors du congrès annuel de l'*Ordre des conseillers en relations industrielles (Cri)*¹⁶ en 1993:

«*Teamwork, cooperation, and mutual trust are in; adversarialism is out !*»¹⁷

Selon Gérard Hébert, le nombre et l'importance des arrêts de travail, la durée des négociations et l'étape à laquelle le règlement intervient, pourraient être autant d'indices qui permettraient de constater cette tendance à la coopération entre les parties patronales et syndicales depuis le début des années '80¹⁸. Dans cette optique, les **tableaux 1.1, 1.2 et 1.3**, présentés aux pages suivantes, nous permettent de faire un bref examen de l'évolution des relations du travail au Québec et au Canada depuis les vingt dernières années. Le **tableau 1.1** fournit les données sur le nombre de jours de travail perdus par suite d'un conflit de travail au Québec, depuis 1971. Les données de ce tableau sont établies par le rapport entre les jours perdus par arrêt de travail et le produit du nombre de travailleurs non agricoles rémunérés multiplié par 250 jours de travail, le résultat étant multiplié par 100. Le tableau 1.1 révèle que la proportion des jours perdus était plus élevée dans les années '70 que depuis le début des années '80. La proportion était de 0,52 % de jours par personne perdus par rapport à l'ensemble des jours travaillés dans la décennie '70, alors qu'elle se situe à environ 0,25 % depuis 1980. La droite représentant la tendance illustre d'ailleurs cette diminution marquée du nombre de jours par personne perdus par suite d'un conflit de travail depuis vingt ans au Québec.

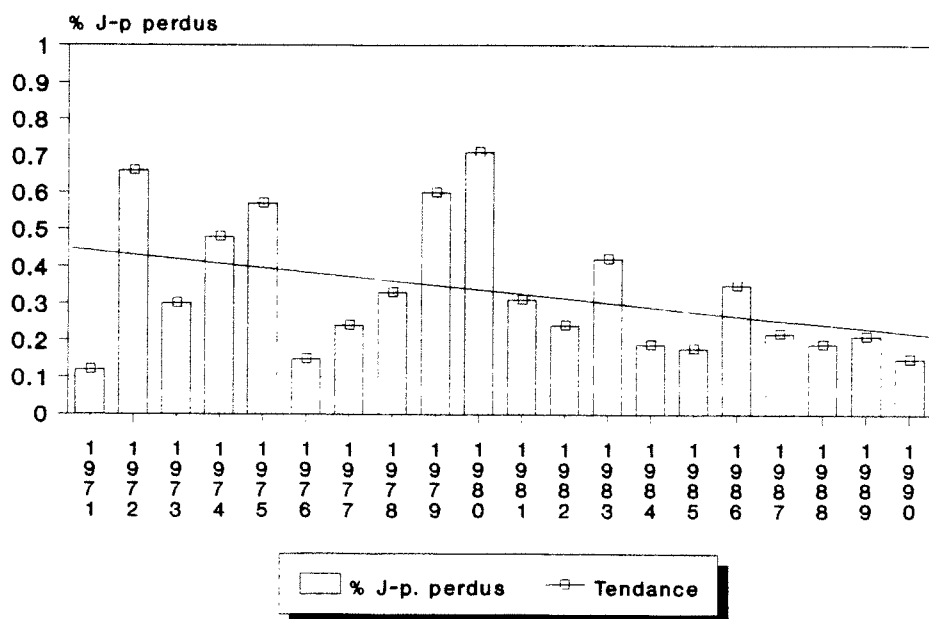
15 G. HÉBERT, *loc. cit.*, note 12, 138; G. HÉBERT, *op. cit.*, note 6, p. 15 et suiv.

16 Noter que la *Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec (Cri)* est devenue l'*Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec (Cri)* le 15 octobre 1994.

17 Conférence prononcée par Barry BLUESTONE, professeur d'économie politique de l'Université du Massachussets, le 17 septembre 1993, à l'occasion du congrès annuel de la Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec (Cri) en 1993.

18 G. HÉBERT, *loc. cit.*, note 3, 591-600.

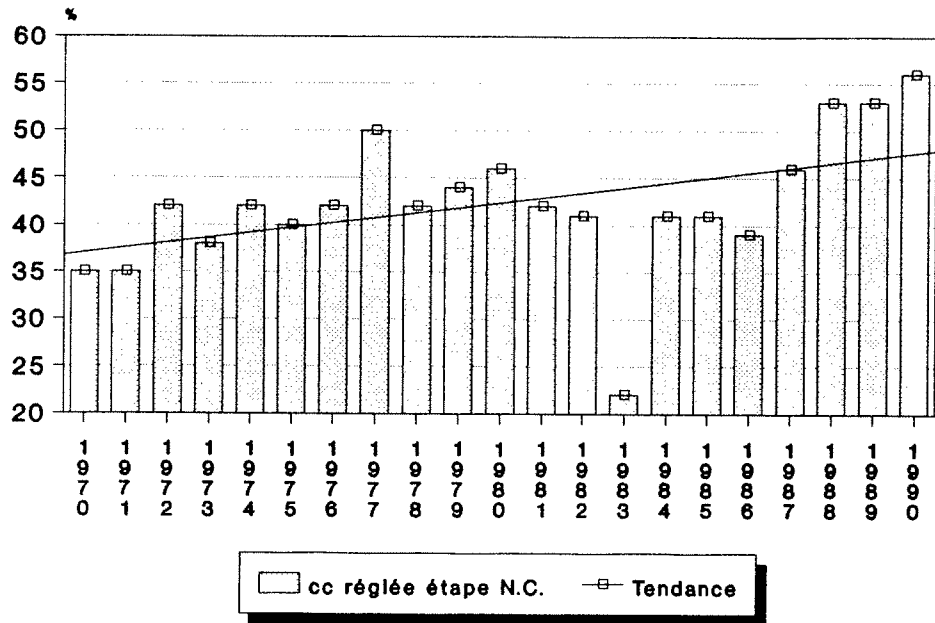
Tableau 1.1
% de jours/personne perdus Québec
(sur tot. jrs de travail non agricole)



Source: HÉBERT, 1992, 853, tableau 24-2

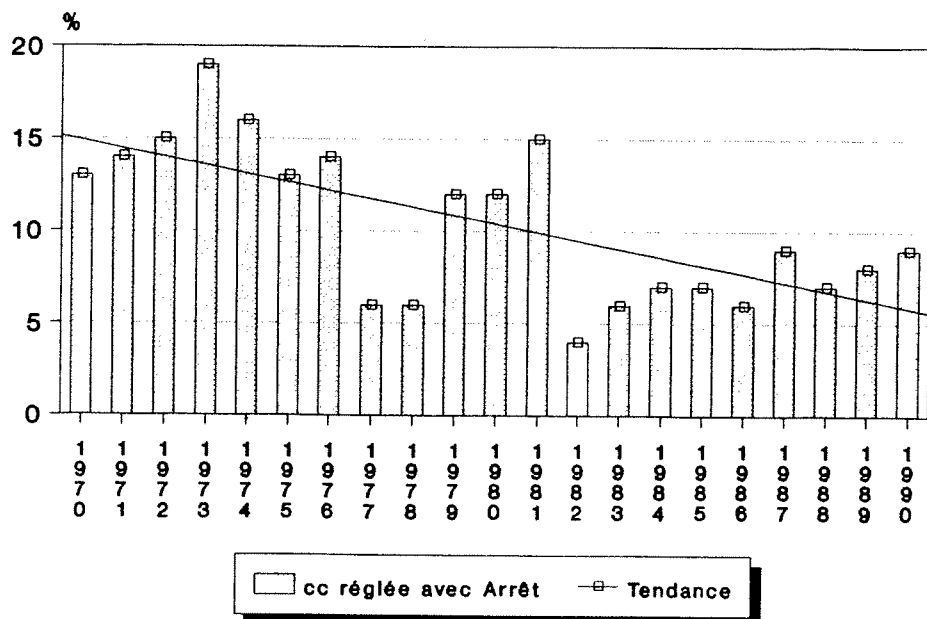
Les **tableaux 1.2 et 1.3** fournissent, pour leur part, des données sur l'étape du règlement entre les parties à la négociation au cours des vingt dernières années. Le **tableau 1.2** donne la proportion des conventions collectives conclues à l'étape des négociations directes au Canada, depuis 1970. La proportion des règlements par négociation directe était de près de 40 % pour la décennie '70, alors qu'elle était de près de 50 % pour les dix dernières années. La droite, représentant la tendance sur le **tableau 1.2**, nous permet d'observer cette augmentation des règlements par négociation directe depuis le début des années '80. Pour sa part, le **tableau 1.3** donne la proportion des conventions collectives conclues après un arrêt de travail au cours des vingt dernières années au Canada. Cette proportion des règlements convenus après arrêt de travail était de 14 % au cours des années '70, en comparaison à celle des années '80 qui tourne autour de 7 %, soit près de la moitié. Le **tableau 1.3** nous permet d'observer une diminution importante des arrêts de travail depuis le début des années '80. La droite représentant la tendance au cours de ces vingt dernières années illustre d'ailleurs très bien cette diminution.

Tableau 1.2
% de c.c. réglées à l'étape de la Nég.
 Canada 1970-1990 (500 tv. et plus)



Source: HÉBERT, 1992, 820, tableau 23-11

Tableau 1.3
% de c.c. réglées après Arrêt de travail
 Canada 1970-1990 (500 tv. et plus)



Source: HÉBERT, 1992, 820, tableau 23-11

Il y a donc moins d'arrêts de travail, moins de jours par personne perdus suite à un conflit de travail, et plus de règlements intervenus à l'étape de la négociation directe depuis le début des années '80 par rapport aux années '70. Ces indicateurs semblent donc nous permettre de postuler l'existence d'une amélioration des rapports entre les parties patronales et syndicales depuis les vingt dernières années.

Cependant, il appert que même si la coopération patronale-syndicale est un sujet très à la mode depuis quelques années, elle ne serait ni un phénomène nouveau ni même récent¹⁹. Toutefois, tous s'entendent pour dire que des efforts de coopération sans précédent sont constatés, entre les parties patronales et syndicales, depuis le début des années '80²⁰. Selon plusieurs chercheurs, cette tendance à l'expérimentation d'approches de négociation collective de type coopératif résulterait de la découverte par les parties des avantages des relations plus coopératives en comparaison au régime traditionnel basé sur l'opposition des parties²¹. Les objectifs premiers des expérimentations actuelles dans les relations patronales-syndicales auraient surtout trait à la rentabilité de l'entreprise, à l'amélioration des conditions de travail et à l'instauration d'un nouvel instrument dans la poursuite de ces deux premiers objectifs, soit la coopération entre les parties²².

-
- 19 **William N. COOKE**, Labor-Management Cooperation. New Partnerships or Going in Circles?, Michigan, 1990, p. 1 et suiv.; **G. HÉBERT**, op. cit., note 6, p. 1181 et suiv. Hébert note que dès le début du XIX^e siècle, des auteurs proposaient déjà des formules selon lesquelles les travailleurs devaient être considérés comme des associés. Il écrit d'ailleurs qu'une étape majeure dans le développement de ces idées fut la publication en 1897, des travaux des Webb sur le démocratie industrielle.
- 20 **W. COOKE**, op. cit., note 19, p. 1 et suiv.; **Richard E. WALTON and Robert B. MCKERSIE**, A Behavioral Theory of Labor Negotiations, New York, McGraw-Hill, 1965, p. 4.; **G. HÉBERT**, loc. cit., note 12, 154.
- 21 **W. COOKE**, op. cit., note 19, p. 1 et suiv.; **Bernard E. DELURY**, «Collective Bargaining: Will the Process Survive the 90's», in Proceedings of the IRRA Spring Meeting, Labor Law Journal, August 1991, 462-467; **G. HÉBERT**, loc. cit., note 12, 137 et suiv.
- 22 **G. HÉBERT**, op. cit., note 6, p. 1180 et suiv.

Les ouvrages portant sur la coopération patronale-syndicale sont fort nombreux²³. Et, les expériences de coopération patronale-syndicale sont d'une extrême diversité, ce qui explique qu'il n'en existerait aucun compte rigoureux à ce jour²⁴. Néanmoins, il est possible de constater qu'il n'y a presque aucun numéro de revue consacrée aux relations industrielles qui ne contienne un ou plusieurs articles sur les nouvelles approches de négociation collective ou sur les accords négociés novateurs qui émergent de ces nouvelles approches. Il est d'ailleurs intéressant de distinguer entre les différents types d'accords négociés par les parties à la négociation collective dans le but de mieux comprendre la portée et la nature des expérimentations en cours dans les relations du travail. Dans les paragraphes qui suivent, nous exposerons une catégorisation des accords négociés qui, selon plusieurs auteurs, permet de situer et de comprendre la portée des nouvelles approches de négociation expérimentées par les parties²⁵.

1.3 NOUVELLES APPROCHES DE NÉGOCIATION COLLECTIVE ET TYPES D'ACCORDS NÉGOCIÉS

Plusieurs chercheurs, qui ont étudié les relations industrielles, s'entendent pour dire

-
- 23 Voir notamment: **W. COOKE**, *op. cit.*, note 19; **Charles HECKSCHER**, The New Unionism. Employee Involvement in the Changing Corporation, New-York, Basic Books, 1988; **Thomas RANKIN**, New Forms of Work Organisation. The Challenge for North American Unions, Toronto, University of Toronto Press, 1990.
- 24 **G. HÉBERT**, *op. cit.*, note 6, p. 1180 et suiv.
- 25 Parmi ces auteurs qui se sont intéressés à cette distinction entre les différents types d'accords on retrouve notamment: **Jocelyne LOOS**, «Accord de contenu ou accord de méthode ?», (1983) 25 Sociologie du Travail, n° 1-83, 15-31; **John T. DUNLOP**, Industrial Relations Systems, Revised Edition, Boston, Harvard Business School Press Classic, 1993, pp. 51-52; **A. VERMA and J. CUTCHER-GERSHENFELD**, *loc. cit.*, note 8, 223-226; **Gérard ADAM et Jean-Daniel REYNAUD**, Conflits du travail et changement social, Paris, Presses Universitaires de France, 1978, p. 129 et suiv.; **Catherine PARADEISE**, «Les théories de l'acteur», (1990) Découverte de la sociologie. Cahiers Français, n°247, 36.

qu'il est important de distinguer la nature des accords qui sont négociés par les parties pour bien saisir la portée des négociations qui les génèrent²⁶. Parmi ceux-là, Jocelyne Loos a procédé à la distinction entre les accords qu'elle appelle «*accords de méthode*» et ceux qu'elle appelle plutôt «*accords de contenu*»²⁷. Selon Loos, les accords de méthode sont des accords dont les clauses sont de portée générale et pédagogique, et définissent les procédures, les règles de reconnaissance mutuelle entre les interlocuteurs, le cadre et l'esprit des relations paritaires, et les instances représentatives²⁸. D'autre part, Loos définit le accords de contenu comme étant des accords dont les clauses prévoient plutôt des garanties ou solutions directement applicables pour répondre de façon concrète aux problèmes qui se posent et à partir desquels la négociation s'est ouverte²⁹.

Cette catégorisation des accords négociés par les parties rejoint en quelque sorte la distinction que John T. Dunlop avait émise entre les règles dites «*substantive rules*» qui correspondent, entre autres, aux règles qui définissent les droits et devoirs des travailleurs, et les règles dites «*procedural rules*» qui, pour leur part, correspondent aux règles qui

26 Id.

27 J. LOOS, loc. cit., note 25, 15-31. Selon Loos, il serait essentiel de distinguer ces deux (2) types d'accords pour déterminer la portée des négociations qui les ont induits. Pour Loos, cette distinction entre les accords de contenu et les accords de méthode vise à déterminer les niveaux des négociations (négociation nationale, de branche, d'entreprise, d'établissement, d'atelier, etc) caractéristiques du système de relations professionnelles en France. Ainsi, les accords de méthode devraient, selon Loos, être négociés aux niveaux élevés (ex. national, branche) tandis que les accords de contenu devraient être négociés au plus près des problèmes sociaux qu'ils cherchent à résoudre (ex. entreprise, établissement, atelier). *Il est important de noter cependant que, dans le cadre du présent mémoire, cette catégorisation n'est pas utilisée pour déterminer les niveaux de négociation, mais plutôt pour distinguer la nature des règles négociées par les parties à l'occasion d'expériences de négociation collective et de relations du travail nouvelles.*

28 Id.

29 Id.

définissent les procédures pour établir et administrer les règles «*substantives*»³⁰. Dans cette optique, les **accords de méthode** correspondraient donc aux expériences qui induisent une transformation des «*procedural rules*» de Dunlop, tandis que les **accords de contenu** correspondraient pour leur part aux expériences qui transforment les «*substantive rules*».

Dans un même ordre d'idées, Verma et Cutcher-Gershenfeld écrivent que le régime traditionnel de négociation collective, issu du *Wagner Act* il y a près de cinquante ans, favoriserait de façon nette la négociation de règles «*substantive*» plutôt que la négociation de règles «*procedural*»³¹. La preuve en étant, selon eux, que la convention collective issue de ce régime traditionnel de négociation serait typiquement composée d'un ensemble de règles «*substantive*»³². Verma et Cutcher-Gershenfeld poursuivent en disant que les expérimentations de «*gestion conjointe*»³³ favoriseraient, pour leur part, la négociation de règles «*procedural*» qui représentent plutôt des engagements larges des parties pour

30 Dunlop définit les «*substantive rules*» comme suit: «*rules governing compensation in all its forms, the duties and performance expected from workers including rules of discipline for failure to achieve these standards, and rules defining the rights and duties of workers, including new or laid-off workers, in particular positions or jobs.*» D'autre part, Dunlop définit les «*procedural rules*» comme étant: «*the procedures for deciding the applications of the substantive rules to particular situations.*». Réf.: J.T. DUNLOP, *op. cit.*, note 25, pp. 51-52. Voir aussi: G.F.B. GOODMAN, E.G.A. ARMSTRONG, A. WAGNER, J.E. DAVIS and S.J. WOOD, «*Rules in industrial relations theory: a discussion*», (1975) 6 *Industrial Relations Journal*, n° 1, pp. 14-30; A. VERMA and J. CUTCHER-GERSHENFELD, *loc. cit.*, note 8, 223-226.

31 A. VERMA and J. CUTCHER-GERSHENFELD, *loc. cit.*, note 8, 203. Ces auteurs écrivent: «*Dunlop (1958) drew the distinction between procedural work rules and substantive ones. Joint governance is an example of a set of procedural work rules whereas collective agreement is typically crowded with substantive rules.*».

32 *Id.*

33 Traduction de l'expression anglaise «*joint governance*» utilisée par Verma et Cutcher-Gershenfeld pour définir les processus formels de décision conjointe actuellement expérimentés par certaines parties patronales et syndicales.

déterminer les règles de vie commune³⁴. Selon ces auteurs, un des grands avantages de la négociation d'accords portant sur les règles «*procedural*», en comparaison avec ceux portant sur les règles «*substantive*», aurait trait à la plus grande flexibilité que ces accords procurent aux parties³⁵.

Comme nous le verrons plus en détails dans le troisième chapitre du présent mémoire, cette catégorisation des *accords de méthode* et des *accords de contenu* peut aussi être assimilée à la distinction que les auteurs *Adam et Reynaud* font entre les **règles de contenu** et les **super-règles** du jeu fondatrices de l'identité des acteurs et des enjeux³⁶.

Sans vouloir procéder à une revue exhaustive des nombreuses approches de négociation collective qui font actuellement l'objet d'expérimentations entre les parties patronales et syndicales, nous procéderons dans les lignes qui suivent à une brève description des formes les plus connues de ces expérimentations qui visent à transformer les processus et/ou les résultats de négociation issus du régime traditionnel³⁷. De plus, à la lumière de la catégorisations des accords négociés décrite dans les pages précédentes, nous tenterons de mettre en lumière le type d'accords que ces nouvelles approches sont susceptibles de générer.

34 Id.

35 Id.

36 **G. ADAM et J.-D. REYNAUD**, *op. cit.*, note 25, p. 129 et suiv. Catherine Paradeise écrivait d'ailleurs que: «*Le résultat insitutionnel de la négociation peut engendrer la reproduction pure de la situation par reconduction ou ajustement des **règles de contenu** préservant l'identité des acteurs et des enjeux (**jeux fixes**) ou la production d'une situation nouvelle par transformation des **super-règles** qui portent sur les accords fondateurs de l'identité des acteurs et des enjeux (**jeux glissants**).*» Réf.: **C. PARADEISE**, *loc. cit.*, note 25, 36.

37 Il est important de noter que plusieurs synonymes sont utilisés par les auteurs pour désigner les différentes approches de négociation collective expérimentées par les parties, et que dans le cadre de la présente étude, nous ne prétendons pas procéder à une typologie de ces dernières.

- *Nouvelles approches de négociation collective et accords de méthode*

1.3.1 La négociation intégrative

Une des alternatives au modèle classique de négociation collective des plus connues correspond à la négociation intégrative que Walton et McKersie ont développée en 1965³⁸. Par leur modèle basé sur les quatre (4) sous-systèmes du processus de négociation³⁹, Walton et McKersie ont nuancé la conception antérieure essentiellement distributive de la négociation collective⁴⁰. Selon eux, le processus de négociation collective procéderait non seulement d'un processus distributif basé sur les intérêts divergents des parties, mais aussi d'un sous-système de négociation intégrative selon lequel les parties auraient aussi des intérêts convergents⁴¹. L'essence du processus intégratif selon Walton et McKersie, s'exprime par une négociation centrée sur la définition et la résolution de problèmes reconnus par les parties comme communs⁴². Plusieurs auteurs sont d'avis que le modèle de Walton et McKersie constitue un tournant dans l'étude de la négociation collective⁴³.

38 R. WALTON and R. MCKERSIE, *op. cit.*, note 20, p. 4 et suiv.

39 Les quatre (4) sous-systèmes du processus de négociation élaborés par Walton et McKersie sont: 1) le processus distributif, 2) le processus intégratif, 3) le processus de structuration des attitudes réciproques, 4) le processus de négociation interne entre les négociateurs et leurs mandants.

40 G. HÉBERT, *op. cit.*, note 6, p. 1080 et suiv.

41 T. RANKIN, *op. cit.*, note 23, p. 4 et suiv.

42 Christophe DUPONT, *La négociation. Conduite, théorie, applications*, 2^e édition, Paris, Dalloz, 1986, p. 168; Claude RONDEAU, «Comment négocier l'adaptation au changement ?», dans C. Bernier, R. LAFLAMME, F. MORIN, G. MURRAY ET C. RONDEAU (dir.), *op. cit.*, note 6, p. 138.

43 G. HÉBERT, *op. cit.*, note 6, p. 1080.; C. DUPONT, *op. cit.*, note 42, p. 168.

1.3.2 La négociation raisonnée

Plus récemment, beaucoup d'attention fut portée à la négociation raisonnée⁴⁴ telle qu'elle fut d'abord proposée par Fisher et Ury en 1981⁴⁵. Selon ces auteurs, il existe une manière d'envisager la négociation comme une solution de rechange à la négociation d'opposition traditionnelle. Dans cette mesure, cette manière d'envisager la négociation permet d'être à la fois ferme et conciliant⁴⁶. La négociation raisonnée est centrée avant tout sur la dynamique interpersonnelle des négociateurs⁴⁷. Elle propose une négociation sur les intérêts plutôt que sur les positions comme dans le modèle classique⁴⁸. La négociation raisonnée, plus récemment appelée la «*négociation à gains mutuels*»⁴⁹, constituerait selon certains, une opérationnalisation de la négociation intégrative développée par Walton et McKersie en 1965⁵⁰.

1.3.3 La négociation continue ou permanente

Une autre alternative à la négociation traditionnelle étudiée par les chercheurs,

44 *La négociation raisonnée proposée par Fisher et Ury repose sur quatre (4) grands principes qui sont les suivants: 1) traiter séparément les questions de personnes et le 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) exiger que le résultat repose sur des critères objectifs.*

45 Robert FISHER et William URY, Comment réussir une négociation, Paris, Seuil, 1981, 219 p.

46 *Id.*, p. 15.

47 Charles HECKSCHER and Lavinia HALL, «Improving Negotiations: Two Levels of Mutual Gains Intervention», in Proceedings of the 44th Annual Meeting of the IRRA, New Orleans, 44 (1992), 161.

48 *Id.*

49 Traduction de l'expression anglaise «*Mutual Gains Bargaining*» ou «*MGB*». Robert B. MCKERSIE, «Discussion», in Proceedings of the 44th Annual Meeting of the IRRA, New Orleans, 44 (1992), 195 et suiv.

50 *Id.*

correspond à la négociation continue ou permanente⁵¹. La négociation continue est une transformation du processus de négociation collective qui vise à régler chaque problème dès qu'il survient plutôt qu'uniquement lors des périodes de négociations périodiques à tous les deux (2) ou trois (3) ans⁵². Dans son étude sur la négociation continue, Claude Rondeau soulignait que ce type de négociation se veut une transformation du processus de négociation qui apparaît comme une ouverture à la coopération et à la flexibilité⁵³. Selon ce même auteur, la tendance actuelle de certaines entreprises au Québec à recourir à des conventions collectives de longue durée, souvent appelées «contrats sociaux», correspondrait à la négociation permanente ou continue entre les parties⁵⁴. D'autre part, Guylaine Vallée écrivait que le recours à différents arrangements négociés par les parties, la plupart du temps pendant la durée de la convention collective, témoignerait aussi de l'existence d'une négociation continue⁵⁵.

Au Québec, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que la négociation continue serait instituée par la mise en place de comités mixtes ou conjoints qui visent à permettre la discussion de divers problèmes, plus complexes ou plus généraux, en dehors de la table

51 G. HÉBERT, *op. cit.*, note 6, p. 1190; Claude RONDEAU, «La négociation continue: étude théorique et pratiques québécoises», dans E. DÉOM et A.E. SMITH (dir.), Actes du XXX^e Congrès Annuel de l'ACRI, 30 (1993), 225-237; G. VALLÉE, *loc. cit.*, note 12, 50-56.

52 G. HÉBERT, *op. cit.*, note 6, p. 1189.

53 C. RONDEAU, *loc. cit.*, note 6, 137 et suiv.

54 *Id.* Rondeau parle d'ailleurs de ces accords de longue durée comme étant des *accords de négociation continue*.

55 G. VALLÉE, *loc. cit.*, note 12, 50 et suiv. Dans une étude sur les changements technologiques, Vallée et Laflamme ont constaté que les parties négociaient des arrangements autres que la convention collective et qui faisaient appel à de nouveaux modes régulateurs entre les parties. Pour plus de détails voir: Gilles LAFLAMME et Guylaine VALLÉE, Nouveaux modes régulateurs et changements technologiques: Cas et Problématique, Rapport de recherche subventionné par le Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS), Québec, 1987, 437 p.

de négociation⁵⁶. Les comités mixtes ou conjoints constituent d'ailleurs d'emblée la forme la plus répandue de coopération patronale-syndicale en Amérique du Nord⁵⁷. Ces comités patronaux-syndicaux sont institués dans de nombreux établissements soit sur une base très large (comité de relations humaines, comité de relations industrielles, etc), soit pour des objets particuliers et spécifiques (changement technologique, reclassement, santé et sécurité, etc). L'objectif premier sous-jacent à la mise en place de ces comités serait de favoriser une communication véritable sur une base continue entre les parties patronales et syndicales⁵⁸. L'analyse de la banque des conventions collectives de Travail Canada en 1981 et 1991 aurait d'ailleurs conduit au constat que les clauses aménageant des comités conjoints dans différents domaines ont connu une croissance importante dans le secteur privé canadien⁵⁹.

Toutes les approches précédemment décrites se veulent autant de nouvelles approches de négociation alternatives à la méthode traditionnelle. En ce sens, ces méthodes sont basées sur un processus de négociation collective plus intégratif que le processus d'opposition traditionnel⁶⁰. Selon Verma et Cutcher-Gershenfeld, les approches de négociation intégrative seraient susceptibles de générer des *accords de méthode* qui

56 **Gérard DION**, Dictionnaire canadien des relations du travail, Deuxième Édition, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 311; **G. HÉBERT**, op. cit., note 6, p. 1189 et suiv.

57 **G. HÉBERT**, op. cit. note 6, p. 1080 et suiv.

58 Id.

59 **Reynald BOURQUE**, «La transformation de la négociation collective dans le contexte nord-américain», Actes du Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, Recueil des communications, vol. 1, Pavillon la Laurentienne, Université Laval, Québec, 20 au 23 juin 1994, 279.

60 **Edward E. HERMAN**, «Mutual Gains Bargaining in Academia: Negotiations at the University of Cincinnati», in Proceedings of the 44th Annual Meeting of the IRRA, New Orleans, 44 (1992), 186.

auraient plutôt trait à des règles de procédures («*procedural rules*») et à des engagements à collaborer, qu'à des règles de contenu telles que nous les avons précédemment définies⁶¹. Ces accords de méthode se distinguent de la convention collective traditionnelle de par leur nature. Dans certains cas les parties choisissent de juxtaposer ces accords de méthode à la convention collective traditionnelle ou encore de la remplacer⁶².

- *Nouvelles approches de négociation collective et accords de contenu*

Dans les lignes qui suivent nous aborderons certaines approches de négociation collective qui font actuellement l'objet d'expérimentations entre les parties patronales et syndicales, et qui visent surtout à transformer les résultats ou le contenu des accords traditionnellement négociés par les parties. Ces expériences de coopération patronale-syndicale tirent ainsi leur spécificité de leur objet, soit les résultats poursuivis sinon obtenus⁶³. Ces expériences sont surtout axées sur la transformation des règles de contenu négociées par les parties à la convention collective traditionnelle.

61 A. VERMA and J. CUTCHER-GERSHENFELD, *loc. cit.*, note 8, 197-234. *Supra.* p. 17.

62 *Id.* À titre d'exemple de ces accords de méthode, les auteurs Verma et Cutcher-Gershenfeld écrivaient que chez *Saturn Corporation (division de GM)* les parties patronale et syndicale se sont impliquées conjointement dans un projet de négociation continue («*living contract*») de laquelle a émergé une convention collective de 28 pages (par comparaison à la convention collective nationale pour les autres entreprises de *GM* qui est de 527 pages). Ces 28 pages de la convention collective de *Saturn* traitent en majeure partie de règles de procédures («*procedural rules*») que les parties ont établies conjointement, plutôt que de règles de contenu («*substantive rules*») comme c'est le cas dans la convention collective traditionnelle nationale de *GM*.

63 G. HÉBERT, *op. cit.*, note 6, p. 1193.

1.3.4 La négociation des concessions⁶⁴

Un type d'expérimentation de négociation collective alternative à la négociation traditionnelle basée sur l'amélioration des conditions de travail et sur la protection des acquis, correspond à la négociation des concessions⁶⁵. Cette approche de négociation aurait vu le jour au début des années '80 et serait en grande partie tributaire de la récession économique qui sévissait alors⁶⁶. Selon la définition que les différents auteurs qui ont étudié cette approche lui donnent, la négociation des concessions correspond entre autres à la négociation «*donnant-donnant*» où, d'une part, les syndiqués concéderaient des acquis syndicaux, en contrepartie de droits de gérance pour la direction⁶⁷. Bien que peu de données empiriques portent sur les négociations impliquant des concessions syndicales au Canada et au Québec⁶⁸, il semble ressortir de la littérature à ce sujet que cette approche aurait été beaucoup plus répandue aux États-Unis que dans le reste du continent nord-

64 Traduction de l'expression anglaise «*Concession Bargaining*». Gérard Dion écrit que la **négociation avec concession** ou la **négociation à la baisse** correspond à la négociation en période de récession caractérisée par une disposition de la part de la partie syndicale à mitiger ses demandes et même à accepter des réductions. réf: G. DION, *op. cit.*, note 56, p. 310. Plusieurs synonymes sont utilisés par les différents auteurs pour désigner cette forme de négociation, par exemple: *négociation avec concession*, *négociation des concessions*, *négociation à la baisse*, *négociation de la décroissance*, *négociation concessive*.

65 Peter CAPELLI, «Plant-Level Concession Bargaining», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, n° 1, 90-104; Daniel J. B. MITCHELL, «Will Collective Outcomes in the 1990's Look Like Those of the 1980's?», *Labor Law Journal*, vol. 40, n° 8, 490-495; André BEAUCAGE et Charles LAFLEUR, «La négociation concessive dans l'industrie manufacturière canadienne pendant les années 1980», dans E. DÉOM et A.E. SMITH (dir.), *Actes du XXX^e Congrès Annuel de l'ACRI*, 30 (1993), 17-33.

66 G. HÉBERT, *op. cit.*, note 6, p. 1159 et suiv.

67 A. BEAUCAGE et C. LAFLEUR, *loc. cit.*, note 64, 18.

68 R. BOURQUE, *loc. cit.*, note 59, 279.

américain⁶⁹.

1.3.5 La négociation d'accords «atypiques»

Dans une étude effectuée dans six (6) établissements québécois en contexte de changement technologique, Guylaine Vallée et Gilles Laflamme ont observé que les parties à la négociation collective avaient recours à des arrangements négociés différents de la convention collective⁷⁰. Ces arrangements négociés apporteraient, selon eux, une réponse ponctuelle à une situation particulière bien délimitée dans le temps et n'auraient pas le caractère général des règles définies par la convention collective⁷¹. Guylaine Vallée identifie deux (2) types d'arrangements négociés de la sorte, soit les actes complémentaires à la convention collective, et les accords «atypiques». Selon cette auteure, les arrangements négociés qui répondent aux conditions de forme et de fond de la convention collective imposées par le *Code du travail*⁷², constitueraient les actes complémentaires dont elle parle. Les arrangements qui ne répondraient pas à ces exigences de forme et de fond correspondraient, le cas échéant, aux accords qu'elle appelle «atypiques».

1.3.6 La négociation d'ententes de longue durée

Parmi les nombreuses expériences de nouvelles pratiques en relations du travail, il semble que la négociation d'ententes de longue durée tend à connaître un certain succès au

69 G. HÉBERT, *op. cit.*, note 6, p. 1160 et suiv.; R. BOURQUE, *loc. cit.*, note 11, 98.

70 G. LAFLAMME et G. VALLÉE, *op. cit.*, note 55, p. 1 et suiv.; G. VALLÉE, *loc. cit.*, note 12, 50 et suiv.

71 G. VALLÉE, *loc. cit.*, note 12, 50.; Guylaine VALLÉE, «Les accords «atypiques» et le droit des rapports collectifs du travail», (1989) 44 *Rel.ind.*, n° 3, 680-690.

72 *Code du travail*, L.R.Q., c. C-27 (ci-après cité «C.t.»). Pour plus de détails sur ces conditions de forme et de fond imposées par le Code du travail du Québec: *Infra.*, p. 46-47.

Québec ces dernières années. Les ententes de longue durée, communément appelées «contrats sociaux», sont d'ailleurs souvent présentées comme l'indice d'un renouvellement des relations du travail⁷³. À première vue, cette pratique consiste à annexer à une convention collective, d'une durée comprise entre un (1) et trois (3) ans, une lettre d'entente d'une durée supérieure qui prévoit le renouvellement automatique de la convention collective traditionnelle. Le prolongement de la convention collective par ces ententes de longue durée, viserait surtout les clauses à incidence monétaire, tandis que la négociation continue, que nous avons précédemment abordée⁷⁴, porterait principalement sur les clauses normatives de ces ententes de longue durée⁷⁵. Dans le prochain chapitre, nous verrons plus en détails ce que constituent au Québec ces ententes de longue durée souvent nommées les «contrats sociaux».

1.3.7 La négociation d'ententes sur la réorganisation du travail

Toute une série d'expériences de nouvelles pratiques en relations du travail ont aussi porté ces dernières années sur la participation des syndicats et de leurs membres à la gestion de l'entreprise et à la réorganisation du travail⁷⁶. Dans une enquête récente sur les changements dans l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique, Dalil Maschino concluait que les initiatives de réorganisation du travail les plus souvent expérimentées dans les entreprises québécoises étaient l'enrichissement et l'élargissement des tâches, la fusion des métiers, les équipes de travail (GSA), les groupes

73 **Guylaine VALLÉE et Pierre VERGE**, «Pluralité et articulation des sources du droit du travail», Actes du Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, Recueil des communications, vol. 1, Pavillon la Laurentienne, Université Laval, Québec, 20 au 23 juin 1994, 341-375.

74 **Supra.** p. 20 et suiv.

75 **C. RONDEAU**, loc. cit., note 51, 228.

76 **G. HÉBERT**, op. cit., note 6, p. 1180 et suiv.

de qualité de vie au travail (QVT) et les cercles de qualité (CQ)⁷⁷. La littérature à ce sujet mentionnerait aussi les enquêtes d'attitude et d'opinion sur la satisfaction et la motivation au travail, les programmes d'intéressement pécuniaire, l'actionnariat des salariés et le partage des gains ou des profits⁷⁸. Il semble que toutes ces expériences seraient tentées pour améliorer le travail lui-même, les conditions dans lesquelles il est exécuté et la manière dont il est organisé⁷⁹. Ces expériences sont souvent définies par les parties dans des lettres d'entente ou mémoires d'entente qui peuvent être annexés à la convention collective, ou même intégrés dans des dispositions ou des clauses à l'intérieur même de la convention collective. D'autres, choisissent simplement d'écrire les dispositions générales de leurs expériences de ce type dans une entente locale qui ne sera pas nécessairement déposée au bureau de commissaire général du travail et/ou incluse dans la convention collective.

Les approches de négociation décrites dans cette section se veulent autant de nouvelles approches qui génèrent des résultats novateurs par rapport à la convention collective traditionnelle. Néanmoins, selon la catégorisation des accords que nous avons précédemment exposée⁸⁰, les approches de négociation décrites dans cette section engendreraient généralement des accords de forme différente, mais de même nature que la convention collective traditionnelle.

En ce sens, les accords que les approches de négociation décrites dans cette section produiraient, seraient donc des *accords de contenu* qui viseraient surtout à définir des

77 D. MASCHINO, *loc. cit.*, note 9, 6 et suiv.

78 R. BOURQUE, *loc. cit.*, note 59, 286.

79 G. HÉBERT, *op. cit.*, note 6, p. 1186.

80 *Supra.* p. 17 et suiv.

règles de contenu «*substantive rules*», plutôt que des règles «*procedural*»⁸¹.

1.4 LES RECHERCHES SUR LES EXPÉRIENCES DE NÉGOCIATION COLLECTIVE ET DE RELATIONS DU TRAVAIL

Dans la présente partie du chapitre, nous survolerons les principales études ayant porté sur les expériences de négociation collective et de relations de travail. À la lumière de la revue de la littérature sur ce sujet, il semble que les études sur les expériences de négociation collective ont surtout porté à ce jour sur les sources, les conditions de succès et les bénéfices potentiels de la mise en place de ces dernières.

1.4.1 Les études sur les sources des changements

Au chapitre des facteurs explicatifs de la mise en place de nouvelles pratiques de relations du travail, une majorité des études sont déterministes et identifient les pressions externes, de nature économique et technologique, comme sources premières qui contraignent les parties à modifier leur façon de faire⁸². En guise de conclusion de leur étude sur les nouvelles approches de gestion conjointe («*joint governance*»), les auteurs

81 Dans certains cas, les approches de négociation décrites dans cette section peuvent s'inscrire dans une démarche plus globale où les parties auront aussi adopté des processus de négociation intégratifs. Dans cette mesure, les approches que nous venons de décrire pourront aussi générer des accords de méthode. *Il est important de noter que le but de cette distinction entre les différentes approches n'est pas ici de déterminer des catégories d'accords hermétiques (méthode ou contenu) mais bien plus de mettre en lumière que différents types d'accords sont négociés par les parties. Et que cette distinction entre ceux de ces accords qui sont surtout constitués de règles de procédures en comparaison aux règles de contenu traditionnelles de la convention collective, nous semble intéressante pour comprendre les changements actuellement observables dans les relations du travail.*

82 Paul-André LAPOINTE et Renaud PAQUET, «Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail», (1994) 49 *Rel.ind.*, n° 2, 282.

Verma et Cutcher-Gershenfeld écrivaient qu'un certain degré de crise (économique ou sociale) caractérisait tous les cas qu'ils avaient étudiés⁸³. Cependant, ces auteurs insistaient sur le fait que cette situation de crise ne devrait être ni trop faible, ni trop forte⁸⁴. Dans une étude récente, Dalil Maschino posait, pour sa part, l'hypothèse que les changements seraient stimulés par le degré d'exposition des entreprises aux pressions de la concurrence internationale⁸⁵. Dans un même ordre d'idées, les auteurs Bourque et Lapointe ont étudié l'hypothèse que le degré de conflictualité des relations du travail, conjugué au degré d'exposition aux pressions externes, influenceraient les formes et la rapidité des transformations dans les relations du travail⁸⁶. Pour sa part, Charles Heckscher avance qu'une des sources principales du changement aurait trait à l'insuccès des méthodes traditionnelles entre les parties patronales et syndicales⁸⁷.

1.4.2 Les études sur les bénéfices potentiels des changements

Les nombreux auteurs qui se sont penchés sur les bénéfices potentiels des nouvelles approches de négociation collective plus coopératives, ont généralement convenu que les bénéfices les plus importants pouvaient être entre autres⁸⁸:

- 1) *pour les employeurs*: l'amélioration de la productivité; de la qualité de la production; du climat des relations de travail; de la flexibilité dans les règles du

83 A. VERMA and J. CUTCHER-GERSHENFELD, *loc. cit.*, note 8, 228.

84 *Id.*

85 D. MASCHINO, *loc. cit.*, note 9, 6.

86 Reynald BOURQUE et Paul-André LAPOINTE, «Syndicalisme et modernisation sociale des entreprises: L'expérience de la CSN au Québec», dans T.S. KUTTNER (dir.), *Actes du XXIX^e Congrès Annuel de l'ACRI*, 29 (1992), 571-582.

87 Charles HECKSCHER, «Le contrat social en pleine évolution. Perspectives américaines», dans C. BERNIER, R. LAFLAMME, F. MORIN, G. MURRAY et C. RONDEAU (dir.), *op. cit.*, note 6, p. 222.

88 Pour des plus amples détails sur les auteurs qui ont étudié ces différents bénéfices potentiels de la coopération patronale-syndicale voir l'excellente revue de la littérature à ce sujet dans: W. COOKE, *op. cit.*, note 19, p. 6 et suiv.

travail; des taux de rejet; des communications; etc.

- 2) *pour les salariés*: l'amélioration des conditions de travail; de la participation dans le travail; du climat de travail; de l'information reçue; des responsabilités; etc.
- 3) *pour les syndicats*: l'amélioration de la loyauté des membres envers leur syndicat; de l'implication et de la participation dans les décisions de gestion; du climat et des relations de travail; etc.

1.4.3 Les études sur les conditions de succès des changements

Plusieurs auteurs qui ont étudié les transformations des relations du travail vers des pratiques plus coopératives ont conclu que les principales conditions de succès de ces dernières auraient trait entre autres: à la capacité des parties de développer une relation de confiance mutuelle; à l'engagement réel des parties; à la communication franche et complète entre les parties; à l'institutionnalisation de ces innovations dans la convention collective; à la mise en place de comités mixtes de coordination; à l'intégration des relations du travail dans l'acte général de la gestion; à la capacité des parties d'avoir une vision à long terme⁸⁹.

Dans une étude récente de sept (7) expériences de changement du processus de négociation collective vers une pratique de négociation raisonnée, les auteurs Heckscher et Hall avançaient que les parties ne pouvaient par elles-mêmes, sans l'intervention d'un tiers, parvenir à transformer leur relation⁹⁰. De plus, ces auteurs concluaient que, bien qu'une intervention soit nécessaire au niveau des représentants de chacune des parties, cette dernière ne serait pas suffisante pour le succès à long terme de telles expérimentations sans

89 À ce sujet, voir notamment: W. COOKE, *op. cit.*, note 19, p. 4 et suiv.; R. WALTON and R. MCKERSIE, *op. cit.*, note 20, p. 4; R. BOURQUE, *loc. cit.*, note 59, 289 et suiv.; G. HÉBERT, *loc. cit.*, note 12, 137 et suiv.; C. RONDEAU, *loc. cit.*, note 42, 137 et suiv.; F. MORIN, *loc. cit.*, note 10, 13 et suiv.

90 C. HECKSCHER and L. HALL, *loc. cit.*, note 47, 161.

une intervention plus vaste aux niveaux des mandants⁹¹. Pierre Paquette, secrétaire général de la C.S.N., écrivait, pour sa part, que le succès à plus long terme des expériences en cours dans les relations du travail était tributaire des retombées positives que ces dernières pourront générer⁹².

1.5 SYNTHÈSE

Dans ce premier chapitre, nous avons examiné certaines des remises en cause actuelles du régime traditionnel de négociation collective basé sur l'opposition entre les parties patronales et syndicales. À cet égard, nous avons constaté que la plupart des experts en relations industrielles s'entendaient pour dire qu'un renouvellement des relations du travail était nécessaire pour la continuation de la négociation collective en tant que mécanisme privilégié pour la régulation des rapports collectifs du travail. À la lumière de la revue de la littérature effectuée, nous sommes arrivée à deux (2) constats à ce sujet. D'une part, nous avons pu constater que les auteurs s'entendaient effectivement pour dire que le régime traditionnel basé sur l'opposition, nommé «*adversery system*», ne répondrait plus adéquatement aux aspirations sociales et économiques des parties. Néanmoins, et c'est là l'essence de notre second constat, les auteurs n'arriveraient pas à un consensus ni sur les raisons de l'inadéquation actuelle du régime traditionnel de négociation collective, ni sur les alternatives souhaitables à ce dernier.

Nonobstant, force est quand même de constater que les relations du travail sont actuellement caractérisées par une ère d'expérimentations diverses de nouvelles approches patronales-syndicales axées sur la coopération. Et parmi les expérimentations de coopération patronale-syndicale en cours, le *contrat social* représente au Québec une

91 Id.

92 Pierre PAQUETTE, «L'entreprise, un terrain d'intervention privilégié», Journal Le Devoir, Mercredi le 1^{er} juin 1991, 9.

approche émergente suscitant beaucoup d'intérêt dans le monde du travail, c'est pourquoi nous avons cherché à situer cette approche parmi les diverses expérimentations en cours. Pour ce faire, nous avons survolé brièvement les expérimentations contemporaines de coopération patronale-syndicale mises en place dans le but de procéder au renouvellement des relations du travail. De plus, nous avons vu en quoi ces nouvelles pratiques axées sur la coopération patronale-syndicale pouvaient représenter des alternatives aux pratiques passées du régime traditionnel de négociation collective basé sur l'opposition entre les parties.

La catégorisation que nous avons retenue pour faire une revue des nouvelles approches de négociation collective nous a permis de classer ces dernières selon qu'elles instituaient des transformations au niveau des règles de procédures (**accords de méthode**) ou au niveau des règles de contenu (**accords de contenu**) négociés par les parties dans le régime traditionnel d'opposition. Dans un premier temps, nous avons vu que les approches de négociation basées sur un processus plus intégratif que le processus distributif traditionnel (par exemple: la négociation intégrative, la négociation raisonnée et la négociation continue ou permanente) étaient susceptibles de générer des *accords de méthode* qui auraient plutôt trait à des règles de procédures et à des engagements à collaborer, qu'à des règles de contenu telles que nous les avons précédemment définies. Dans un deuxième temps, nous avons vu que les nouvelles approches de négociation qui transformaient plutôt les résultats du régime traditionnel (par exemple: la négociation des concessions, la négociation d'accords «atypiques», la négociation d'ententes de longue durée, la négociation d'accords sur la réorganisation du travail) étaient pour leur part, plutôt susceptibles de produire des règles de contenu de même nature que celles de la convention collective traditionnelle. En ce sens, les accords que ces approches de négociation produiraient seraient donc des *accords de contenu* qui viseraient surtout à définir les droits et obligations des parties, ou des solutions directement applicables pour répondre de façon concrète à des problèmes ponctuels qui se posent et à partir desquels la négociation s'est ouverte (ex. changements technologiques, sauvetage, investissements étrangers, etc.).

À la lumière de cette revue, qui avait pour but premier de situer le contrat social parmi les expérimentations en cours, plusieurs interrogations prennent forme à propos de cette formule du **contrat social**. À prime abord, le contrat social semble être une formule polymorphe qui comprendrait certains éléments des différentes approches de négociation que nous avons abordées. D'abord, cette formule viserait à modifier les règles de procédures (*«accord de méthode»*) de la négociation traditionnelle en instituant de nouveaux modes de régulation conjointe basés sur le concept de la **négociation continue** et sur la mise en place de **comités conjoints**. Le contrat social représenterait aussi, selon plusieurs, une approche qui viserait à modifier les résultats (*«accord de contenu»*) de la négociation traditionnelle en instituant une **entente de longue durée** qui dépasse le cadre temporel traditionnel de la convention collective négociée. Qui plus est, le contrat social pourrait également correspondre à un **arrangement négocié complémentaire ou «atypique»** puisque ce dernier se veut souvent une réponse ponctuelle à une situation particulière (ex. redressement d'entreprise, projet de modernisation, etc). Enfin, le contrat social comprendrait aussi des matières négociées qui dépassent largement celles résultant de la négociation collective traditionnelle, entre autres, des **dispositions concernant l'organisation du travail**.

Force est donc de constater que le contrat social est une approche hybride novatrice qui suscite l'intérêt général depuis le début des années '90, mais qui véhicule aussi beaucoup de confusion. Bien peu d'études semblent pourtant avoir traité, à ce jour, de ce phénomène émergent. Par conséquent, notre intention sera d'abord descriptive et nous procéderons, dans le prochain chapitre, à l'étude de ce que constitue le contrat social au Québec pour tenter de démystifier un tant soit peu cette nouvelle approche de négociation collective.

CHAPITRE 2

LE CONTRAT SOCIAL

Ce chapitre porte spécifiquement sur cette nouvelle approche de coopération patronale-syndicale qui a vu le jour à l'aube des années '90 au Québec et qui est communément nommée le «*contrat social*». Dans un premier temps, nous retracerons l'origine de cette nouvelle approche de négociation collective. Par la suite, nous esquisserons une définition de ce que représente le contrat social québécois développé par le Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie (MICST), et nous verrons plus en détails les éléments qui le constituent. Enfin, à la lumière du bilan des recherches qui ont traité à ce jour du contrat social québécois, nous verrons quelles ont été les principales dimensions qui ont retenu l'intérêt des chercheurs et nous présenterons notre objet d'étude.

2.1 ORIGINE DU CONTRAT SOCIAL AU QUÉBEC

En 1991, le gouvernement du Québec mettait de l'avant une nouvelle politique de développement industriel à laquelle on réfère désormais sous le nom de *stratégie des grappes industrielles*¹. Cette stratégie novatrice, dont l'instigateur était le ministre du MICST, M.Gérald Tremblay², fut inspirée en grande partie du modèle de «*cluster theory*»

1 **Pierrette GAGNÉ et Michel LEFÈVRE**, L'entreprise à valeur ajoutée. Le modèle québécois, Montréal, Publi-Relais, 1993, p. 69 et suiv.; **Ginette DUSSAULT**, «Les pressions s'exerçant sur le système des relations industrielles au Québec», dans T.S. KUTTNER (dir.), Actes du XXIX^e Congrès Annuel de l'ACRI, 29 (1992), 595-604.

2 Il est à noter que Monsieur Gérald Tremblay n'occupe plus les fonctions de ministre de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie (MICST) du Québec depuis septembre 1994. Suite à la défaite du Parti Libéral du Québec lors de l'élection provinciale, Monsieur Tremblay fut remplacé dans ces fonctions par Monsieur Daniel Paillé.

élaboré par Michael E. Porter, professeur à l'École d'administration de Harvard³. Selon ce modèle basé sur la synergie, le gouvernement du Québec structura en treize (13) grappes le Québec industriel⁴. Ce regroupement en grappes avait pour objectif premier de favoriser le développement d'une meilleure concertation entre les partenaires économiques d'un même secteur, comme outil d'amélioration de la compétitivité de l'économie du Québec⁵. Au coeur même de cette stratégie des grappes industrielles du ministre Tremblay, prend naissance la formule du *contrat social* en entreprise⁶.

À prime abord, beaucoup de confusion semble entourer le vocable de «contrat

3 Le modèle de «cluster theory», développé par l'économiste américain Michael E. Porter, est un modèle de développement économique basé sur le regroupement d'industries d'un même secteur économique en grappe, dans le but d'établir entre elles des liens pour accroître leur compétitivité et accélérer la croissance. En 1974 aux États-Unis, Czamanski avait le premier défini ce concept de grappes industrielles dans le cadre de travaux pour le département de commerce américain. Pour plus de détails sur ce modèle voir notamment: **Michael E. PORTER**, The competitive Advantage of Nations, The Free Press, 1990; **P. GAGNÉ et M. LEFÈVRE**, op. cit., note 1, p. 70 et suiv. Le ministre Tremblay présentait lui-même sa stratégie des grappes industrielles en ces termes: «*We have built Quebec's industrial strategy around Porter's cluster theory... wich suggests that companies group together in particular regions where they can feed each other's expertise and become globally competitive*», Journal The GAZETTE, Montréal, Friday march 5, 1993, p. D2.

4 **P. GAGNÉ et M. LEFÈVRE**, op. cit., note 1, p. 70. Selon la typologie officielle, il existe au Québec cinq (5) grappes dites concurrentielles et huit (8) grappes dites stratégiques. Les grappes concurrentielles sont: 1) l'aérospatiale; 2) les produits pharmaceutiques; 3) les technologies de l'information; 4) l'équipement de production, de transport et de distribution de l'énergie; 5) la transformation des métaux et des minéraux. Les grappes stratégiques sont: 1) l'équipement de transport terrestre; 2) la pétrochimie et la plasturgie; 3) les produits bioalimentaires; 4) l'habitat; 5) la mode et textiles; 6) les produits de la forêt; 7) l'environnement; 8) les industries culturelles.

5 **MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE**, Un modèle original de partenariat: le contrat social du MICT, Direction des politiques, Août 1992, p. 1.

6 Id.

social» qui, comme le mentionnent les auteurs Bourque et Vallée, est une notion polysémique qui peut caractériser diverses réalités⁷. À titre d'exemples de cette polysémie, ces auteurs soulignent que le contrat social sert au Québec à qualifier un nouveau type d'entente collective; en Ontario à définir les contraintes imposées au secteur public; et en France à proposer une réforme du *Code du travail*⁸. Dans le cadre de la présente étude, nous nous intéressons spécifiquement à la réalité que représente le contrat social au Québec, et donc, à ce nouveau type d'entente collective convenue entre les parties qui négocient la convention collective dans les entreprises.

2.2. UNE DÉFINITION DU CONTRAT SOCIAL

Dans le cadre de la stratégie des grappes industrielles proposée par le *MICST* en 1991, le contrat social est défini comme une formule originale de partenariat représentant un outil de gestion privilégié pour réaliser une réorganisation en profondeur du travail, en misant sur une meilleure concertation entre les partenaires de l'entreprise⁹. L'objectif premier du contrat social mis de l'avant par le *MICST* est ainsi d'amener les dirigeants patronaux et syndicaux, dans les entreprises, à définir ensemble des actions prioritaires communes qui permettraient une plus grande flexibilité organisationnelle dans le but ultime d'améliorer la compétitivité des entreprises¹⁰.

Le contrat social mis de l'avant par le *MICST* se veut d'abord une formule de

7 **Reynald BOURQUE et Guylaine VALLÉE**, «Ententes de partenariat ou ententes de longue durée? Inventaire et analyse juridique», dans *Info Ressources Humaines*, février/mars 1994, 16-20.

8 *Id.*, p. 16.

9 **P. GAGNÉ et M. LEFÈVRE**, *op. cit.*, note 1, p. 85.

10 *Id.*

partenariat souple et adaptable à chaque situation d'entreprise où elle est négociée¹¹. L'originalité de cette formule de partenariat tient au fait que le *MICST* en tant que représentant du gouvernement et de la société québécoise, est un acteur lors de la négociation et de l'administration de l'entente¹². Il s'agit donc d'ententes collectives de longue durée qui instituent un pacte de paix industrielle et qui sont négociées entre le *MICST* et les parties qui négocient aussi la convention collective. Cependant, il est important de noter que le contrat social ne remplace pas la convention collective. Il se distingue de cette dernière d'abord par l'intervention importante du *MICST* dans sa conclusion, ensuite par son caractère exceptionnel, et enfin, par son contenu inhabituel qui prend souvent la forme d'engagements à collaborer plutôt que de règles précises¹³. Le contrat social du *MICST* est un tout dont les éléments sont indissociables¹⁴. Ainsi, pour qu'une entente soit qualifiée de contrat social par le *MICST*, elle devrait comprendre au moins sept (7) thèmes précis¹⁵. Ce sont:

- 1) des dispositions sur la *transparence économique*;
- 2) des engagements à mettre en place un plan de *qualité totale*;
- 3) des dispositions concernant l'élaboration et l'application d'un *plan de développement des ressources humaines*;
- 4) des dispositions concernant l'identification et la mise en application de mesures en regard d'un haut degré de *stabilité de l'emploi*;
- 5) des dispositions concernant l'élaboration de mécanismes appropriés pour gérer les changements jugés nécessaires pour assurer la capacité d'adaptation de l'entreprise. Ces mécanismes prévoient la *flexibilité et la mobilité dans l'organisation du travail*;

11 Id.

12 Id.

13 **MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE**, *op. cit.*, note 5, p. 3 et suiv.

14 Id.

15 Id.

- 6) la mise en place et le fonctionnement d'un *mécanisme permanent de gestion de l'entente* (comité conjoint), qui assurera aussi le règlement rapide des différends;
- 7) des dispositions garantissant au-delà de la négociation de la convention collective la *stabilité des relations de travail* et la poursuite des opérations de l'entreprise (paix industrielle).

Au Québec, le premier accord qualifié de «*contrat social*» par le ministre Tremblay, fut conclu en avril 1991 dans le cadre d'un projet de modernisation de l'usine *Aciers Inoxydables Atlas* de Tracy. La signature de ce premier contrat social entre le *MICST*, la direction de la société sous contrôle coréen *Sammi-Atlas* et le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)*, qui représente les employés de production de l'usine Atlas, fut qualifiée de «première mondiale» par le ministre Tremblay et fit l'objet d'une large couverture médiatique comme étant le nouveau modèle «Québec Inc». Il est d'ailleurs reconnu que le ministre Tremblay du *MICST*, ancien p.d.g. de la *Société de développement industriel du Québec (SDI)*, a joué un rôle de premier plan dans la mise en oeuvre de ce premier contrat social québécois. En effet, le *MICST* par l'intermédiaire de la *SDI*, aurait consenti un prêt sans intérêt de 105 millions de dollars à *Sammi-Atlas* dans le cadre d'un projet de modernisation de 300 millions de dollars de l'usine de Tracy¹⁶. En contrepartie, le *MICST* aurait exigé la conclusion d'une entente de partenariat comportant une garantie de paix industrielle d'une durée de six (6) ans, assortie d'un mécanisme d'arbitrage des offres finales en cas de mésentente lors du renouvellement de la convention collective au terme de la période légale de trois (3) ans¹⁷.

16 R. BOURQUE et G. VALLÉE, *loc. cit.*, note 7, 16 et suiv.

17 Reynald BOURQUE et Paul-André LAPOINTE, «Syndicalisme et modernisation sociale des entreprises: L'expérience de la CSN au Québec», dans T.S. KUTTNER (dir.), *Actes du XXIX^e Congrès annuel de l'ACRI*, 29 (1992), 571 et suiv.; P. ST-MICHEL, «L'expérience des Aciers inoxydables Atlas», dans Colette BERNIER, Roch LAFLAMME, Fernand MORIN, Gregor MURRAY et Claude RONDEAU (dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou Disparition ?*, XLVIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Département des relations industrielles, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, pp. 159-170.

Depuis la signature du contrat social d'Atlas en 1991, d'autres contrats sociaux ont été négociés au Québec par les dirigeants patronaux, syndicaux et le MICST. Le tableau 2.1, de la page suivante, présente les principales ententes de contrat social conclues au Québec en présence du MICST depuis 1991¹⁸.

De plus, il semble que depuis la signature du contrat social d'Atlas en 1991, plusieurs autres ententes collectives de longue durée, parfois qualifiées de «contrats sociaux», furent conclues à l'initiative des parties patronales et syndicales sans l'intervention du MICST ou de la SDI¹⁹. Toutefois, aucun compte rigoureux de ces autres ententes n'existe à l'heure actuelle, en partie parce que plusieurs de ces ententes ne sont pas déposées au bureau du commissaire général du travail.

Pour les fins de la présente étude, la définition du contrat social que nous proposons est la suivante:

Au Québec, un contrat social est une formule de partenariat tripartite mise sur pied par le MICST, qui prend la forme d'une entente collective exceptionnelle et complémentaire à la convention collective et qui comprend les prémisses d'une entente de longue durée comme condition préalable à l'implication financière du gouvernement du Québec (SDI).

-
- 18 Informations recueillies auprès de M. Marcel THÉBERGE, conseiller économique à la direction des politiques industrielles et de l'évaluation des programmes du Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie (MICST).
- 19 D'autres ententes signées entre les parties locales, sans l'intervention du MICST, furent identifiées entre autres dans les entreprises suivantes: *Abitibi-Price (Alma), Alcan (Shawinigan), Domtar (Windsor, Beauharnois, Donnacona, Lebel-sur-Quévillon), Bermatex (Montmagny), Métro-Richelieu (division Boeuf Mérite, Montréal), Papiers Perkins (Laval), General Motors (Boisbriand), Ville de Loretteville (Loretteville), Brasserie Molson-O'keffe (Montréal).*

Tableau 2.1
Contrats sociaux convenus avec le MICST
depuis 1991 au Québec²⁰

<i>Nom de l'employeur et établissement(s)</i>	<i>Intervention MICST Prêt SDI</i>	<i>Durée de l'entente</i>	<i># contrats sociaux²¹</i>
Sociétés Privées			
1. SAMMI-ATLAS (Tracy)	<i>oui</i> prêt 105 millions\$	5 ½ ans (avril 91 - nov 96)	3
2. SORELTEX (Sorel)	<i>oui</i> prêt 2,490 millions\$	4 ½ ans (déc 91 - mai 96)	1
3. TAPIS PEERLESS (Acton Vale)	<i>oui</i>	5 ans (avril 93 - mars 98)	4
4. GOODYEAR (Valleyfield)	<i>oui</i>	9 ans (fév 93 - juin 2002)	1
5. EXPRO (Valleyfield)	<i>oui</i> prêt 4,8 millions\$	6 ½ ans (déc 93 - fév 2000)	4
Sociétés du Secteur Péripublic²²			
6. MIL-DAVIE (Lauzon)	<i>oui</i>	4 ans (juin 91 - mai 95)	4
7. SIDBEC-DOSCO (Mtl, Contrecoeur, Etobicoke)	<i>oui</i>	4 ½ ans (nov 92 - jan 97)	5
8. Soc. Alcools Québec (SAQ) (Prov.- entrepôts)	<i>oui</i>	5 ½ ans (juin 93 - déc 98)	2

20 Une partie des informations utilisées dans le tableau furent tirées de: **R. BOURQUE** et **G. VALLÉE**, *loc. cit.*, note 7, 17-18.

21 *Nombre d'ententes signées sur le modèle de l'entente principale (l'entente principale correspond ici à la première entente convenue entre un employeur et une des unités syndicales de l'établissement) et qui s'appliquent aux différentes unités syndicales pour un même établissement. Généralement, les parties signent une entente par unité syndicale distincte dans un même établissement.*

22 *Pour plus d'informations à propos de ce secteur, voir: Gérard HÉBERT, **Traité de négociation collective**, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1992, pp. 984-985.*

2.3. LES RECHERCHES SUR LE CONTRAT SOCIAL

2.3.1 Contrat social et juridicité

À l'heure actuelle, la majorité des écrits qui ont porté sur le contrat social québécois ont surtout traité de la dimension juridique de ce dernier. À ce titre, les trois (3) questionnements majeurs que la formule du contrat social québécois semble avoir soulevés ont trait à sa *durée*, à la *possibilité pour les parties de négocier une entente collective autre que la convention collective*, et à la possibilité pour ces dernières de *renoncer à leur droit de grève ou de lock-out*. Dans les prochaines lignes, nous traiterons de ces trois (3) questionnements soulevés par la mise en place des contrats sociaux.

a) Durée des contrats sociaux

Les contrats sociaux sont, dans tous les cas répertoriés au Québec, des ententes collectives de longue durée. En ce sens, avant les modifications du *Code du travail*²³, le 19 mai 1994, les contrats sociaux convenus dépassaient le cadre temporel imposé par ce dernier²⁴. Dès lors, nombreux sont ceux qui se sont demandés si de telles ententes de longue durée n'étaient pas invalides puisqu'elles contrevenaient à la disposition du *Code du travail* sur la durée maximale de trois (3) ans des conventions collectives²⁵.

Dans leur rapport sur le renouvellement des relations du travail au Québec, le comité de travail de la *Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du*

23 *Code du travail*, L.R.Q., c. C-27 (ci-après cité «C.t.»).

24 R. BOURQUE et G. VALLÉE, *loc. cit.*, note 7, 19.

25 C.t., art. 65 (avant les amendements du 19 mai 1994).

Québec (Cri) soulevait d'ailleurs la question en ces termes:

«Contrats dits «sociaux»..., ces conventions collectives à durée prolongée ne sont pas encadrées en vertu du Code et sont en quelque sorte illégales.»²⁶

Une première remarque notable tient au fait qu'une partie de la confusion qui entoure cette question de la durée des contrats sociaux émanerait du fait que ces ententes de longue durée, que représentent les contrats sociaux, seraient souvent interprétées à faux comme des conventions collectives de longue durée. Contrairement à cette opinion répandue, dans tous les cas répertoriés au **tableau 2.1**, figurant à la page 40 du présent document, ces ententes ne se substituent pas à la convention collective en vigueur. Les contrats sociaux ne sont donc pas, à proprement parler, des conventions collectives de longue durée, mais plutôt des ententes de longue durée complémentaires à celles-ci. Qui plus est, un certain nombre d'auteurs, qui ont étudié les contrats sociaux québécois, ont mis en évidence que dans tous les cas de contrats sociaux qu'ils avaient relevés au Québec, la convention collective en vigueur ne dépassait techniquement pas la durée maximale légale prévue au *Code du travail* du Québec²⁷. Il s'agirait plutôt de conventions collectives dites «3+3» ou «trois ans X 2»²⁸.

Selon plusieurs auteurs, les problèmes juridiques que soulèvent les contrats sociaux seraient donc plutôt reliés aux questionnements reliés à la possibilité des parties de négocier une entente collective autre que la convention collective et de renoncer au droit de grève

26 *Rapport du comité de travail de la Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec sur le renouvellement des relations du travail au Québec, Relations du travail: Nouvelles pratiques, Novembre 1992, p. 26.*

27 *R. BOURQUE et G. VALLÉE, loc. cit., note 7, 19.; Claude BÉRARD, «La durée des conventions collectives: La portée légale des "contrats sociaux"», (1994) Info Ressources Humaines, février/mars, 21-22.*

28 *C. BÉRARD, loc. cit., note 27, 22.*

ou de lock-out, que nous verrons plus en détails dans les sections subséquentes²⁹.

Néanmoins, en réponse aux questionnements juridiques que soulevait la signature d'ententes de longue durée dans les entreprises, un projet de loi intitulé «*Projet de loi 116*»³⁰, visant entre autres à modifier l'article 65 du *Code du travail*, fut présenté le 10 novembre 1993 à l'Assemblée Nationale. L'article 13³¹ de ce projet de loi visait ainsi à abolir la durée maximale des conventions collectives comme c'est le cas, entre autres, dans le *Code canadien du travail*³².

Dans les milieux patronaux et syndicaux, les positions furent très mitigées autour de ce projet de réforme du *Code du travail* pour permettre les ententes collectives de longue durée. D'une part, ceux qui encourageaient cette réforme, entre autres le *Conseil du patronat du Québec (C.P.Q.)*, avaient pour principaux arguments que le déplafonnement de la durée des conventions collectives, que le projet de loi 116 proposait, était essentiel pour donner des assises juridiques aux conventions collectives de longue durée déjà signées par certaines parties. Un autre argument massue des ces défenseurs du projet de loi 116 était que le déplafonnement des conventions collectives allait permettre notamment aux sociétés étrangères intéressées à investir au Québec de pouvoir mieux planifier leurs investissements³³.

29 *R. BOURQUE et G. VALLÉE, loc. cit., note 7, 19.; Fernand MORIN, «Liberté des parties à la négociation collective», (1993) 48 Rel.ind., n° 3, 461-478.*

30 *Loi modifiant le Code du travail, Projet de loi 116 (Présentation), 2^e session, 34^e législature (Québec) (ci-après cité «P.L. 116»).*

31 *P.L. 116, art. 13. L'article 13 du projet de loi 116, présenté à l'Assemblée Nationale le 10 novembre 1993, se lisait comme suit: 13. L'article 65 de ce code est remplacé par le suivant: «65. Une convention collective doit être d'une durée déterminée d'au moins un an.».*

32 *Code canadien du travail, L.R.C. (1985), c. L-2, art. 67 (ci-après cité «C.c.t.»).*

33 *Conseil du Patronat du Québec (C.P.Q.), «Projet de loi 116: Le C.P.Q. réclame le déplafonnement de la durée des conventions collectives», Bulletin sur les relations du travail, vol. 25, n° 261, mars 1994, p. 2.*

D'autre part, ceux qui étaient contre le projet de loi 116, notamment les dirigeants des trois grandes centrales syndicales du Québec (*CSN, FTQ, CEQ*), s'entendaient pour dire qu'ils n'étaient pas contre une réforme quelconque du cadre juridique dans le but des donner des assises juridiques formelles aux ententes de longue durée, mais qu'ils étaient contre le projet de loi 116 proposé pour cette réforme³⁴. Ces derniers jugeaient que le projet de loi 116 ne favorisait que les intérêts du patronat et comportait aussi des reculs dont certains portaient atteinte aux droits syndicaux³⁵. L'argument principal des dirigeants des centrales syndicales étant que, dans tous les cas où les syndicats locaux avaient signé au Québec de telles ententes de longue durée exceptionnelles, ces derniers avaient obtenu de nouveaux droits pour leurs membres en contrepartie de cette paix industrielle prolongée qu'ils s'engageaient à respecter³⁶. Selon eux, le déplaçonnement des conventions collectives que le projet de loi 116 proposait, allait avoir pour principale conséquence de ne favoriser que les employeurs en leur permettant d'arracher aux syndiqués des ententes à long terme qui leur seraient favorables, sans avoir à convenir de contreparties avantageuses pour les travailleurs.

D'autres encore étaient d'avis qu'il fallait éviter d'introduire des réformes parcellaires du *Code du travail* qui auraient pour effet de remettre en cause l'économie générale du régime des rapports collectifs du travail issue de ce dernier³⁷. Les auteurs Bourque et Vallée ont d'ailleurs mis en évidence que le cadre temporel de la convention collective prévu au *Code du travail*, touchait beaucoup plus que la question de la durée

34 Lorraine PAGÉ, *Gérald LAROSE et Clément GODBOUT*, «Faut-il imposer la paix industrielle ou la laisser se construire», *Journal LA PRESSE*, Jeudi le 21 avril 1994, B-3.

35 *Id.*

36 *Id.*

37 R. BOURQUE et G. VALLÉE, *loc. cit.*, note 7, 20.

légale de la convention collective³⁸. Il en découlerait effectivement toute la mise en oeuvre du régime de rapports collectifs du travail, par exemple, la période de demande d'accréditation d'une association concurrente, la période d'envoi de l'avis de négociation, la période d'acquisition du droit de grève³⁹.

Le 19 mai 1994, le projet de loi 116 présenté par le ministre du Travail, Normand Cherry, fut sanctionné par l'Assemblée Nationale du Québec⁴⁰. Toutefois, il est intéressant de noter que l'article 13 du projet de loi 116⁴¹ qui proposait de modifier l'article 65 du *Code du travail* en éliminant le plafond qui limitait la durée de toute convention collective à trois (3) ans, fut modifié⁴² pour maintenir ce plafond dans le cas d'une première convention collective et dans le cas des secteurs public et parapublic⁴³. L'article 65 du *Code du travail* portant sur la durée légale de la convention collective fut donc amendé le 19 mai 1994, et se lit dorénavant comme suit:

65. [Durée] Une convention collective doit être d'une durée déterminée d'au moins un an.

*La durée doit être d'au plus trois ans s'il s'agit d'une première convention collective pour le groupe de salariés visé par l'accréditation.*⁴⁴

Nonobstant ce qui précède, et comme nous le notions précédemment, plusieurs

38 *Id.*

39 *Id.*

40 *Loi modifiant le Code du travail, Projet de loi 116 (sanctionné le 19 mai 1994), L.Q., c. 6.*

41 *P.L. 116, art. 13. Supra., note 31.*

42 *L'article 13 du projet de loi 116 présenté en novembre 1993 est devenu l'article 14 de la Loi modifiant le Code du travail qui fut adoptée le 19 mai 1994.*

43 *C.t., art. 65 et art. 111.1.*

44 *C.t., art. 65 (après les amendements du 19 mai 1994).*

auteurs s'entendent pour dire que les problèmes juridiques que soulèvent les contrats sociaux seraient autres⁴⁵ et que l'adoption de ce projet de loi ne réglerait donc en rien la possible insécurité juridique sur la légalité des contrats sociaux⁴⁶. Les interrogations juridiques qui entourent ces ententes auraient plutôt trait, d'une part, à la possibilité des parties de négocier une entente collective autre que la convention collective au sens du *Code du travail*, et d'autre part, à la possibilité des parties de renoncer à l'avance au droit de grève ou de lock-out⁴⁷.

b) Possibilité des parties de négocier une entente autre que la convention collective au sens du *Code du travail*

L'article 67 du *Code du travail* impose la conclusion d'une seule convention collective entre les parties⁴⁸, et dans ce cadre, Fernand Morin s'est interrogé sur la possibilité de cet article du Code de rendre compte de la conclusion des ententes exceptionnelles de longue durée que sont les contrats sociaux⁴⁹. Cet auteur a conclu que les parties ne pouvaient être habilitées à conclure une deuxième entente marginale et distincte de la convention collective, mais que dans la mesure où ces autres ententes respecteraient les conditions de forme⁵⁰ et de fond⁵¹ de la convention collective elles

45 *R. BOURQUE et G. VALLÉE, loc. cit., note 7, 19; F. MORIN, loc. cit., note 29, 461-478.*

46 *CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX (C.S.N), «Analyse du projet de loi 116. Projet de loi modifiant le Code du travail», Rapport du Conseil Confédéral Spécial, Montréal, 21 novembre 1993, p. 5.*

47 *R. BOURQUE et G. VALLÉE, loc. cit., note 7, 19.; F. MORIN, loc. cit., note 29, 461 et suiv.*

48 *C.t., art. 67; F. MORIN, loc. cit., note 29, 472 et suiv.*

49 *Id.*

50 *Les conditions de forme de la convention collective sont identifiées par les auteurs comme étant: la nécessité de convenir d'une entente qui soit 1) écrite; 2) de langue (suite...)*

pourraient constituer des annexes ou des composantes de cette dernière. Le cas échéant, Guylaine Vallée souleva la proposition que si ces ententes ne respectaient pas ces conditions, elles ne pourraient bien être que des contrats civils qui ne lieraient à ce titre que les parties qui les auraient conclus, mais non les salariés en cause sauf si ces derniers avaient préalablement mandaté leur syndicat de le faire⁵².

c) Possibilité des parties de renoncer au droit de grève ou de lock-out

Un autre questionnement juridique que les auteurs ont soulevé est de savoir si les parties pouvaient renoncer à l'avance à l'exercice de leur droit de grève ou de lock-out⁵³.

50(...suite)

française; 3) dûment signée par les parties visées par l'accréditation; et 4) déposée au bureau du commissaire général du travail. Fernand MORIN, Rapports collectifs du travail, 2^e éd., Montréal, Éditions Thémis, 1991, p. 569 et suiv.

51 *Pour leur part, les conditions de fond sont les suivantes: 1) l'acte doit provenir des parties habilitées à entretenir des rapports collectifs au sens du Code du travail; 2) ces modalités doivent être de la nature d'une condition de travail par leur objet et leur finalité; 3) la convention collective doit être unique en ce sens qu'il ne peut y en avoir qu'une seule qui soit applicable intégralement à l'unité d'accréditation en son entier; 4) elle doit être d'une durée limitée qui est déterminée ou déterminable (N.B. la durée maximale ne s'applique plus dans le cas de convention collective ne résultant pas d'une première négociation); 5) la présence de dispositions nulles ou illégales ne pourrait être valablement invoquée pour justifier l'annulation de sa partie résiduaire. F. MORIN, op. cit., note 50, p. 571 et suiv.*

52 **Guylaine VALLÉE**, «Les accords «atypiques» et le droit des rapports collectifs du travail», (1989) 44 Rel.ind., n° 3, 683-684.; **Guylaine VALLÉE** et **Pierre VERGE**, «Pluralité et articulation des sources du droit du travail», Actes du Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, Recueil des communications, vol. 1, Pavillon la Laurentienne, Université Laval, Québec, 20 au 23 juin 1994, 341-375.

53 **R. BOURQUE** et **G. VALLÉE**, loc. cit., note 7, 19; **F. MORIN**, loc. cit., note 29, 73; **C. BÉRARD**, loc. cit., note 27, 22; **G. VALLÉE** et **P. VERGE**, loc. cit., note 52, 16.

La plupart des auteurs qui se sont penchés sur cette question soulignent en premier lieu que, le droit de grève étant un droit régi par des dispositions d'ordre public⁵⁴, les parties ne pourraient légalement y déroger⁵⁵. Fernand Morin écrit aussi que, conformément aux principes généraux du droit, les parties ne pourraient pas prématurément renoncer à l'exercice d'un droit futur dont elles ne disposent pas encore⁵⁶.

Qui plus est, les auteurs Bourque et Vallée ont mis en évidence que la Cour suprême du Canada avait déjà reconnu la validité de clauses conventionnelles reprenant l'obligation de paix industrielle déjà définie dans la loi et prohibant le recours à la grève ou au lock-out pendant la durée de la convention collective⁵⁷. Ainsi, en cas de violation de cette obligation de paix, l'arbitre de grief devenait le forum compétent pour entendre le litige. Bourque et Vallée concluaient donc que les obligations légales de paix étaient assorties d'une contrepartie qui correspondrait à un forum compétent pour entendre un litige qui en découlerait⁵⁸. Dans la mesure où ces ententes comporteraient une contrepartie à cette obligation de paix industrielle, comme par exemple le recours à un arbitre dont la sentence est obligatoire, leur validité pourrait être reconnue⁵⁹.

54 Pour une définition détaillée de l'ordre public et de ses différentes catégories, voir: Jean-Louis BEAUDOIN, *Les obligations*, 4^e édition, Cowansville, Les éditions Yvon Blais Inc., 1993, p. 77 et suiv.

55 C.t., art. 62.

56 F. MORIN, *loc. cit.*, note 29, 73 et suiv.

57 R. BOURQUE et G. VALLÉE, *loc. cit.*, note 7, 19. *Imbeau c. Laskin*, [1962] R.S.C. 338; *Shell Canada Limited c. Travailleurs unis du pétrole du Canada, section locale 1*, [1980] 2 R.C.S. 181; *St. Anne Nackawic Pulp and Paper Co. c. Syndicat canadien des travailleurs du papier, section locale 219*, [1986] 1 R.C.S. 704.

58 *Id.*

59 *Id.*

2.3.2 Contrat social et caution étatique

Une seconde dimension qui fut abordée par certains auteurs dans l'analyse des contrats sociaux québécois a trait au rôle joué par l'État dans la conclusion de ces ententes de longue durée. Nous avons d'ailleurs vu précédemment qu'une des particularités des contrats sociaux était justement que le *MICST*, en tant que représentant du gouvernement du Québec, était partie à la négociation de l'entente⁶⁰.

Dans leur analyse sur les contrats sociaux, les auteurs Bourque et Vallée ont convenu que l'interventionnisme étatique, par l'intermédiaire du *MICST* en tant que troisième acteur lors de la négociation des contrats sociaux, était nouveau au Québec où le droit des rapports collectifs du travail consacre plutôt la grande liberté des parties quant au contenu de la convention collective qu'ils négocient⁶¹. Dans le contexte actuel, où les appels à la déréglementation sont nombreux, il paraîtrait donc paradoxal de constater que l'État intervient indirectement, par le biais de la *SDI*, pour imposer des normes relatives au contenu d'ententes négociées entre les parties patronale et syndicale dans les entreprises.

Pour sa part, Mona-Josée Gagnon, dans un projet d'étude portant sur l'évolution du rapport État-syndicalisme au Québec, posait l'hypothèse que depuis les trente dernières années, l'État **régulateur** de l'encadrement juridique des relations du travail était devenu aussi "**animateur**" dans ces dernières⁶². Cette auteure prenait d'ailleurs l'exemple des contrats sociaux du ministre Tremblay pour démontrer cette hypothèse du nouveau rôle d'animateur de l'État dans les relations du travail au Québec⁶³. Elle concluait aussi que ce nouvel interventionnisme de l'État en tant qu'animateur dans les relations du travail

60 Supra, p. 37.

61 R. BOURQUE et G. VALLÉE, loc. cit., note 7, 16.

62 Mona-Josée GAGNON, «Le rapport état-syndicalisme: le cas québécois», dans T.S. KUTTNER (dir.), Actes du XXIX^e Congrès Annuel de l'ACRI, 29 (1992), 61-69.

63 Id.

apparaissait paradoxal dans un contexte où ce dernier tente justement de déjudiciariser ces dernières⁶⁴.

Verma et Warrian, dans leur étude sur les relations industrielles dans les industries canadiennes, concluaient pour leur part que les politiques gouvernementales joueraient un rôle primordial dans la restructuration industrielle actuelle au Canada, bien qu'elles devraient s'abstenir de jouer le rôle traditionnel interventionniste⁶⁵. Selon eux, le nouveau rôle des politiques gouvernementales devrait plutôt être l'orchestration d'engagements bilatéraux à travers des interventions plus innovatrices que celles du passé. Dans cet esprit, ces auteurs ont justement proposé que le contrat social de la compagnie Atlas à Tracy pourrait représenter un des nouveaux modèles possibles du rôle des politiques publiques dans la restructuration des industries au Québec à l'aube du XXI^e siècle⁶⁶.

2.4 OBJET D'ÉTUDE: CONTRAT SOCIAL ET STRATÉGIES DES ACTEURS SOCIAUX

À la lumière de cette revue de la littérature traitant du contrat social québécois il semble qu'une autre dimension importante de ces nouvelles ententes de longue durée n'aurait pas à ce jour été traitée. Cette dimension concerne la stratégie d'action des syndicats lors de la signature et de l'administration des ces contrats sociaux de longue durée. Pourtant, plusieurs auteurs affirment que, dans l'étude des transformations du travail, la prise en compte de la stratégie des acteurs sociaux s'avère désormais

64 Id.

65 **Anil VERMA and Peter WARRIAN**, «Industrial Relations in the Canadian Steel Industry», in **Richard CHAYKOWSKI and Anil VERMA**, Industrial Relations in Canadian Industry, Totonto, Dryden, 1992, p. 129 et suiv.

66 Id.

incontournable⁶⁷. Qui plus est, le peu d'études qui se sont attardées à la stratégie des acteurs sociaux dans le cadre des transformations des relations du travail se sont d'abord concentrées sur la stratégie de l'acteur patronal⁶⁸. Ces études omettent trop souvent la logique d'action du syndicat dans de telles expériences. Thomas Kochan écrivait d'ailleurs récemment à ce sujet, que les choix stratégiques des syndicats deviennent très importants mais ont encore trop peu été étudiés par les chercheurs à ce jour:

«In Canada, as in other countries where union membership and political influence remain strong, the strategic choices of unions take on greater importance. Understanding the forces that effects union strategies remains, however, an underdevelopped area of research.»⁶⁹

Une meilleure connaissance des stratégies syndicales dans la mise en place et dans l'administration de ces nouvelles pratiques de relations du travail présente donc un intérêt certain dans l'étude des relations industrielles. Qui plus est, l'étude que nous proposons procédera d'une analyse descriptive d'un cas particulier de nouvelle approche de négociation collective cité comme *«le nouveau modèle de relations du travail au Québec»*, soit le **contrat social d'Atlas**.

Pour ces raisons, nous proposons d'étudier plus en détails la logique stratégique des acteurs sociaux, et particulièrement de l'acteur syndical, dans l'expérimentation de contrats sociaux. *Nous nous interrogerons entre autres à savoir pourquoi les syndicats au*

67 Thomas A. KOCKAN, Hary C. KATZ et Robert B. MCKERSIE, *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1986, 287 p.; Michel GRANT et Jacques LEBEAU, «L'analyse stratégique et la recherche empirique: Le cas Bestar», dans E. DÉOM et A.E. SMITH (dir.), *Actes du XXX^e Congrès Annuel de l'ACRI*, 30 (1993), 95 et suiv.; Paul-André LAPOINTE et Renaud PAQUET, «Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail», (1994) 49 *Rel.ind.*, n° 2, 282.

68 P.-A. LAPOINTE et R. PAQUET, *loc. cit.*, note 67, 282.

69 T. KOCHAN, «Forward», in R. CHAYKOWSKI and A. VERMA, *op. cit.*, note 65, p. viii.

Québec signeraient-ils des telles ententes collectives, même si, comme nous venons de l'exposer, ces dernières semblent être encore entourées de plusieurs interrogations? Comment les parties procèdent-elles à la restructuration des rapports sociaux que de telles expériences de relations du travail impliquent? Les syndicats sont-ils obligés de s'impliquer dans de telles expériences? Ont-ils quelque chose à gagner pour leurs membres et pour l'institution syndicale, dans ces démarches novatrices ?

Dans le prochain chapitre, le **cadre théorique**, que nous avons retenu pour procéder à l'analyse stratégique des rapports sociaux à l'occasion de changements dans les relations du travail, sera dépeint. Notre **démarche méthodologique** de recherche sera ensuite exposée. Enfin, nous justifierons dans quelle mesure l'étude que nous proposons constitue une contribution intéressante au plan de la recherche sur les changements dans les relations du travail, et particulièrement sur le contrat social.

CHAPITRE 3

CONFIGURATION THÉORIQUE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Pour faire la lumière sur notre objet d'étude qui vise à mieux comprendre les stratégies des acteurs sociaux, et particulièrement de l'acteur syndical, lors des changements des règles et du processus d'établissement de ces dernières, nous utiliserons un cadre théorique qui emprunte surtout à l'analyse stratégique utilisée en sociologie des organisations. L'intérêt de cette approche repose en grande partie sur le fait que cette dernière met d'abord l'accent sur l'interdépendance des acteurs sociaux et sur leurs stratégies dans l'analyse du changement des règles et du processus de régulation.

Dans un premier temps, nous présenterons l'apport de cette approche par rapport à d'autres grandes approches utilisées pour l'étude des règles et de la régulation du système de relations industrielles. Dans un deuxième temps, nous exposerons les principaux concepts qui fondent l'approche stratégique utilisée en sociologie des organisations. Enfin, nous achèverons ce chapitre par une présentation de notre démarche méthodologique de recherche.

3.1 LES PRINCIPALES APPROCHES PERMETTANT D'ÉtudIER LES RÈGLES ET LES PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DES RÈGLES

3.1.1 L'approche systémique de Dunlop¹

Les théoriciens qui ont d'abord mis au centre de leurs analyses des relations

1 **John T. DUNLOP, Industrial Relations Systems, Revised Edition, Boston, Harvard Business School Press Classic, 1993, 331 p.**

industrielles cette perspective des règles et du processus d'établissement de ces dernières, adhèrent généralement à la théorie systémique proposée par John T. Dunlop en 1958².

Le système de relations industrielles tel que défini par Dunlop³, est structuré autour de quatre (4) concepts clés, soit:

- 1) **les acteurs** (les salariés et leurs représentants, les directions d'entreprise et leurs représentants, et l'État et les institutions publiques liées au monde du travail);
- 2) **l'environnement** (le contexte technique, les contraintes du marché ou budgétaires, et les relations de pouvoir ou sa distribution) qui correspond à l'ensemble de conditions objectives qui s'imposent aux acteurs et dont chacun doit tenir compte dans ses rapports avec les autres acteurs;
- 3) **l'idéologie commune des acteurs** qui représente un ensemble d'idées communes qui définit le rôle et la place que chaque acteur assigne aux autres acteurs dans le système;
- 4) **les règles** qui sont le résultat des relations entre les acteurs et qui régissent les conditions à l'intérieur desquelles ces acteurs vont agir⁴.

Il est indéniable que la démarche classique de Dunlop a eu, et a encore aujourd'hui, une influence marquante sur la perception de ce qui constitue le champ d'étude des relations industrielles⁵. Néanmoins les travaux contemporains des chercheurs en relations industrielles mettent maintenant l'accent sur l'importance capitale de la prise en compte des

2 Voir: Viateur LAROUCHE, «Les orientations en relations industrielles» dans R. BLOUIN (dir.), Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 16 et suiv.

3 Dunlop présente lui-même cette démarche systémique comme suit: «*An industrial relations system at any one time in its development is regarded as composed of certain actors, certain contexts, an ideology that binds the industrial relations system together, and a body of rules created to govern the actors at the work place and work community.*» J.T. DUNLOP, *op. cit.*, note 1, p.47.

4 Id.

5 V. LAROUCHE, loc. cit., note 2, 16 et suiv.

stratégies des acteurs sociaux pour la compréhension des changements des règles et de la régulation des systèmes de relations industrielles⁶.

3.1.2 L'approche stratégique de Kochan, Katz et McKersie⁷

L'approche stratégique, également définie comme la "nouvelle approche" en relations industrielles, fut proposée au cours de la dernière décennie par l'équipe de chercheurs américains du Massachusetts Institute of Technology (MIT) composée des professeurs Thomas Kochan, Harry Katz et Robert McKersie⁸. Cette nouvelle approche fut d'abord rendue populaire par l'équipe du MIT pour pallier à certaines faiblesses reprochées à l'approche systémique de Dunlop⁹. En effet, nombreux sont les auteurs qui ont reproché à l'analyse systémique de ne pouvoir expliquer les changements intervenus depuis une vingtaine d'années dans les systèmes de relations industrielles à cause

6 **Thomas A. KOCHAN, Harry C. KATZ and Robert B. MCKERSIE**, The Transformation of American Industrial Relations, New York, Basic Books, 1986, 237 p.; **Richard CHAYKOWSKI and Anil VERMA**, Industrial Relations in Canadian Industry, Toronto, Dryden, p. 4 et suiv.; **Michel GRANT et Jacques LEBEAU**, «L'analyse stratégique et la recherche empirique: Le cas Bestar», dans E. DÉOM et A.E. SMITH (dir.), Actes du XXX^e Congrès Annuel de l'ACRI, 30 (1993), 95; **Paul-André LAPOINTE et Renaud PAQUET**, «Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail», (1994) 49 Rel.ind., n° 2, 282.

7 **Thomas A. KOCHAN, Robert B. MCKERSIE and Peter CAPELLI**, «Strategic Choice and Industrial Relations Theory», (1984) 23 Industrial Relations, 17-39; **Thomas A. KOCHAN, Harry C. KATZ and Robert B. MCKERSIE**, op. cit., note 6, p. 40 et suiv.

8 **Isabel DA COSTA**, «La Théorie des Relations Industrielles aux États-Unis. De Dunlop au débat actuel», dans Jean-Daniel REYNAUD, François EYRAUD, Catherine PARADEISE et Jean SAGLIO (dir.), Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie, Paris, Éditions du C.N.R.S., 1990, pp. 25-42; **R. CHAYKOWSKI and A. VERMA**, op. cit., note 6, p. 5 et suiv.

9 **V. LAROUCHE**, loc. cit., note 2, 11. «*The strategic approach originated from doubts expressed over the ability of system approach to explain recent changes in the labour world of the United States*»(Dimmock and Sethi 1986).

principalement de sa vision statique et de son déterminisme environnemental¹⁰. En ce sens, on lui reproche de ne pas accorder d'attention à la logique d'action des acteurs à l'intérieur même du système¹¹.

Sans vouloir développer une nouvelle théorie et sans renier les postulats de l'approche dunlopienne, Kochan, Katz et McKersie ont plutôt cherché à y apporter des ajustements conceptuels pour mieux rendre compte des phénomènes émergents du nouveau contexte conjoncturel des années '80¹². Ainsi, l'analyse stratégique vise, d'une certaine façon, à ajouter une dimension à l'approche systémique, c'est-à-dire qu'elle insiste sur l'interaction entre l'environnement et les choix stratégiques des acteurs (particulièrement ceux du management) qui oeuvrent à l'intérieur du système de relations industrielles¹³.

Dans cette optique, le modèle d'analyse stratégique se démarque nettement de l'approche systémique dans la mesure où les acteurs ne jouent pas, en regard du contexte, un rôle quasi passif ou simplement réactif. Tout autant que les caractéristiques du milieu, les décisions des acteurs modèlent le système de relations industrielles¹⁴.

Il appert cependant que l'analyse stratégique telle que développée par Kochan et ses confrères, s'est d'abord concentrée sur les stratégies du management laissant dans l'ombre les stratégies des autres acteurs du système, notamment celles de l'acteur syndical¹⁵. Il

10 T. KOCHAN, R. MCKERSIE and P. CAPELLI, *loc. cit.*, note 7, 17-39; T. KOCHAN, H. KATZ and R. MCKERSIE, *op. cit.*, note 6, p. 40.; I. DA COSTA, *loc. cit.*, note 8, 25-42; R. CHAYKOWSKI and A. VERMA, *op. cit.*, note 6, p. 5.

11 I. DA COSTA, *loc. cit.*, note 8, 25 et suiv.

12 R. CHAYKOWSKI and A. VERMA, *op. cit.*, note 6, p. 5.

13 I. DA COSTA, *loc. cit.*, note 8, 37, V. LAROUCHE, *loc. cit.*, note 2, 22.

14 M. GRANT et J. LEBEAU, *loc. cit.*, note 6, 98.

15 V. LAROUCHE, *loc. cit.*, note 2, 22; P.-A. LAPOINTE et R. PAQUET, *loc. cit.*, note 6, 282; Reynald BOURQUE, *L'influence des institutions sur l'action* (suite...)

semble en effet que les chercheurs du MIT aient omis une autre interaction tout aussi importante que celle qu'ils ont mis en évidence entre les choix stratégiques de l'acteur patronal et l'environnement, il s'agit de l'interaction entre les différents acteurs du système¹⁶.

Pour les chercheurs du MIT, le rôle des syndicats ne semble correspondre le plus souvent qu'à la résistance et à la défense du modèle traditionnel que les employeurs cherchent à modifier¹⁷. Cette analyse omettrait aussi, selon certains, l'importance des rapports de pouvoir dans l'entreprise, les décisions effectives reposant dans bien des cas sur des compromis entre acteurs intervenant aux différents niveaux décisionnels et non strictement de la logique managériale¹⁸. Dans le modèle développé par Kochan et ses confrères, l'action syndicale est largement déterminée¹⁹, voire même contrainte, par les stratégies patronales²⁰.

15(...suite)

syndicale durant la crise de la construction navale en France et au Québec, Document de recherche n° 93-06, École de Relations Industrielles, Université de Montréal, Montréal, Décembre 1993, p. 5 et suiv.

16 I. DA COSTA, loc. cit., note 8, 39. À ce sujet, Erhard Friedberg écrivait: «*Il n'est pas possible de considérer que la façon dont une organisation gère son rapport avec son environnement et décide d'y répondre est le seul résultat de l'évaluation que les dirigeants ou la "coalition dominante" font des problèmes ou des exigences auxquelles l'organisation est confrontée. Elle est au contraire, le résultat de la façon dont tous les individus ou groupes qui la composent du haut en bas de la hiérarchie, perçoivent et analysent les opportunités et contraintes existant "objectivement" dans l'environnement et décident de les intégrer à leurs comportements.*» réf: Erhard FRIEDBERG, Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée, Paris, Éditions du Seuil, 1993, pp. 89-90.

17 P.-A. LAPOINTE et R. PAQUET, loc. cit., note 6, 282.

18 R. BOURQUE, op. cit., note 15, p. 7.

19 P.-A. LAPOINTE et R. PAQUET, loc. cit., note 6, 118.

20 Isabel Da Costa écrivait pourtant à ce sujet: «*Même si l'élément moteur du système de relations industrielles est peut-être actuellement la stratégie des entreprises il ne faut donc pas négliger l'interaction entre celle-ci et les stratégies des groupes de* (suite...)

Certaines des faiblesses du nouveau modèle proposé par Kochan et ses collègues seraient attribuables au fait que leur analyse s'est basée sur les transformations du système de relations industrielles américain au cours des trente dernières années²¹. Or plusieurs auteurs ont mis en évidence que le système de relations industrielles canadien n'a pas évolué, dans cette même période, de façon identique à celui de son voisin du sud²².

3.2 L'ANALYSE STRATÉGIQUE UTILISÉE EN SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS: PRINCIPAUX CONCEPTS

Dans le cadre de la présente étude, nous ne négligeons certes pas l'importante contribution des modèles d'analyse précédemment discutés pour l'étude des règles et de la régulation du travail. Néanmoins, dans le but de mieux rendre compte de la logique d'action stratégique de l'acteur syndical qui est au cœur de notre étude, et pour pallier aux faiblesses théoriques des approches précédemment décrites dans l'étude de la logique d'action des syndicats, notre cadre théorique emprunte davantage à l'analyse stratégique telle qu'utilisée en sociologie des organisations. Cette approche, comme nous le verrons plus en détails dans les lignes qui suivent, met d'abord l'accent sur l'interdépendance

20(...suite)

travail et des dirigeants syndicaux, interaction qui est déterminante pour expliquer les règles finalement adoptées dans le système.» réf.: I. DA COSTA, loc. cit., note 8, 40.

21 R. CHAYKOWSKI and A. VERMA, op. cit., note 6, p. 5.

22 Noah MELTZ, «Labour Movements in Canada and the United States», in Thomas A. KOCHAN (ed.), Challenges and Choices Facing American Labour, Cambridge, MIT Press, 1985, 315-334; G. HÉBERT, La négociation de type coopératif, École de Relations Industrielles, Université de Montréal, Tiré-à-part n° 101, 1993, p. 598 et suiv.; R. CHAYKOWSKI and A. VERMA, op. cit., note 6, p. 5 et suiv. *Parmi ces facteurs pouvant expliquer la différence entre l'évolution du syndicalisme dans ces deux pays, ces auteurs identifient entre autres que: 1) la syndicalisation a chuté de façon marquée aux USA et est restée plutôt stable au Canada; 2) les travailleurs canadiens ont toujours été plus militants que les américains; 3) le cadre législatif a toujours été plus favorable à la syndicalisation au Canada qu'aux USA.*

stratégique des différents acteurs sociaux dans l'analyse du changement des règles et de la régulation d'un système de relations industrielles. Elle permet donc d'étudier plus en détails la logique d'action de tous les acteurs interdépendants dans un système social particulier et non plus uniquement la logique «managériale» dans ce dernier. De plus, elle prend en compte l'importance des rapports de pouvoir dans l'entreprise pour permettre de comprendre les règles effectives qui structurent le système dans lequel les acteurs interviennent.

3.2.1 L'autonomie des systèmes et des acteurs

Le postulat de base sur lequel repose l'analyse stratégique utilisée en sociologie des organisations est qu'il existe toujours une **autonomie** certaine des systèmes sociaux et des acteurs qui les constituent²³.

a) **Le système de R.I. : un système social parmi d'autres**

Dans cette approche, le système de relations industrielles n'est plus un sous-système aux frontières bien définies et déterminé uniquement par les contraintes des systèmes qui font partie de son environnement comme le propose la théorie de Dunlop. Il est plutôt un système social complexe mais relativement autonome et ayant avec plusieurs autres systèmes des rapports d'échanges et de négociation, qu'aucun d'eux ne maîtrise *a priori*²⁴. Pour les auteurs qui adhèrent à cette démarche il est clair que le système de relations industrielles

23 **Jean-Daniel REYNAUD**, «Pour une sociologie de la régulation sociale», (1991) 23 Sociologie et Sociétés, n° 2, 13 et suiv.; **Michel CROZIER** et **Erhard FRIEDBERG**, L'acteur et le système, Paris, Éditions du Seuil, 1977, p. 41 et suiv.; **Philippe BERNOUX**, La sociologie des organisations, Paris, Éditions du Seuil, 1985, p. 131.

24 **Jean-Daniel REYNAUD**, «Les systèmes de relations professionnelles. Quelques thèmes de réflexion», dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (dir.), op. cit., note 8, p. 13.

est un système social parmi une multitude d'autres systèmes sociaux. Pour mieux saisir l'ampleur de cette proposition il suffit de penser à l'ensemble des systèmes sociaux dont un individu quel qu'il soit peut faire partie simultanément (ex. entreprise, famille, religion, etc). L'appartenance à l'un de ces systèmes influe sur son comportement dans un autre. Par exemple, une travailleuse faisant partie d'une secte religieuse où le sabbat doit être respecté, pourra s'opposer plus farouchement qu'une consœur de travail catholique lors de l'adoption de la loi sur l'ouverture des entreprises les week-ends. Le concept de système social est défini par Friedberg comme suit:

« Le construit relationnel qui relie syndicats, employeurs et État (tiers garant) peut s'analyser comme un système dont les propriétés et les règles chaque fois spécifiques, structurent et modifient les acteurs en même temps qu'elles sont entretenues et transformées par eux. »²⁵

En d'autres mots, un système social peut être défini comme un espace d'interdépendance que partagent différents acteurs à un moment précis et pendant une période de temps donnée. À titre d'exemple, l'ouverture d'un nouvel atelier dans une usine représente un système social dans la mesure où les travailleurs qui y seront affectés devront ensemble définir et négocier perpétuellement les règles formelles et informelles de vie commune dans cet atelier. Parler d'une organisation comme d'un système social correspond donc à traiter l'organisation comme un construit social qui ne peut pas de ce fait être défini *a priori* ou par des caractéristiques strictement exogènes²⁶.

b) Des acteurs autonomes

En plus de l'autonomie des systèmes, l'analyse stratégique postule aussi l'autonomie des acteurs sociaux. Selon ce postulat, les acteurs individuels ou collectifs, naturels ou institutionnalisés, de tout système social possèdent irréductiblement une certaine marge de

25 E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 16, p. 224.

26 *Id.*, p. 226.

liberté c'est-à-dire une certaine autonomie²⁷. Cette autonomie de l'acteur est définie comme étant sa capacité réelle de ne pas faire ce qu'on attend de lui ou de le faire autrement²⁸. En d'autres mots, l'autonomie de l'acteur correspond à sa faculté de faire des choix, elle induit donc une certaine imprévisibilité de son comportement, une certaine part d'incertitude irréductible à son comportement. Pour faire une démonstration concrète de cette incertitude inhérente aux comportements des humains, plusieurs auteurs utilisent l'exemple de l'échec du Taylorisme²⁹. Jean-Daniel Reynaud procède à cette démonstration en ces mots:

«Taylor pense qu'on peut sortir de cette impasse en définissant rigoureusement le travail et en garantissant l'honnêteté de ces termes par la garantie d'une science du travail faite par des spécialistes impartiaux. C'est évidemment l'impossibilité d'une telle garantie scientifique qui ruine le contrat d'efficience imaginé par Taylor. C'est aussi l'impossibilité de définir complètement le travail.»³⁰

Et cette incertitude inhérente aux comportements des acteurs correspond, comme nous le verrons plus en détails dans les lignes qui suivent, à une source de pouvoir fondamentale dans la régulation conjointe de ces derniers, dans la négociation perpétuelle des règles de vie en commun des acteurs. Les comportements des humains ne sont donc jamais réductibles aux structurations du système dans lequel ils sont observables et ils ne peuvent donc pas en être déduits³¹. Ils sont, dans tous les cas, spécifiques et doivent être reconstruits à l'intérieur même du système où ils s'inscrivent.

27 «...même dans les situations les plus extrêmes, l'homme garde toujours un minimum de liberté...» réf.: M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 23, p. 42.

28 E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 16, p. 251.

29 M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 23, p. 25 et suiv.; P. BERNOUX, *op. cit.*, note 23, p. 67 et suiv.

30 Jean-Daniel REYNAUD, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989, p. 23 et suiv.

31 E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 16, p. 16.

3.2.2 La rationalité de l'acteur

Un deuxième postulat de l'analyse stratégique utilisée en sociologie des organisations correspond à la rationalité de l'acteur. Selon ce deuxième postulat, l'acteur en situation d'action ferait toujours des choix rationnels pour atteindre une fin qui, pour lui, représente une situation de gain³².

«Les acteurs veulent quelque chose, ils ont des objectifs et ils cherchent à employer les moyens les plus efficaces pour l'atteindre, bref ils sont rationnels (nous appellerons rationnelle une activité orientée vers une fin et y proportionnant les moyens).»³³

Cette rationalité postulée implique que l'acteur pense; qu'il a des intentions et des intérêts; qu'il a des émotions et des sentiments. Cependant il est important de noter que ce postulat ne suppose pas des acteurs omniscients ou des surhommes hyper-rationnels et souverains³⁴. La rationalité de l'acteur n'exclut effectivement pas que ce dernier ne sait pas tout et qu'il ne prévoit pas tout³⁵. La reconnaissance des choix rationnels de l'acteur ne peut donc qu'évoquer une rationalité limitée et contingente³⁶ parce que l'acteur en situation d'action ne dispose jamais d'une information complète et parfaite³⁷. La rationalité postulée est comprise dans le sens que ses comportements sont toujours orientés vers une fin. En d'autres mots, l'acteur ne fait rien pour rien, il a toujours une raison de choisir, d'agir et de penser comme il le fait. Les auteurs Crozier et Friedberg ont d'ailleurs

32 M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 23, p 54 et suiv.; J.-D. REYNAUD, *op. cit.*, note 30, p. 23.

33 Gérard ADAM et Jean-Daniel REYNAUD, Conflits du travail et changements social, Paris, Presses Universitaires de France, 1978, p. 118.

34 E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 16, p. 197.

35 Id.

36 Catherine PARADEISE, «Les théories de l'acteur», (1990) Découverte de la sociologie. Cahiers Français, n° 247, 33.

37 E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 16, p. 45.

décrit cette rationalité de l'acteur comme suit:

«Dans un contexte de rationalité limitée, (l'acteur) décide de façon séquentielle et choisit pour chaque problème qu'il a à résoudre la première solution qui correspond pour lui à un seuil minimal de satisfaction.»³⁸

De plus, il est important de noter que les intérêts des acteurs ne sont pas strictement des intérêts économiques comme postulé par le modèle de l'*homo economicus*³⁹. Adam et Reynaud écrivent à ce sujet:

«Les acteurs peuvent attacher du prix à la dignité, à l'indépendance, à l'honnêteté aussi bien qu'au salaire et au profit ou au développement de l'entreprise.»⁴⁰

Les acteurs sont rationnels, ils ont toujours des objectifs et cherchent à y ajuster leurs moyens. Leur conduite doit donc être analysée comme le choix d'une stratégie pour atteindre ces objectifs⁴¹. Les notions d'objectif, d'intérêt, d'enjeu et de projet des acteurs sont utilisées comme des synonymes par les différents auteurs pour déterminer ce que recherchent les acteurs, ce qui donne un sens à leur action ou à leur comportement. Cependant il apparaît que ces objectifs ne sont pas toujours clairs et bien définis et qu'ils tendent à se transformer dans le temps⁴². Les acteurs font donc toujours des choix rationnels parmi une variété de choix qui leur sont disponibles dans une situation particulière à un moment donné dans le but d'atteindre leurs objectifs.

38 M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 23, p. 54.

39 G. ADAM et J.-D. REYNAUD, *op. cit.*, note 33, p. 156; E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 16, p. 33; C. PARADEISE, *loc. cit.*, note 36, 33.

40 G. ADAM et J.-D. REYNAUD, *op. cit.*, note 33, p. 157.

41 *Id.*, p. 156.

42 *Id.*, p. 119.

3.2.3 L'interdépendance stratégique des acteurs

Les auteurs qui adhèrent à cette démarche analytique reconnaissent les humains comme des acteurs rationnels, autonomes et interdépendants et dont les actes sont indéterminés *a priori* mais intelligibles *a posteriori* par la nature et la forme de leurs enjeux et par la structure du jeu que définissent leurs espaces d'action communs⁴³. En d'autres mots, puisqu'il fait partie d'un jeu ou d'un espace d'interdépendance qui le lie à d'autres acteurs, l'acteur rationnel cherche à satisfaire son intérêt en tenant compte des actions qu'il anticipe de la part de chacun des acteurs participant à la même situation⁴⁴.

Ainsi donc, les acteurs sont interdépendants parce qu'ils partagent un même espace d'action et que dans cet espace ils ont besoin de la coopération des uns et des autres pour atteindre leurs objectifs⁴⁵. L'exemple le plus évident de cette interdépendance des acteurs correspond à la dépendance de l'employeur face au salarié dans son besoin de voir le travail accompli; et réciproquement, de la dépendance du salarié face à l'employeur dans son besoin de recevoir son salaire pour le travail accompli.

Mais cette coopération entre acteurs n'est pas gratuite, elle ne s'établit pas naturellement⁴⁶. Les acteurs puisqu'ils sont rationnels, n'acceptent de s'engager dans une négociation avec d'autres et de coopérer avec ces derniers que dans la mesure où ils y voient une certaine possibilité de gain ou du moins s'ils ne perçoivent pas qu'ils risquent en coopérant de trop perdre.

43 Voir: J.-D. REYNAUD, *op. cit.*, note 30, pp. 74-76; C. PARADEISE, *loc. cit.*, note 36, 36; M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 23, p. 57 et suiv; P. BERNOUX, *op. cit.*, note 23, p. 128.

44 C. PARADEISE, *loc. cit.*, note 36, 36 et suiv.

45 E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 16, p. 115.

46 M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 23, p. 22.

Erhard Friedberg définit comme suit cette décision stratégique de l'acteur de s'engager à coopérer avec les autres:

«La coopération des acteurs est toujours sous-tendue par des rapports de pouvoir et de dépendance, c'est-à-dire par des relations d'échange négociées à travers lesquels chaque acteur cherche à "vendre" ses comportements aux autres aussi avantageusement que possible, tout en "achetant" aux autres au moindre prix les comportements dont il a besoin.»⁴⁷

3.2.4 L'incertitude: source de pouvoir des acteurs

Et, l'incertitude irréductible liée à l'imprévisibilité des comportements des acteurs et à leur marge d'autonomie est la source première du pouvoir des acteurs dans leur marchandage avec les autres.

«Or l'incertitude en général ou des incertitudes spécifiques, comme nous le verrons, constituent la ressource fondamentale dans toute négociation. S'il y a incertitude, les acteurs capables de la contrôler l'utiliseront dans leurs tractations avec ceux qui en dépendent. Car ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs...»⁴⁸

Le pouvoir est défini par les auteurs depuis Max Weber comme étant la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur⁴⁹. Le pouvoir étant ici défini comme la manifestation naturelle et normale de la coopération humaine qui suppose toujours une dépendance mutuelle et déséquilibrée des acteurs dans une situation d'action quelle qu'elle soit⁵⁰. Et la règle est ainsi le résultat incertain et fluctuant de la rencontre

47 E. FRIEDBERG, op. cit., note 16, p. 167.

48 Id.

49 P. BERNOUX, op. cit., note 23, p. 164.

50 E. FRIEDBERG, op. cit., note 16, p. 116.

des rapports de pouvoir des acteurs interdépendants d'un système social donné⁵¹. Elle est le compromis nécessaire entre deux sources de régulation qui s'opposent puisque les différents acteurs n'ont pas seulement des intérêts différents mais des systèmes de valeurs opposés et leur rencontre n'est pas seulement une opposition d'intérêts mais bien plus l'affrontement de rationalités différentes⁵². Le pouvoir est donc au centre de toute activité humaine, il est partout⁵³. Mais, comme le soulignent Crozier et Friedberg, il faut se débarrasser de la conception purement négative et répressive du pouvoir⁵⁴. Dans cette approche, le pouvoir est plutôt reconnu comme une relation, comme une médiation inéluctable et autonome entre les projets collectifs des hommes et leur réalisation⁵⁵. Dans cette analyse, le pouvoir est donc bien instrumental puisque, comme le souligne Friedberg, on ne noue pas de relations de pouvoir gratuitement pour l'unique plaisir d'avoir du pouvoir⁵⁶. Plutôt, on entre dans une relation de pouvoir parce qu'on doit obtenir la coopération d'autres personnes pour la réalisation d'un projet⁵⁷. En d'autres mots, le pouvoir de A sur B est défini comme la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables⁵⁸.

Le pouvoir est donc inséparable de la relation de négociation dans laquelle il est utilisé par les acteurs⁵⁹, et il tire sa source des incertitudes liées à l'autonomie dont

51 G. ADAM et J.-D. REYNAUD, *op. cit.*, note 33, p. 202.

52 *Id.*

53 E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 16, p. 116.

54 M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 23, p. 31.

55 *Id.*

56 E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 16, p. 115 et suiv.

57 *Id.*

58 P. BERNOUX, *op. cit.*, note 23, p. 158.

59 *« Le pouvoir est donc une relation et non pas un attribut des acteurs. Il ne peut se manifester... que par sa mise en oeuvre dans une relation qui met aux prises deux ou plusieurs acteurs dépendants les uns des autres dans l'accomplissement d'un (suite...) »*

Les règles sont donc le fruit des relations de négociation à travers lesquelles les acteurs échangent les comportements dont les uns et les autres ont besoin pour atteindre leurs objectifs. Elles ont donc toujours un rôle de régulation des rapports de coopération entre les acteurs⁶². Reynaud distingue deux grands types de règles, soit les "super-règles" et les règles de contenu⁶³. Les "super-règles" ou les règles de procédures sont celles qui gouvernent les relations entre les acteurs du système de relations industrielles. Les règles de contenu réfèrent pour leur part aux normes et aux conditions de travail, ainsi qu'aux procédures de réglementation et de résolution des mécontentes dans l'application des règles⁶⁴.

Dans ce modèle d'analyse, les règles pertinentes ne sont pas exclusivement celles qui appartiennent au droit positif et celles que les tribunaux peuvent sanctionner⁶⁵. Les règles auxquelles s'intéresse cette analyse sont les règles **effectives**, celles qui s'appliquent réellement dans les rapports entre les partenaires dans un système social donné. Or certaines règles de droit ne sont pas effectives⁶⁶. Pour reprendre l'exemple de Reynaud, les procédures prévues pour le règlement des conflits dans le droit positif français sont des procédures qui ne sont que rarement appliquées et qui sont souvent remplacées par des procédures de fait établies par les partenaires. Réciproquement, certaines règles effectives ne sont pas des règles de droit: par exemple, celle qui veut qu'à la fin d'une

62 E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 16, p. 171.

63 Les "super-règles" de Reynaud correspondent aux «*procedural rules*» de Dunlop qu'il définit comme étant «*procedures for establishing rules*» et les règles de contenu dont Reynaud parle correspondent pour leur part, aux «*substantive rules*» de Dunlop et représentent les «*procedures for deciding their application to particular situation*». réf. J. T. DUNLOP, *op. cit.*, note 1, p. 51.; Pour plus d'informations sur les règles voir notamment: ARMSTRONG, E.G.A., WAGNER, A., DAVIS, J.E. and WOOD, S.J., «Rules in industrial relations theory: a discussion», (1975) 6 *Industrial Relations Journal*, n° 1, pp. 14-30.

64 *Id.*

65 G. ADAM et J.-D. REYNAUD, *op. cit.*, note 33, p. 217.

66 *Id.*

grève ou d'un lock-out on passe l'éponge sur les infractions commises de part et d'autre⁶⁷.

Les règles délimitent donc l'espace d'action commun aux différents acteurs interdépendants dans un système social particulier et pendant une période de temps donnée. En ce sens, elles sont contraignantes puisqu'elles limitent un certain espace d'action que les acteurs n'ont d'autres choix que de respecter s'ils veulent faire partie du jeu. Ceci n'exclut pas que la défection à la règle est toujours possible, mais elle a un prix. Par exemple, les automobilistes connaissent généralement tous la signification d'un feu rouge et comprennent pourquoi ils doivent s'y arrêter, mais il n'est pas impossible de brûler ce dernier au risque de se voir révoquer son permis de conduire par les autorités. Les règles sont donc toujours des compromis entre les intérêts respectifs des acteurs. Elles sont un pari sur un avenir incertain et ne comportent donc aucune garantie de réussite pour les acteurs. Elles sont vivantes et instables puisqu'elles ne sont pas données une fois pour toute et qu'elles sont sans cesse négociées, renégociées, produites, corrigées, affaiblies ou renforcées par les acteurs sociaux pour répondre à leurs besoins respectifs à un moment donné⁶⁸.

3.2.6 Les jeux d'acteurs

L'ensemble des règles (compromis) négociées par les acteurs induit une certaine stabilité de leurs relations et donc une certaine structuration sociale de l'espace qu'ils partagent. C'est cette structuration sociale, cet ordre local, que les auteurs identifient comme le jeu des acteurs sociaux⁶⁹. Le jeu des acteurs définit les exigences minimales que chaque joueur doit satisfaire pour être accepté par les autres: qui peut jouer, quels

67 **Id.** p. 218. Pour le Québec, voir notamment les exemples cités dans: **Claude D'AOUST et Louis LECLERC**, Les protocoles de retour au travail: une analyse juridique, Monographie n° 6, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles, 1982, 81 p.

68 **J.-D. REYNAUD**, loc. cit., note 23, 22.

69 **M. CROZIER et E. FRIEDBERG**, op. cit., note 23, p. 91 et suiv.

sont possibles et les différentes stratégies gagnantes parmi lesquelles les participants peuvent et doivent choisir⁷⁰.

«Le jeu... est un mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en se laissant leur liberté. Le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée.»⁷¹

Les règles de ces jeux des acteurs ont pour but de leur garantir un fonctionnement régulier des processus d'échange et de négociation qui leur ont donné naissance. En d'autres mots, les règles des jeux assurent que chaque joueur, en coopérant, ne perdra pas sa capacité de négociation et d'action, et que les tentatives potentielles des uns ou des autres de tricher ne mettront pas radicalement en danger le jeu⁷².

Adam et Reynaud identifient deux grands types de jeu (ou deux grandes étapes dans l'analyse des jeux) auxquels les acteurs participent⁷³. Il s'agit, d'une part, des **jeux fixes** et d'autre part, des **jeux glissants**. Les jeux fixes représentent les situations d'action où le résultat institutionnel de la régulation conjointe entre les acteurs du système engendre la reproduction pure de la situation par reconduction ou ajustement des règles de contenu préservant l'identité des acteurs et des enjeux⁷⁴. Il s'agit donc de toutes les situations où les règles de contenu, comme nous les avons précédemment définies, sont reconduites, changent, se créent ou disparaissent. L'exemple le plus courant de ce type de jeu correspond au renouvellement périodique de la convention collective où les changements dans les règles touchent presque uniquement des ajustements des salaires au coût de la vie,

70 E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 16, p. 130.

71 M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 23, p. 132.

72 E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 16, p. 132.

73 G. ADAM et J.-D. REYNAUD, *op. cit.*, note 33, p. 129 et suiv.

74 *Id.*

la grande majorité des règles étant tout simplement reconduites dans leur totalité. La structure du jeu est à peu près inchangée, les acteurs et les enjeux restent les mêmes. Pour leur part, les jeux glissants sont définis comme étant les situations d'action nouvelles où les super-règles (règles de procédures) qui portent sur les accords fondateurs de l'identité des acteurs et des enjeux sont transformées.

«... les initiatives des acteurs qui sortent du cadre d'un jeu préétabli: soit qu'ils transforment les enjeux et, de ce fait, déterminent de nouvelles coalitions d'acteurs de part et d'autre; soit que s'opposent des rationalités différentes, dont l'identification mutuelle et la compatibilité posent des problèmes propres; soit enfin que les acteurs choisissent de jouer sur les règles du jeu elles-mêmes.»⁷⁵

En retraçant d'abord les structures du jeu auquel les acteurs prennent part à un moment donné, et en analysant les caractéristiques de ces jeux à l'aide des règles effectives et des processus de régulation, on pourra parvenir à faire la lumière sur la logique d'action des acteurs en présence dans une situation d'action particulière, leurs raisons d'agir et leurs choix de stratégies⁷⁶.

3.2.7 Le tiers-garant

Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, l'ensemble des relations entre des acteurs interdépendants dans une situation d'action particulière peut être interprété comme un ensemble de jeux réglés entre ces acteurs. Ces jeux sont réglés parce qu'ils reposent toujours sur un ensemble de règles qui délimitent un certain espace d'interdépendance des acteurs, qui les contraignent dans leurs choix stratégiques de comportements. Mais ces règles, même si elles sont toujours contraignantes, peuvent être et sont naturellement incertaines puisqu'elles sont un pari sur un avenir inconnu *a priori*,

75 *Id.*, p. 179.

76 *Id.*, p. 131.

et aussi parce que chacun des acteurs dispose toujours d'une certaine marge de liberté qui lui permet s'il le veut de choisir la défection à la règle⁷⁷.

C'est pour cette raison que, dans certaines situations, les acteurs ne peuvent pas se passer d'un garant extérieur qui viendra cautionner en quelque sorte les compromis ou les règles entre les acteurs contre la défection des uns ou des autres. Reynaud souligne d'ailleurs que, dans des situations où l'enjeu est très élevé ou quand la répétition est un peu lointaine, la défection devient plus attrayante pour les acteurs et le besoin d'un garant est donc plus grand. Par exemple, si je gage cinq (5) dollars avec un ami sur le résultat des prochaines élections il est fort possible que nous n'ayons pas besoin d'un garant pour assurer que le perdant respectera son engagement et remettra effectivement le billet de cinq (5) dollars au gagnant; mais si nous avons gagé cinq mille (5 000) dollars sur ce même pari, ce besoin d'un garant sera d'autant plus grand que le perdant sera sûrement plus attiré par la défection à son engagement de rembourser sa dette.

Thomas Hobbes a bien démontré cette nécessité d'un tiers-garant comme condition de vie en commun⁷⁸. Selon Hobbes, deux individus ne peuvent pas cohabiter en paix sans tiers souverain. Hobbes avance que le droit naturel autorise chacun des individus à chercher son bien et qu'il serait donc juste et naturel que l'individu souhaite posséder non seulement son terrain, sa maison, son bétail, mais aussi ceux de son voisin, et réciproquement, les voisins ont le même souhait. Selon lui cependant, les individus sont raisonnables et capables de limiter leurs désirs et de comprendre que la possession limitée mais sûre vaut mieux que la lutte perpétuelle pour tout avoir. Ainsi, les individus d'Hobbes seront tentés de conclure un accord, un compromis, de se donner des règles, pour reconnaître la propriété de chacun en jurant la paix. Mais le problème, selon Hobbes, c'est

77 *«La réalité sociale des règles est une réalité vivante. La règle ne s'applique pas sans difficulté. L'infraction à la règle est un fait d'expérience, et le crime est "normal". Il est nullement surprenant que quelques individus ne respectent pas la règle.»* réf.: J.-D. REYNAUD , *op. cit.*, note 30, p. 30.

78 *Id.*

que dès que les individus retourneront chacun chez eux pour jouir de leur bien respectif, le doute les assaillira, chacun se disant que puisque la paix est conclue et que l'autre a déposé les armes, ce serait le meilleur moment pour l'attaquer et en finir. Et chacun des individus se rend alors à l'évidence que ce qu'il vient de penser, l'autre doit aussi le penser et alors que l'autre doit déjà avoir saisi son arme. L'individu saisi alors le sien aussi et la bataille recommence aussitôt. Hobbes conclut que le droit naturel a donc comme conséquence la guerre de tous contre tous. Et, selon lui, seule l'intervention d'un tiers, à qui l'un et l'autre cèdent le pouvoir absolu, peut ramener la paix⁷⁹.

Mais le paradoxe du tiers-garant selon Reynaud est que ce garant peut difficilement ne pas être un acteur lui aussi parce que, s'il veut pouvoir aider les parties, il devra avoir un pouvoir sur eux (il faut, à tout le moins, qu'il détienne le pouvoir de faire respecter ses décisions)⁸⁰. Mais, ce tiers-garant a sa propre rationalité et sa propre politique, et il imposera donc sa propre définition de l'échange équitable⁸¹. Reynaud démontre bien ce paradoxe du tiers-garant par l'exemple suivant:

«Le lapin et la belette ont peut-être besoin d'être départagés, mais le chat chargé de le faire peut les manger tous les deux.»⁸²

Dans certaines situations, les acteurs peuvent donc avoir intérêt à regagner l'ombre et à rendre leurs compromis et leurs règles clandestins s'ils le peuvent⁸³.

79 Id.

80 Id.

81 Id.

82 Id.

83 Reynaud écrivait d'ailleurs: «*Les frais et les tracasseries d'une action en justice peuvent faire préférer un mauvais arrangement à un bon procès*» réf.: J.-D. REYNAUD, loc. cit., note 61, 15.

3.2.8 La régulation: processus de structuration des jeux

Le processus réciproque de négociation à plusieurs acteurs pour créer, maintenir, transformer et supprimer les règles des jeux correspond à la régulation⁸⁴. Il s'agit d'un processus parce que la régulation ne s'achève pas dans l'édification de la règle, elle prend plutôt la forme d'une perpétuelle négociation ou d'un perpétuel mouvement de structuration et de restructuration des jeux et des règles formelles et informelles de ces jeux.

Reynaud identifie trois grands types de régulation selon les acteurs qui y prennent part⁸⁵. Il s'agit d'abord de la **régulation de contrôle** exercée par l'autorité pour imposer des règles aux usagers. À titre d'exemple de cette régulation de contrôle, on peut penser à la direction d'une entreprise qui adopterait une nouvelle politique et qui tenterait de l'imposer à ses travailleurs; ou encore à l'État-législateur qui adopterait une loi qui imposerait de nouvelles règles aux entreprises. Comme deuxième type de régulation, Reynaud parle de la **régulation autonome**. Cette forme de régulation désigne une stratégie opposée à la régulation de contrôle venue d'en haut⁸⁶. Une des formes les plus évidentes de régulation autonome correspond à la décision de la base de faire la grève. La régulation autonome est donc une forme de riposte des usagers pour ne pas se faire imposer des règles de l'autorité⁸⁷. Enfin, Reynaud définit la **régulation conjointe** (qui

84 J.-D. REYNAUD, *op. cit.*, note 30, p. 31.

85 *Id.*

86 C. PARADEISE, *loc. cit.*, note 36, 40.

87 Et comme le souligne Isabel Da Costa: «*La régulation autonome n'est pas le fruit d'une ingéniosité que les dirigeants auraient sottement méconnue. Elle est une stratégie en réponse à leurs efforts de contrôle et elle conquiert des positions de pouvoir contre ce contrôle*». réf.: I. DA COSTA, *loc. cit.*, note 8, 40, note infra # 94, p. 386. Et elle poursuit: «*Les études sur le freinage ouvrier... nous montrent que plus qu'une résistance passive il s'agit là de l'expression de l'autonomie du groupe de travail avec sa rationalité propre qui contribue à sa façon à l'efficacité industrielle, ce qui est analysé en termes de "régulation autonome" par Jean-Daniel Reynaud qui montre ses liens avec la "régulation de contrôle" et la "régulation conjointe".*» réf: *Id.* p. 39.

correspond à la régulation mixte pour Crozier et Friedberg) comme étant la consultation ou négociation entre les représentants du personnel et les représentants syndicaux ou entre des acteurs moins institutionnalisés⁸⁸. Ce type de régulation correspond donc à la négociation collective. Néanmoins, il ne s'agit pas ici uniquement la négociation collective institutionnalisée et périodique comme nous la connaissons, mais bien plus toutes les formes de négociation collective entre les acteurs sociaux⁸⁹.

Ceci nous amène à concevoir l'ensemble des interactions entre les acteurs qui sont interdépendants dans un système social donné, comme des relations de négociation, de régulation. Ces dernières ont pour but d'établir, de maintenir, de transformer ou d'abolir les règles du jeu du système dont ils font partie⁹⁰.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'analyse stratégique, sans renier l'interdépendance du système et de son environnement, braque son projecteur d'abord et avant tout sur la dynamique interne du système et sur les acteurs en son sein pour mieux comprendre les changements qui le caractérisent⁹¹. Ainsi, l'état des rapports sociaux et/ou le changement de ces derniers dans une entreprise à un moment donné se refléteront dans les règles en vigueur dans cette organisation. Les règles en vigueur s'expliquant pour leur part par le jeu des acteurs sociaux dans un système à un moment donné, alors que le jeu serait défini par les stratégies respectives des acteurs dans ce système⁹².

88 C. PARADEISE, loc. cit., note 36, 40.

89 Reynaud spécifie d'ailleurs: «*La régulation en vigueur n'existe pas comme une donnée stable. Elle est en quelque sorte un compromis ou plutôt un no man's land entre celle que souhaitent imposer les autorités et celle que les usagers admettent. Elle se définit par les limites de la négociation entre ces deux régulations concurrentes.* réf.: J.-D. REYNAUD, op. cit., note 30, p. 36.

90 Id.

91 P. BERNOUX, op. cit., note 23, p. 131 et suiv.

92 «*Une situation de jeu est définie par les interdépendances que les acteurs ... ont contribué à construire par leurs actions antérieures.*» réf.: C. PARADEISE, loc. cit., note 36, 34.

Par exemple, pour comprendre le changement d'un processus de négociation collective il ne suffirait pas selon cette analyse de répertorier les variables contextuelles du système où le changement est observable. Il faudrait plutôt mettre en évidence les règles officielles et officieuses d'existence commune que se donnent provisoirement les acteurs en présence dans l'entreprise visée et qui correspondent au jeu dont les acteurs font partie. Et de la définition de ce jeu, de ses structures, on pourrait extraire les raisons d'action des acteurs ou en d'autres mots, leurs choix stratégiques.

Dans le cadre du présent mémoire nous appliquerons le modèle d'analyse stratégique, tel que défini dans le présent chapitre, à un cas particulier dans le but de cerner les stratégies et/ou la logique d'action des acteurs à travers des situations d'action particulières où les règles et le processus de régulation sont transformés.

3.3 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Le cadre d'analyse stratégique que nous proposons d'utiliser pour mieux comprendre les stratégies des acteurs sociaux, et particulièrement de l'acteur syndical, lors de la signature et l'administration d'un nouveau mode régulateur comme le contrat social, nous amène à privilégier l'étude de cas⁹³ comme stratégie de recherche⁹⁴. Le but de notre

93 L'étude de cas est définie par YIN comme suit: « *A case study is an empirical inquiry that:* ● *investigates a contemporary phenomenon within its real-life context;* ● *when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident;* ● *and in which multiple sources of evidence are used.* » Réf.: Robert K. YIN, Case Study Research, Beverly Hills, Sage Publications, 1984, p. 23.

94 En effet, les auteurs qui ont utilisé l'analyse stratégique dans l'étude de la logique d'action d'acteurs sociaux à l'occasion de la transformation des règles et de la régulation sociale, ont conclu que cette dernière ne pouvait qu'adopter une démarche hypothético-inductive. Cette conclusion émane du fait qu'il s'agit pour le chercheur de partir du vécu des acteurs pour reconstruire la logique de la situation observée. Crozier et Friedberg écrivaient: «*Obligée de reconnaître et d'assumer la contingence* (suite...)

recherche est de mettre en lumière et de mieux comprendre à travers les yeux des acteurs sociaux en présence, leur logique d'action et l'intelligence réelle de leurs stratégies dans la transformation des règles et du processus de régulation⁹⁵.

Trois (3) techniques de cueillette de l'information ont été privilégiées pour réaliser notre étude de cas. Dans un premier temps, nous avons effectué une *analyse documentaire* des conventions collectives, des procès-verbaux des différentes instances syndicales et d'autres documents utiles à la compréhension du cas étudié⁹⁶. Ensuite, nous avons procédé à des *entretiens semi-directifs* avec des dirigeants syndicaux et patronaux,

94(...suite)

*irréductible du phénomène qu'elle cherche à étudier, l'analyse stratégique ne peut qu'adopter une démarche hypothético-inductive par laquelle elle constitue et cerne son objet d'étude par étapes successives à travers l'observation, la comparaison et l'interprétation des multiples processus d'interaction et d'échange qui composent la toile de fond de la vie à l'intérieur du système d'action qu'elle cherche à analyser. Une démarche en somme qui se sert de l'expérience vécue des participants pour proposer et vérifier des hypothèses de plus en plus générales sur les caractéristiques de l'ensemble.» Réf.: M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *op. cit.*, note 23, p. 454.*

95 « *Le projet des sciences sociales de l'action est autre: il vise l'intelligence de l'action, et lorsqu'il se fait lui-même actif, il prétend accompagner l'action d'autrui en l'éclairant sur ses chemins possibles, ses difficultés, ses impasses ou ses espoirs.»* Réf.: C. PARADEISE, *loc. cit.*, note 36, 38.

96 Dans le cadre de cette **analyse documentaire**, nous avons entre autres utilisé les informations contenues dans les procès-verbaux des différentes instances syndicales (exécutif syndical et assemblée générale) du Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN) entre 1984 et 1994. Nous avons aussi étudié le contenu des différentes conventions collectives, convenues entre la compagnie Atlas et le Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN), au cours des dix (10) dernières années, soit les conventions collectives: 1984-1987, 1987-1990, 1990-1993 et 1993-1996. D'autres documents, comme les projets de conventions collectives, ont aussi été utilisés dans le cadre de cette analyse documentaire. L'étendue de la période étudiée nous a permis de mieux comprendre les acteurs et la structure des jeux que nous cherchions à étudier.

ainsi qu'avec des officiers, des délégués et ex-officiers du syndicat local⁹⁷. Ces entretiens

97 Dix (10) entrevues furent réalisées auprès des dirigeants patronaux, syndicaux, d'officiers, de délégués et d'ex-officiers du syndicat local. *Le tableau présenté à l'Annexe I (p. 182 du présent document) répertorie les différentes entrevues qui furent effectuées.* Nous avons choisi de ne pas identifier les noms et les fonctions des personnes rencontrées en entrevue dans le but de garantir la confidentialité à laquelle nous nous étions engagée envers ces derniers. Dans un premier temps, nous avons rencontré, en compagnie de M. Reynald Bourque, les représentants officiels des parties patronale (soit deux (2) représentants de la direction d'Atlas) et syndicale (soit le président du Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)), dans le cadre d'une *étude effectuée pour le Ministère de l'Emploi du gouvernement du Québec et portant sur les changements dans l'organisation du travail.* Dans le cadre de ces deux (2) entrevues effectuées auprès des représentants officiels des parties, nous avons utilisé la grille d'entrevue du Ministère de l'Emploi intitulée «*Établissement ayant changé l'organisation du travail*». Ces entrevues nous ont été utiles surtout pour la présentation factuelle des parties et des changements dans les relations du travail qui font l'objet de notre étude de cas. Dans le cadre de ces entrevues avec les représentants officiels des parties, nous avons aussi utilisé un questionnaire sur les transformations de la négociation collective. Ce questionnaire, fut conçu dans le cadre d'un séminaire de doctorat de l'École des relations industrielles, dirigé par M. Reynald Bourque, auquel nous avons participé. Les informations recueillies à l'aide de ce questionnaire nous ont surtout été utiles pour évaluer l'ampleur des changements en cours dans les relations du travail. À titre d'exemple, ce questionnaire nous a permis de recueillir des informations à propos des changements intervenus dans les relations entre les représentants officiels des acteurs étudiés (confiance mutuelle, loyauté, communication, etc.). Dans un deuxième temps, nous avons effectué des entrevues semi-directives avec huit (8) militants syndicaux (officiers, délégués, ex-officiers) du Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN). Ces entrevues s'inscrivaient dans le cadre d'un projet de *recherche dirigé par M. Reynald Bourque et qui porte sur «L'implication syndicale dans la réorganisation du travail».* Dans ce cadre, nous participons aux travaux d'une équipe de recherche de l'École de relations industrielles composée de M. Reynald Bourque et de M^{mes} Carole Julien, Ginette Thériault et Nathalie Dugas. *Voir Annexe II (pp. 184-190 du présent document) pour une description de la grille d'entrevue utilisée aux fins de cette étude.* À cette grille d'entrevue (développée par M^{me} Carole Julien), nous avons ajouté une section (*section IV*) pour compléter les informations nécessaires pour les fins de la présente étude. Les projets de recherches effectués parallèlement à la présente étude (recherche du Ministère de l'Emploi et recherche dirigée par M. Bourque sur l'implication syndicale dans la réorganisation du travail) s'inscrivent dans l'esprit de la présente étude et nous ont permis d'accéder à un terrain et à des informations privilégiés, qui nous ont été d'une précieuse utilité.

constituent notre principale source de données. Enfin, dans le but de maximiser les sources d'information utilisées, comme le propose Yin⁹⁸, nous avons procédé à la distribution sélective d'un *questionnaire*⁹⁹.

Dans la prochaine partie du mémoire, l'étude de cas effectuée et l'analyse stratégique des rapports sociaux à l'occasion de changements des relations du travail seront présentées.

98 «*Evidence for case studies may come from six sources: documents, archival, records, interviews, direct observation, participant-observation, and physical artifacts... Not all sources will be relevant for all case studies... However, the most important advantage presented by using multiple sources of evidence is the development of converging lines of inquiry... thus, any finding or conclusion in a case study is likely to be much more convincing and accurate if it is based on several sources of informations, following a corroboratory mode.*» Réf.: R.K. YIN, *op. cit.*, note 93, pp. 78-98.

99 *Le questionnaire, qui figure à l'Annexe III (pp. 192-197 du présent document), se voulait un complément d'informations aux entrevues effectuées et fut distribué sur une base volontaire (dans une enveloppe pré-affranchie) aux huit (8) militants syndicaux (officiers, délégués, ex-officiers) rencontrés lors des entrevues. La moitié des questionnaires distribués nous furent retournés complétés (soit 4 sur un total de 8 distribués, pour une proportion de 50 %). Les informations recueillies par ce questionnaire nous ont servi comme complément aux informations recueillies en entrevues et, dans une moindre mesure, comme instrument de mesure de la validité des informations recueillies. En ce sens, les informations tirées des questionnaires retournés furent comparées aux informations tirées des entrevues auprès d'un même intervenant pour vérifier la concordance des informations recueillies.*

Partie II



Etude de cas



CHAPITRE 4

PRÉSENTATION FACTUELLE DU CAS ATLAS

L'entreprise qui fait l'objet de notre étude de cas est celle des *Aciers Inoxydables Atlas* de Tracy. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est cette entreprise qui est à l'origine du premier contrat social québécois. Dans cette mesure, l'entreprise *Aciers Inoxydables Atlas* représente un terrain fort privilégié pour étudier les stratégies des acteurs sociaux à l'occasion d'expérimentations de nouvelles relations du travail¹. De plus, l'entreprise *Aciers Inoxydables Atlas*, représentait au moment de notre étude (mars 1994 à décembre 1994), la seule entreprise ayant convenu un contrat social avec le MICST qui ait passé le cap du renouvellement de la convention collective². Qui plus est, la situation économique favorable de l'entreprise *Aciers Inoxydables Atlas* permet de nuancer la conception générale selon laquelle les syndicats signent de telles ententes de longue durée parce que leur entreprise est près de la faillite ou de la fermeture.

Dans le présent chapitre, notre démarche de recherche sera présentée en deux temps. Dans un premier temps, nous procéderons à une description factuelle de l'industrie canadienne de l'acier, de l'entreprise *Aciers Inoxydables Atlas*, du *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)*, ainsi que de la démarche tripartite avec le MICST qui a mené à la conclusion du premier contrat social québécois. Dans un deuxième temps, nous

-
- 1 L'accès à ce terrain privilégié fut rendu possible dans le cadre d'études parallèles que nous avons effectuées pour **M. Reynald Bourque**, professeur-chercheur de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal et pour le Ministère de l'Emploi. L'accès à ce terrain nous aurait fort probablement été impossible sans l'intervention de M. Bourque et *nous tenons à lui signifier notre grande reconnaissance*.
 - 2 La convention collective liant l'entreprise *Aciers Inoxydables Atlas* et le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* entrant en vigueur le 1^{er} décembre 1990 venait à échéance le 30 novembre 1993 et fut renouvelée, en octobre 1993, selon les procédures prévues au contrat social de 1991.

procéderons à une analyse stratégique des rapports sociaux à l'occasion de changements dans les relations du travail au cours de trois (3) périodes circonscrites dans le temps et qui, comme nous le verrons, nous permettront de bien saisir l'ampleur des changements dans les règles et dans le processus de régulation sociale survenus chez Atlas. Les trois (3) périodes qui seront étudiées à cet effet, sont les suivantes: 1) *la période 1990-1991* qui correspond à la signature du premier contrat social québécois; 2) *la période 1991-1992* où le projet d'investissements majeurs à la base du contrat social fut reporté par la compagnie; et 3) *la période 1992-1993* qui correspond à la période de renouvellement de la convention collective selon les nouveaux modes régulateurs.

4.1 PORTRAIT GLOBAL DE L'INDUSTRIE CANADIENNE DE L'ACIER

L'industrie canadienne de l'acier comptait en 1989 une douzaine de compagnies majoritairement situées en Ontario et au Québec³. Le **tableau 4.1**, figurant à la page suivante, dresse le portrait de cette industrie⁴. Comme nous l'indique ce tableau, les deux plus importantes compagnies de l'industrie canadienne de l'acier étaient en 1989 respectivement *Dofasco Inc.* et *Stelco Inc.*⁵. Exception faite de la *Dofasco Inc.*, l'ensemble des compagnies de cette industrie sont syndiquées. Le syndicat qui représente la grande majorité des travailleurs de l'acier au Canada est le syndicat «*United Steel Workers of America*» (*USWA*). Les deux seules entreprises qui sont affiliées à un autre syndicat sont deux entreprises québécoises et elles sont plutôt affiliées à la *CSN*. Il s'agit des entreprises *QIT-Fer et Titane* et *Aciers Inoxydables Atlas*. Il est intéressant de noter que ces deux entreprises québécoises ont pignon sur rue dans la région de Sorel-Tracy.

3 Anil VERMA and Peter WARRIAN, «Industrial Relations in the Canadian Steel Industry», in Richard CHAYKOWSKI and Anil VERMA, Industrial Relations in Canadian Industry, Toronto, Dryden, 1992, p. 87 et suiv.

4 Id.

5 Id., p. 88.

Tableau 4.1
L'industrie canadienne de l'acier

Table 3.1
Major Steel Companies in Canada: A Profile (1989)

Company	Primary Location	Ownership	Steel-making Process ^a	Raw Steel Output (000 tons)	No of Employees	Major Unions	Principal Products ^b
Algoma Steel	Ontario	Dofasco	BF/BOF	2788	6 132	USWA	B, P, S, SH
Dofasco Inc	Ontario	Widely held	BF/BOF	7242	22 500	NU	P, SH
QIT-Fer et Titane	Quebec	BP America	EF	277	2 000	CSN	I
Sidbec-Dosco Ltée.	Quebec	Prov. of Quebec	EF	1485	2 700	USWA	B, P, SH, S
Stelco Inc.	Ontario	Widely held	BF/BOF/EF	4729	16 147	USWA	B, P, SH, S
Sydney Steel Corp. (Sysco) ^d	Nova Scotia	Prov. of Nova Scotia	EF	110	850	USWA	I, S
Atlas Stainless Steel	Quebec	Sammi (Korea)	EF	260	450	CNTU	B, SH
Courtice Steel	Ontario	Widely held	EF	149	285	USWA	I, B
Ipsco Inc	Saskatchewan/ B.C.	Widely held	EF	775 B ^c	1 692	USWA	B, P, SH, S
Ivaco Inc.	Ontario	Widely held	EF	NA	4 881	USWA	B
Lake Ontario Steel (Lasco)	Ontario	Co-Steel Inc.	EF	750 ^c	800	USWA	E, S
Manitoba Rolling Mills	Manitoba	Canam Manac	EF	250	680	USWA	B, S
Slater Steels	Ontario & Quebec	Slater Industries Inc.	EF	250	640	USWA	B, S, Spring Steels

Notes: ^a BF — Blast Furnace, BOF — Basic Oxygen Furnace, EF — Electric Furnace, OH — Open Hearth Furnace
^b I — Intermediate products (ingots, billets, etc.), B — Bars and rods, P — Pipes and Tubes, S — Structural's, SH — Sheets
^c Shipped tons
^d In 1989, Sysco was shut down for a six-month period to complete modernization of its plant
 Sources: Annual Reports, Financial Post Cards. Some data supplied by firms on request

Source: **A. VERMA and P. WARRIAN, in R. CHAYKOWSKI and A. VERMA, *op. cit.*, note 3, p. 89, Table 3.1.**

Selon Verma et Warrian, pendant les années '70, l'industrie canadienne de l'acier s'avérait être la plus profitable et la plus productive des industries d'acier au monde⁶; cependant, ces années de gloire ont pris fin à l'aube des années '80 et elle est aujourd'hui confrontée, comme de nombreuses autres industries des secteurs primaires et secondaires à des difficultés économiques et technologiques majeures. La concurrence internationale et les accords de libre-échange avec les États-Unis et avec le Mexique, conjugués à la faiblesse du dollar canadien et aux taux d'intérêts élevés que nous connaissons au Canada, expliqueraient en partie ce recul de l'industrie canadienne de l'acier⁷. De plus, il appert

6 *Id.*, p. 90.

7 *Id.*

que les relations de travail particulièrement difficiles et conflictuelles qui ont toujours caractérisé le secteur canadien de l'acier auraient aussi un rôle à jouer dans ce recul. En effet, l'industrie canadienne de l'acier a toujours été caractérisée par la fréquence et la violence de ses conflits de travail⁸.

La structure traditionnelle de négociation collective qui caractérise l'industrie canadienne de l'acier n'a jamais été très centralisée. Il n'a jamais existé de table de négociation au niveau de l'ensemble de l'industrie comme dans d'autres secteurs (ex. le papier). La structure de négociation a toujours été plutôt un type de négociation coordonnée⁹. En ce sens, les parties procédaient au renouvellement de leurs conventions collectives à des périodes simultanées, ce qui avait pour effet de standardiser les conditions de travail et les salaires à l'intérieur de l'industrie. Au Québec, la compagnie *Stelco Inc.* a longtemps constitué le «*pattern*» de l'acier. Cependant, en 1990, cette structure de négociation coordonnée aurait été rompue entre deux des géants de l'acier au Canada, soit *Stelco Inc.* et *Algoma Steel*¹⁰. En effet, alors que les syndiqués de la compagnie *Stelco Inc.* refusaient à cette ronde les offres patronales et amorçaient une grève, ceux de la compagnie *Algoma Steel* acceptaient ces mêmes offres et évitaient ainsi le conflit¹¹. Depuis cette ronde, les négociations collectives dans l'industrie de l'acier seraient plus décentralisées et les conditions de travail moins standardisées.

8 Id.

9 Id., p. 105. La *négociation coordonnée* est définie par Dion comme étant une: «*Forme de négociation collective dans laquelle diverses sections locales de la même union ou d'unions différentes, qui négocient à des tables distinctes souvent fort éloignées les unes des autres, s'organisent entre elles pour formuler des demandes semblables, unifier leurs préparatifs, établir un calendrier à peu près identique, s'informer mutuellement du progrès accompli à chaque table et en arriver à des conventions collectives relativement équivalentes, bien que vraiment distinctes.* Réf.: Gérard DION, Dictionnaire canadien des relations du travail, Deuxième Édition, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 311.

10 A. VERMA and P. WARRIAN, in R. CHAYKOWSKI and A. VERMA, op. cit., note 3, p. 105.

11 Id.

Selon les auteurs Verma et Warrian, l'ensemble des entreprises de l'industrie canadienne de l'acier ferait actuellement face à des restructurations majeures et elles devraient nécessairement revoir leur façon de faire si elles veulent survivre sur le nouvel échiquier international où de nombreuses petites usines étrangères ultra-modernes et non syndiquées viennent leur faire la vie dure même sur le marché intérieur¹². Selon eux, les entreprises canadiennes de l'acier feraient face au besoin éminent d'élaborer une stratégie de survie qui serait basée principalement sur des investissements majeurs en capital technologique et humain, ainsi que sur l'amélioration des relations patronale-syndicale¹³.

4.2 L'ENTREPRISE ACIERS INOXYDABLES ATLAS DE TRACY

4.2.1 Historique de l'usine de Tracy

L'entreprise *Aciers Atlas*, propriété de *Rio Algom*, a été fondée à Tracy en 1962. *Rio Algom* comptait alors deux (2) établissements canadiens d'acier, soit un à Welland (Ontario) qui abritait le siège social, et l'autre à Tracy (Québec)¹⁴. En 1985, *Aciers Atlas* devint les *Aciers Inoxydables Atlas* une division autonome de *Rio Algom*. En 1989, elle fut mise en vente par *Rio Algom* et acquise par la firme *Sammi-Atlas Inc.*, une filiale de *Sammi Steel Co. Ltd*, producteur important d'aciers spéciaux et inoxydables de la Corée du Sud. L'entreprise *Aciers Inoxydables Atlas* de Tracy devint alors une compagnie privée à capital-actions dont la totalité des actions sont détenues par *Sammi Steel Co. Ltd*¹⁵.

12 Id., p. 130.

13 Id.

14 Id., p. 127.

15 Pierre ST-MICHEL, Le renouveau de la convention collective; l'expérience des Aciers Inoxydables Atlas, 1993, p. 3.

L'entreprise *Aciers Inoxydables Atlas* est spécialisée dans la production d'**acier inoxydable** en feuillards et en bobines à partir des matières premières suivantes: le nickel, le chrome et les ferailles¹⁶. L'entreprise de Tracy est la seule entreprise de métallurgie à produire de l'acier inoxydable sur le sol canadien. Elle produisait en 1993 quelques 80 000 tonnes d'acier inoxydable en bobines et en feuillards pour un chiffre d'affaires de plus de 180 millions de dollars.

4.2.2 La production et la technologie

Le processus de fabrication de l'acier inoxydable s'effectue en trois (3) principales étapes. À la première étape, au département de l'aciérie, la fonte et la fabrication de brames d'acier sont effectuées à partir du nickel, du chrome et de ferailles. Dans ce département la technologie principale qui permet la fonte de l'acier dans des fournaies, est plutôt désuète et remonterait à une trentaine d'années. À la seconde étape, au département du laminoir à chaud, la transformation des brames d'acier en bobines d'acier est effectuée. Dans ce département, la technologie principale, qui correspond au *laminoir planétaire* serait, pour sa part, très avancée¹⁷. Enfin, dans le département de la finition, les étapes du laminage, du découpage, de la finition et de l'expédition de l'acier en feuillards et en bobines sont effectuées¹⁸.

16 L'**acier inoxydable** est un acier spécial qui résiste aux divers agents de corrosion.

17 En effet, il appert que le laminoir planétaire de l'usine Atlas serait unique en Amérique du Nord et qu'il n'en existerait que deux (2) dans le monde (l'autre étant au Japon). L'avantage technologique que constitue ce laminoir serait d'ailleurs une des raisons pour lesquelles la firme coréenne Sammi aurait acquis l'établissement en 1989.

18 Il existe également des services périphériques comme l'entretien, le contrôle de la qualité et le magasin.

4.2.3 Le marché

L'entreprise *Aciers Inoxydables Atlas* exporte plus de 25 % de sa production annuelle d'acier inoxydable en feuillets et en bobines. La concurrence faite aux produits de l'entreprise se situe surtout sur le marché étranger, mais il semble que même sur le marché intérieur où l'entreprise détient le monopole de production de l'acier inoxydable, la concurrence s'accroît de plus en plus dû principalement à la prolifération de nouvelles usines ultra-modernes et non syndiquées aux États-Unis et à l'abolition prochaine des tarifs douaniers sur le produit. Les normes de qualité *ISO*, qui ne sont pas actuellement exigées par les acheteurs d'acier inoxydable, le seront dans un proche avenir selon les dirigeants d'Atlas. C'est pourquoi l'entreprise *Aciers Inoxydables Atlas* prévoit rendre son produit conforme à ces normes d'ici 1996¹⁹.

4.2.4 Le personnel

En 1994, l'entreprise *Aciers Inoxydables Atlas* employait 668 employés à plein temps. De ces 668 employés, 223 sont des cols blancs (dont 73 employés de bureau) et 445 sont des cols bleus (dont 300 sont des travailleurs non spécialisés et 145 sont des spécialistes diplômés). Les employés sont regroupés à l'intérieur de trois (3) unités d'accréditation distinctes. Les 445 employés de production de l'usine (cols bleus) sont représentés par un syndicat affilié à la *CSN*²⁰. Pour leur part, les 73 employés de bureau ainsi que les 8 gardiens de sécurité, sont représentés par des syndicats affiliés à la *FTQ*.

19 Le laboratoire où s'effectue le contrôle de la qualité est certifié *ISO* depuis 1993.

20 Il est à noter que c'est ce syndicat qui fera l'objet de la présente étude, soit le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)*.

4.3 LE SYNDICAT DES EMPLOYÉS DES ACIERS ATLAS (CSN)

L'entreprise de Tracy est installée depuis 1962 dans une région réputée pour l'âpreté de ses conflits de travail²¹. Elle a elle-même connu sa part de déboires avec quelques soixante-trois (63) semaines de conflits de travail en moins de vingt ans²². Dans les prochains paragraphes, nous retracerons les grandes étapes de l'histoire du *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* qui représente les employés de production (cols bleus) de l'usine de Tracy.

4.3.1 1963 à 1978: Des Métallos à la CSN

De 1963 à 1978, les employés de production de l'usine étaient représentés par un syndicat Métallos affilié à la FTQ. Durant cette période, les syndiqués de l'usine ont vécu deux (2) conflits de travail. Une première grève éclata en 1967 pour deux (2) semaines et une seconde en 1976 pour une durée de neuf (9) semaines. En 1978, insatisfaits de leurs conditions de travail et de leurs représentants syndicaux, les employés de production de l'usine Atlas décidaient de changer d'allégeance syndicale et adhéraient à la CSN. Il est important de noter que même si dans l'industrie de l'acier, la grande majorité des salariés sont affiliés aux Métallos, dans la région de Sorel-Tracy, le syndicat industriel dominant est la CSN²³. L'accréditation CSN a été obtenue par les employés de production de l'usine Atlas, le 8 décembre 1978²⁴.

21 A. VERMA and P. WARRIAN, *loc. cit.*, note 3, p. 127.

22 En effet, *Aciers Inoxydables Atlas* et le *Syndicat des employés des Aciers Atlas* ont connu trois (3) grèves et un (1) lock-out depuis la fondation de l'entreprise en 1962.

23 La CSN représente effectivement les salariés de production des principales entreprises métallurgiques de la région de Sorel-Tracy, entre autres, *QIT-Fer et Titane*, *GEC Alstom*, *Aciers Forgés*, *Aciers Inoxydables Atlas*.

24 Le témoignage suivant d'un des ex-officiers du syndicat dresse le portrait de cette situation vécue par le syndicat à l'époque des Métallos et les raisons du changement d'allégeance pour la CSN: «*En 1978 on a changé d'allégeance parce que... c'ta pas (suite...)*»

4.3.2 1979: Lock-out de neuf (9) mois

La première ronde de négociation collective du syndicat CSN s'est amorcée en décembre 1978. À cette occasion, il semble que les salariés ont tenté de modifier substantiellement les textes et les termes de leur convention collective, échue le 30 novembre 1978, pour négocier des conditions de travail et des textes qui rejoignaient ceux des syndicats locaux de la CSN²⁵. Le 21 mars 1979, l'employeur de l'usine de Tracy décrétait un lock-out qui allait durer neuf (9) mois²⁶. Lors du retour au travail, les

24(...suite)

une grosse raison, c'est que les Métallos eux autres de la manière qui fonctionnent, t'as un exécutif syndical pis t'as un agent d'affaire, eux autres y appellent ça un agent d'affaire mais pour nous autres c'est un conseiller syndical. Bon, l'agent d'affaire lui c'était, du côté des Métallos si on regarde la constitution c'était... c'était lui qui avait le dernier mot! On était peut-être pas mal autonome mais le gars qui était conseiller syndical du temps c'est un gars qui avait la main mise sur l'exécutif, pis là ben nous autres quand on voulait passer des affaires, c'est sûr que les questions on les posait pas à lui, on les posait à nos représentants, mais là c'était l'agent qui prenait les décisions pis ta-ta-ti pis ta-ta-ta... là à un moment donné en assemblée générale on a dit: "nous autres on est tanné!" pis lui y était là, on a dit: "on est tanné d'avoir lui, on fait une demande officielle à la Fédération pour que lui il s'en aille de là!"... fa que là, les Métallos y ont dit: "ça s'enlève pas!" On a dit: "Non? Pas de problème!" On s'est reviré pis on a changé d'allégeance pour la CSN comme ça (claque des doigts pour insinuer que ce fut facile).»

- 25 À titre d'exemple, les syndicats locaux de la CSN avaient négocié des dispositions sur le temps supplémentaire volontaire tandis que les syndicats de la FTQ étaient encore, à cette époque, aux prises avec le temps supplémentaire obligatoire.
- 26 «En décembre 1978 on reçoit notre nouvelle accréditation, ensuite de ça on se ramasse en.. mars, le 21 mars 1979 en lock-out! On avait peut-être eu une dizaine ou une douzaine de rencontres de négociation pis vraiment ça marchait pas. C'est sûr que nous autres en changeant d'allégeance syndicale on avait pris la convention collective d'un bout à l'autre.. ça changeait les textes, ça changeait les conditions dans certaines choses, comme le temps supplémentaire volontaire, etc... ça demandait beaucoup de travail sauf que... la compagnie a décrété un lock-out. On a eu 92 séances de négociation au Ministère du Travail à Montréal.. ça pas été facile! Ça s'est fini par une proposition d'un médiateur. C'est sûr que dans le protocole y avait beaucoup de choses, t'sé y avait eu des actes de vandalismes, pis
(suite...)

syndiqués étaient fiers de leurs nouvelles conditions de travail qui étaient maintenant comparables ou supérieures à celles en vigueur dans les autres grandes entreprises de la région Sorel-Tracy²⁷. Cependant, les relations de travail de l'usine Atlas étaient devenues extrêmement tendues suite à ce long conflit²⁸.

4.3.3 1985: Grève de trois (3) mois

En 1985, un nouveau conflit de travail éclata entre le syndicat des employés de production de l'usine Atlas et la compagnie. Les syndiqués décidèrent de faire la grève, grève qui dura trois (3) mois²⁹. Au retour de la grève, l'ensemble des officiers du comité exécutif du syndicat fut remplacé. Une nouvelle équipe de sept (7) employés de production occupa donc à partir de ce moment les fonctions d'officiers du syndicat. Cette équipe est encore aujourd'hui à peu près la même. Selon plusieurs des individus rencontrés, la grève de 1985 avait été une mauvaise grève qui avait fait beaucoup de tort au mouvement syndical chez Atlas. Il appert d'ailleurs que même si près de dix (10) années sont passées depuis cette grève, plusieurs membres du syndicat des employés de production seraient encore très amers face à cette grève.

26(...suite)

toutes sortes d'affaires! Y a eu un procès au criminel même... Mais ces choses-là t'sé.. ça envenime les relations entre les parties.»

27 Entre autres, les syndiqués ont obtenu des dispositions prévoyant le temps supplémentaire volontaire.

28 Certains syndiqués ont été poursuivis par la compagnie pour vandalismes et séquestration, un procès criminel a d'ailleurs été tenu suite à ce conflit, et un des membres a été condamné à une journée de prison en rapport avec ces événements.

29 *«En 1985 ça été dur dans la région icitte. Y avait Fer et Titane, y avait Marine qui a été en grève presque un (1) an, y avait aussi Beloit qui était en grève. 1985 ça été une période où tout le monde dans la région était en grève.»*

4.3.4 1987: Une négociation anticipée

Compte tenu du recul que prenait depuis le début des années '80 l'entreprise Atlas sur le plan économique, *Rio Algom* qui en était propriétaire décida de la mettre en vente en 1987. Cependant, il appert que l'âpreté des relations de travail qui caractérisait cette usine décourageait les acheteurs potentiels³⁰. C'est dans ce cadre que le syndicat proposa à la compagnie de procéder à une négociation anticipée pour la ronde de négociation collective de 1987³¹. La première phase de la négociation commença à l'automne 1986, bien avant l'arrivée à terme de la convention collective (la convention collective arrivait à échéance le 30 novembre 1987). Les parties ont signé leur nouvelle convention collective le 28 septembre 1987 (et elle entrerait en vigueur le 1^{er} décembre 1987).

Il semble que cette nouvelle façon de négocier prématurément n'était prévue que pour cette ronde de négociation. Les parties ne prévoyaient pas procéder de la sorte lors des renouvellements ultérieurs de la convention collective. Les raisons évoquées par les parties pour négocier de façon prématurée lors de cette ronde de 1987 sont surtout reliées à la mise en vente de l'entreprise à ce moment, le nouvel exécutif et le nouveau directeur d'usine voulant éviter tout conflit ouvert pendant cette période où déjà les acheteurs potentiels craignaient la conflictualité des relations de travail qui caractérisait cette usine.

4.3.5 1990: Les premiers pourparlers du contrat social

Comme nous l'avons vu précédemment, *Aciers Inoxydables Atlas* fut achetée par la firme coréenne *Sammi-Atlas Inc.* en 1989. Les nouveaux acheteurs planifiaient alors

30 A. VERMA and P. WARRIAN, *loc. cit.*, note 3, 127 et suiv.

31 Selon un des officiers du syndicat, les raisons qui ont justifié cette négociation anticipée seraient les suivantes: «*En 1987, l'usine était à vendre, et compte tenu du conflit de 1985 et de celui de 1979 qui avait duré 9 mois, on a décidé de négocier prématurément, on appelait ça la négociation anticipée.*»

procéder à un projet de modernisation majeur de l'usine de Tracy. En 1990, les parties s'engagèrent dans une négociation collective traditionnelle pour renouveler leur convention collective. La ronde de négociation s'avérait difficile et la direction demanda l'intervention d'un conciliateur du ministère du Travail. En décembre 1990, les parties n'en étaient toujours pas venues à une entente même avec l'aide du conciliateur³².

Durant cette même période, en décembre 1990, le président de la *Fédération de la Métallurgie*, M. Benoît Capistran, avisait le syndicat des employés de production de l'usine Atlas que le ministre de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie (*MICST*), M. Gérald Tremblay, avait informé le président de la *CSN*, M. Gérald Larose, que si certaines conditions étaient rencontrées, le gouvernement du Québec par l'intermédiaire de la *Société de Développement Industriel (SDI)*, participerait à un investissement majeur dans le cadre du projet de modernisation de l'usine. Peu après, le ministre Tremblay convoqua une rencontre en présence des représentants de la compagnie *Aciers Inoxydables Atlas*, de ceux du *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* et de la *CSN*, pour leur expliquer son projet de contrat social. En janvier 1991, la convention collective fut signée et les travailleurs étaient satisfaits de cette dernière³³.

32 Selon un des officiers du syndicat, la négociation anticipée de 1987 avait été une exception et en 1990 les parties avaient négocié de façon traditionnelle: «*En 1987 on avait fait une négociation anticipée pis ça s'était tout réglé avant l'expiration de la convention collective. Mais en 1990 ça c'est pas passé de la même façon pantoute! On a négocié à l'automne 1990 de manière traditionnelle pis ça l'a accroché sur tout. Au mois d'octobre à peu près, ça avançait plus là, ç'ta d'jamé ben raide même si le conciliateur était dans le décor. Moi, d'après moi là, y ont bloqué là parce que notre "pattern de l'acier" là, Stelco, eux autres y étaient bloqués.*»

33 Le témoignage suivant du président du syndicat en fait foi: «*Finalement, en janvier 1991 on a accepté les offres. On a pris un vote sur la nouvelle offre monétaire de l'employeur pis ça passé à 83 % j'pense. Ça été une très bonne entente!*». Les syndiqués avaient obtenu entre autres, des augmentations salariales générales de \$0,60/heure pour 1990, de \$0,15/heure pour 1991 et de \$0,10/heure pour 1992. Au chapitre des vacances annuelles, les syndiqués comptant 30 ans et plus d'ancienneté avaient obtenu une semaine de vacances supplémentaire (soit 7 (suite...))

4.3.6 1991: La négociation du contrat social

Tout de suite après la conclusion de la convention collective, en janvier 1991, les officiers du syndicat reçurent le mandat des membres pour amorcer une seconde négociation avec l'employeur et les représentants du MICST dans le cadre du projet de contrat social proposé par le ministre Tremblay. En février 1991, le sous-ministre du MICST, M. Ryan, rencontrait les deux parties en présence d'un conciliateur du ministère du Travail, M. Roger Lecourt, pour amorcer la négociation de ladite entente de contrat social.

En mars 1991, après neuf (9) rencontres de négociation tripartite, l'entente sociale fut recommandée par l'exécutif syndical et elle fut acceptée par les membres, dans une proportion de 94 %. L'entente de contrat social fut alors signée par les parties (direction et syndicat) mais demeura secrète jusqu'à l'annonce officielle, le 4 avril 1991, par le Premier ministre du Québec, M. Robert Bourassa, dans le cadre de l'annonce officielle du projet d'investissement d'un demi-milliard de dollars, pour la modernisation de l'usine Atlas. Il s'agissait d'une première dans l'histoire des relations du travail au Québec et l'événement fut souligné avec tambours et trompettes. La presse écrite, la télévision, le Premier ministre du Québec et des représentants de différents ministères étaient présents pour l'occasion. Il y eu même une motion à l'Assemblée Nationale pour féliciter les parties signataires de cet accord innovateur, prometteur et unique de contrat social³⁴.

33(...suite)

semaines au lieu de 6). De plus, les syndiqués avaient obtenu une (1) journée supplémentaire de congé de paternité (soit 2 journées payées au lieu de 1) et une journée supplémentaire de congé d'adoption (soit 2 journées payées au lieu de 1).

34 Comme nous l'avons vu précédemment, la démarche prévoyait un **projet d'investissement majeur** pour la modernisation de l'usine (investissement de 300 millions de dollars devant générer 300 nouveaux emplois) en **contrepartie** de la signature du **contrat social** qui prévoyait sept (7) conditions exigées par le MICST. Supra, p. 37.

CHAPITRE 5

ANALYSE STRATÉGIQUE

Ce chapitre présente l'analyse stratégique des rapports sociaux à l'occasion des changements des relations du travail intervenus chez *Aciers Inoxydables Atlas* depuis la signature du contrat social en avril 1991. Dans un premier temps, nous ferons un survol des éléments de contexte dans lequel cette expérience novatrice s'est inscrite. Nous présenterons ensuite brièvement l'entente *Steinberg* à partir de laquelle le contrat social convenu chez Atlas fut inspiré. Dans un troisième temps, nous exposerons la structure formelle du contrat social signé le 4 avril 1991 entre la compagnie *Aciers Inoxydables Atlas* et le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)*. Enfin, nous décrirons l'analyse stratégique des trois (3) périodes étudiées, soit: la période 1990-1991 où le contrat social fut négocié et signé; la période 1991-1992 où le projet d'investissements de 300 millions de dollars pour la modernisation de l'usine fut reporté par la compagnie Atlas; et enfin, la période 1992-1993 où la convention collective, venant à échéance le 30 novembre 1993, fut renouvelée selon les mécanismes prévus au contrat social.

5.1 ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le 30 novembre 1990, la convention collective de travail unissant les *Aciers Inoxydables Atlas* et le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* venait à échéance. Les parties entreprirent, comme à chaque renouvellement périodique, une négociation collective traditionnelle basée sur le «*pattern*» de l'acier établi lors de la négociation de l'entreprise *Stelco Inc*¹. La négociation s'avéra difficile et l'employeur fit appel à un conciliateur du ministère du Travail en octobre 1990. Finalement, les parties évitèrent le conflit ouvert et conclurent leur nouvelle convention collective en janvier 1991.

1 Supra, p. 84.

À cette époque, le Québec était plongé dans une période morose de récession économique et la région de Sorel-Tracy n'était certes pas à l'abri de ces aléas économiques. Les fermetures d'usines se multipliaient et les taux de chômage grimpaient à près de 15-16% à cette époque dans la région de Sorel-Tracy. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, l'entreprise Atlas n'était pas dans une situation dramatique sur le plan économique. Elle détenait encore une importante part du marché de l'acier inoxydable canadien et faisait très bonne figure sur le marché américain². Toutefois, les accords de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, et avec le Mexique allaient vraisemblablement raffermir la concurrence sur le marché du produit de l'entreprise³.

Pendant cette même période, les représentants du gouvernement du Québec faisaient des pieds et des mains pour restructurer le marché de l'emploi et pour contrer les fermetures d'entreprises. Le besoin d'un renouvellement dans les relations de travail au Québec était à l'ordre du jour de la majorité des conférences et des colloques reliés au monde du travail⁴. Le ministre Tremblay du MICST cherchait un moyen de rapprocher patronat et syndicats dans l'espoir de réaliser ses trois (3) priorités, soit: la formation professionnelle, la haute technologie et la qualité totale, qui, selon lui, étaient essentielles au renforcement de la productivité des entreprises québécoises⁵. C'est sur cette toile de fond qu'en 1991, le MICST, par l'intermédiaire du ministre Tremblay, mettait de l'avant la formule originale de partenariat baptisée le «**contrat social**»⁶.

2 Source: Entrevue semi-dirigée avec les représentants de la direction d'Atlas.

3 L'intensification de cette concurrence pour le produit était prévisible, selon les individus rencontrés, à cause de **l'abolition des tarifs douaniers sur l'acier, prévue pour 1998**.

4 **Pierrette GAGNÉ et Michel LEFÈVRE, L'entreprise à valeur ajoutée. Le modèle québécois**, Montréal, Publi-Relais, 1993, p 65 et suiv.

5 **Rudy LE COURS**, «Travail: Québec veut instaurer le "modèle allemand"», Journal La Presse, Montréal, le 5 avril 1991, p. A2.

6 **MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE, Un modèle original de partenariat: le contrat social du MICT**, Direction des politiques, Août 1992, p. 3 et suiv.

5.2 L'ENTENTE STEINBERG

L'entente de contrat social, que le ministre Gérald Tremblay voulait proposer aux parties locales chez Atlas, tirait son origine d'une entente qui avait auparavant été convenue chez *Steinberg*⁷ et qui figure à l'*Annexe IV* (pp. 199-202 du présent document). Le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat des employés de production de l'usine Atlas explique bien en quoi l'entente *Steinberg* avait représenté un modèle de départ pour le projet de contrat social que le *MICST* proposait aux parties en 1991 chez Atlas:

«Quand Gérald Tremblay nous a parlé la première fois en décembre 1990, c'était rien que des pourparlers. L'entente sociale en fin de compte il s'était basé sur Steinberg parce que Steinberg en avait une entente sociale avant nous autres. Pas du même genre par exemple eux autres y avaient l'arbitrage des offres mais pas le plancher d'emploi pis tout ça. L'idée elle est venue de là parce que les premiers papiers qu'on a eus c'était l'entente de Steinberg. Là nous autres on avait demandé à l'assemblée générale de nous mandater pour aller voir parce que comme on dit, on avait rien à perdre d'aller voir. On a eu le mandat d'amorcer une négociation là-dessus.»

Cette entente de *Steinberg* prévoyait l'existence d'une paix industrielle de six (6) ans pour la durée des termes de deux (2) conventions collectives, soit celle en vigueur au moment de la signature de l'entente (cette convention était entrée en vigueur le 21 septembre 1988 et venait à échéance le 20 septembre 1991) et celle qui y serait subséquente (en vigueur le 21 septembre 1991 et qui venait à échéance le 20 septembre 1993). L'article 1.1), de l'entente *Steinberg* au sujet de cette paix industrielle, se lit comme suit:

1. PAIX INDUSTRIELLE

- 1) *Les parties conviennent de l'existence, à compter de la signature des présentes, d'une paix industrielle d'une durée de six (6) ans.*

7 Informations recueillies auprès de **M. Jean Des Trois Maisons**, sous-ministre adjoint des relations du travail du Ministère de l'Emploi.

L'entente *Steinberg* prévoyait aussi qu'à l'occasion du renouvellement de la convention collective 1991-1993 (la convention collective en vigueur venait à échéance le 20 septembre 1991), les parties auraient recours à la formule de l'arbitrage des offres finales pour solutionner tout différend. L'article 1.II), de l'entente *Steinberg* au sujet de l'arbitrage des offres finales, se lit comme suit:

1. PAIX INDUSTRIELLE

II) Pour ce faire, et au terme des négociations pour le renouvellement de la présente convention collective, soit en 1991, les parties conviennent immédiatement de recourir à la formule de l'arbitrage des offres finales pour solutionner tout différend.

L'annexe "A" de l'entente *Steinberg* prévoyait les procédures de ce mécanisme d'arbitrage des offres finales⁸.

L'entente *Steinberg* stipulait aussi que lors du renouvellement de la convention collective en 1991, si les parties avaient recours à l'arbitrage des offres finales, l'offre finale de la compagnie ne comporterait pas de concessions monétaires⁹.

5.3 LE CONTRAT SOCIAL D'ATLAS: STRUCTURE FORMELLE

Le contrat social qui fut signé le 4 avril 1991 chez *Aciers Inoxydables Atlas*, et qui unit la compagnie *Atlas* et le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)*¹⁰, figure à

8 Pour plus de détails sur ce mécanisme d'arbitrage des offres finales convenues par les parties, voir l'annexe "A" de l'entente *Steinberg* figurant à l'Annexe IV (pp. 199-202 du présent document).

9 Voir l'article 1. VIII) de l'entente *Steinberg* figurant à l'Annexe IV (pp. 199-202 du présent document) pour plus de détails sur cet engagement de la compagnie.

10 Le contrat social d'*Atlas* figure à l'Annexe "M" de la convention collective unissant les parties et est intitulé: "*Entente concernant le renouvellement de la convention collective et les conditions reliées à la réalisation du projet de modernisation*".

l'*Annexe V* (pp. 204-213 du présent document). Dans les lignes qui suivent, nous exposerons les points majeurs de cette entente de longue durée.

5.3.1 Le projet d'investissements

En premier lieu, les parties ont tenu à stipuler que l'entente de longue durée avait un caractère exceptionnel, et qu'elle était conditionnelle à la réalisation du projet d'investissements de 300 millions de dollars de la compagnie pour moderniser l'usine de Tracy dans les prochains six (6) ans. Le préambule de l'entente sociale d'Atlas se lit comme suit:

La présente entente, constituée des termes d'un accord exceptionnel entre les parties, s'inscrit dans le cadre d'un projet d'investissement qui atteindra approximativement trois cent millions de dollars (300 000 000\$) ou plus à l'usine des Aciers Inoxydables Atlas à Tracy et est conditionnelle à la réalisation de ce projet dont la durée est de six ans.

Il est aussi stipulé que l'échéancier de réalisation du projet devra être communiqué au syndicat au plus tard douze (12) mois après l'annonce officielle du projet d'investissement. De plus, comme le projet d'investissement devait générer quelques trois cent (300) nouveaux emplois, les parties ont convenu dans ce préambule que ces nouveaux emplois devraient principalement être comblés par des personnes de la région de Sorel-Tracy.

5.3.2. Procédures en vue du renouvellement de la convention en 1993

Les procédures concernant le renouvellement de la convention collective 1990-1993 sont définies dans le premier article de l'annexe "M". Premièrement, les parties ont convenu que lors du renouvellement de la convention collective en 1993¹¹, le normatif

11 La convention collective unissant les parties venait à échéance le 30 novembre 1993.

serait reconduit automatiquement dans la convention collective 1993-1996. L'article 1.02 à ce sujet, se lit comme suit:

1.02 Les parties conviennent que les clauses normatives de la convention collective 1990-1993 seront reconduites dans la convention collective 1993-1996. L'une ou l'autre des parties peut, en tout temps pendant la durée de la présente entente, proposer par le biais du comité paritaire de relations industrielles des modifications aux clauses normatives.

Les parties s'entendaient donc pour procéder selon un mode de *négociation continue* pour les clauses normatives. En effet, l'article 1.02 prévoit que les modifications des clauses normatives seront faites au besoin plutôt que d'attendre lors des négociations aux trois (3) ans.

5.3.3 La paix industrielle

En ce qui a trait aux clauses à incidence monétaire, à défaut d'une entente entre les parties lors du renouvellement de 1993, ces dernières s'engageaient à ne pas recourir à la grève ou au lock-out et à procéder par l'arbitrage des offres finales¹². Les articles 1.03

12 L'article 1.11 1) de l'entente stipule que «*Le mécanisme d'arbitrage prévu au présent article est réputé constitué conformément à la section I du chapitre IV du Code du travail du Québec.*». Code du travail, L.R.Q., c. C-27, art. 74 et suiv. Toutefois il est important de noter que le Code du travail prévoit un *mécanisme d'arbitrage des différends et des griefs* tandis que l'entente sociale d'Atlas va plu loin et prévoit un *mécanisme d'arbitrage des offres finales* où l'arbitre est obligé de choisir intégralement une des deux (2) offres qui lui sont soumises par les parties, ce qui n'est pas le cas dans l'arbitrage des différends et des griefs. *Gérard Dion définit l'arbitrage des offres (ou propositions) finales comme suit: «Formule d'arbitrage selon laquelle l'arbitre après avoir servi de médiateur ou simplement entendu les parties exposer leurs positions, est obligé dans sa sentence de choisir intégralement, sans y apporter de modification, la proposition finale de l'employeur ou celle du syndicat pour mettre fin à un conflit d'intérêts.*». Réf.: Gérard DION, Dictionnaire canadien des relations du travail, Deuxième Édition, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 30.

et 1.04 concernant ces dispositions se lisent comme suit:

- 1.03 *Les parties conviennent de recourir à la formule de l'arbitrage des offres finales prévue à l'article 1.11 pour solutionner tout différend qui pourrait survenir au terme des négociations pour le renouvellement des clauses à incidence monétaire de la convention collective 1990-1993.*
- 1.04 *Les parties conviennent de renoncer à tout recours à la grève ou au lock-out au sens du Code du travail et ce, jusqu'au 30 novembre 1996 inclusivement.*

Ce mécanisme d'arbitrage des offres finales prévoit qu'à défaut d'entente entre les parties pour les clauses à incidence monétaire, ces dernières soumettraient chacune une offre monétaire finale au Directeur de la conciliation du ministère du Travail. Par la suite, un arbitre que les parties auraient choisi, entendrait le point de vue de chacune d'elles lors d'une audition et choisirait **intégralement** l'une ou l'autre des deux (2) offres monétaires finales.

5.3.4 Le plancher d'emploi

L'employeur s'est engagé à maintenir un plancher d'emploi pour la durée de l'entente, soit jusqu'au 30 novembre 1996. Ce plancher d'emploi vise le nombre de postes occupés par les syndiqués qui faisaient partie du *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* au moment de la signature de ladite entente, soit le 4 avril 1991. Les salariés membres du syndicat signataire à la date de la signature de l'entente et qui étaient en congés autorisés ou qui recevaient des prestations d'assurance-salaire ou de la CSST étaient compris dans ce plancher d'emploi. Ce plancher d'emploi visait donc les quatre cent onze (411) postes occupés par les membres du syndicat en date du 4 avril 1991. Il est intéressant de noter que ce plancher d'emploi vise un nombre de postes de travail plutôt qu'un nombre d'individus. Selon cette distinction, même si certains syndiqués, qui faisaient partie de l'unité d'accréditation visée au moment de la signature de ladite entente, prenaient par

exemple leur retraite, le plancher d'emploi ne serait pas pour autant abaissé puisque ce sont les postes et non les individus qui sont visés par ce plancher. De plus, même si en mars 1994 le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* comptait quelques quatre cent quarante-cinq (445) membres, le plancher d'emploi prévu à l'entente sociale demeure un plancher de 411 postes. Ainsi, dans l'éventualité où la compagnie accuserait une baisse du carnet de commandes, elle pourrait mettre à pied une trentaine de salariés de production (445 salariés - 411 (plancher) = 34 excédants qui pourraient être mis à pied). L'article 2.01 qui prévoit ce plancher d'emploi se lit comme suit:

2.01 Pendant la durée de la présente entente, l'employeur s'engage à maintenir en tout temps un minimum de quatre cent onze (411) postes couverts par le certificat d'accréditation émis en faveur du syndicat.

5.3.5 Le comité paritaire de relations industrielles (CPRI)

Les parties ont aussi convenu, à l'article 3.01, de mettre sur pied un comité paritaire de relations industrielles (CPRI) composé de six (6) membres (soit trois (3) représentants de la direction et trois (3) représentants du syndicat) pour voir à la gestion de l'entente et de tous les problèmes qui pourraient intervenir pendant la période 1990-1996. Ce comité se voulait la plaque tournante pour la gestion du contrat social et des procédures qu'il prévoyait.

3.01.1 Dans le cadre de la présente entente et de la période de changements qui prévaudra au cours de la réalisation des investissements majeurs prévus, les parties conviennent de mettre sur pied un mécanisme souple et permanent d'ajustement pour faciliter l'adaptation et les ajustements nécessaires à l'implantation efficace de ces changements.

3.01.2 Les parties conviennent donc de former un comité paritaire de relations industrielles (CPRI) composé de six (6) membres.

Ce comité CPRI a entre autres pour mandat: de faciliter les ajustements nécessités par la réalisation des investissements; de faciliter la solution des problèmes de relations de travail pouvant survenir en rapport avec le projet de modernisation; d'informer les parties de la teneur des changements anticipés ou en cours; de minimiser les impacts négatifs pour les employés et pouvant résulter des changements à apporter; de convenir d'ententes particulières pouvant modifier les dispositions de la convention collective au besoin¹³.

5.3.6 Les plans de développement des ressources humaines (PDRH) et de qualité totale (Q.T.)

Aux articles 3.02 et 3.03, les parties se sont aussi engagées à mettre sur pied des plans de développement de ressources humaines (PDRH) et de qualité totale (Q.T.):

3.02 L'employeur convient d'établir, avec la collaboration de la Commission de la formation professionnelle de la Montérégie (CFP/Montérégie), un plan de développement des ressources humaines (PDRH) et d'associer le syndicat à toutes les étapes d'élaboration de ce plan. Le comité paritaire de relations industriels (CPRI) prévu à l'article 3,01 de la présente entente, constitue l'instrument privilégié de cette collaboration entre les parties.

Le Syndicat, pour sa part, s'engage à collaborer à l'établissement et à la réalisation dudit PDRH.

3.03.1 Les parties s'engagent à collaborer activement aux différentes étapes de l'implantation d'un programme visant l'amélioration des différentes fonctions de l'entreprise, cela selon le plan de qualité totale proposé par le Centre de recherche industrielle du Québec...

13 Pour plus de détails sur ces mandats du comité CPRI, voir les dispositions de l'article 3 de l'entente sociale qui figure à l'*Annexe V* (pp. 204-213 du présent document).

5.3.7 La durée de l'entente

La clause terminale de l'entente sociale prévoit que cette dernière s'applique jusqu'au 30 novembre 1996 mais que, si le projet d'investissement n'était pas en cours de réalisation de façon concrète le 31 mai 1993, l'entente deviendrait nulle et sans effet:

4.02 La présente entente deviendra nulle et sans effet si le projet d'investissement n'est pas en cours de réalisation de façon concrète le 31 mai 1993.

5.4 ANALYSE STRATÉGIQUE

Dans les paragraphes qui suivent, nous procéderons à l'analyse stratégique des rapports sociaux à l'occasion des changements dans les relations du travail intervenus chez *Aciers Inoxydables Atlas* depuis la signature du contrat social en avril 1991. Cette analyse stratégique visera particulièrement à mettre en lumière la logique d'action du *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* à l'occasion de ces changements. L'analyse sera présentée en trois (3) temps, qui correspondent, comme nous le verrons, à trois (3) périodes de changements des relations de travail. Ces trois (3) périodes sont les suivantes: d'abord, *la période 1990-1991* où le contrat social fut convenu et qui représente un période de changement de jeu pour les parties; ensuite, *la période 1991-1992* où le projet d'investissements de 300 millions de dollars pour la modernisation de l'usine fut reporté par la compagnie Atlas, ce qui a représenté un changement des règles du jeu des parties; et enfin, *la période 1992-1993* où la convention collective, venant à échéance le 30 novembre 1993, fut renouvelée selon les mécanismes prévus au contrat social et qui représente une période où le nouveau jeu lui-même était devenu un des enjeux principaux de la négociation.

5.4.1 Période 1990-1991: LE NOUVEAU JEU

Lorsqu'on aborde l'analyse stratégique de la situation d'action qui a donné lieu au contrat social chez Atlas, un premier élément qu'il est important de noter est que tous les individus rencontrés lors de nos entretiens étaient unanimes pour affirmer que la négociation tripartite du contrat social dans laquelle les parties se sont engagées en 1991 chez *Atlas* était l'initiative du ministre Gérald Tremblay du *MICST*. Selon ces derniers, si le *MICST* avait choisi l'entreprise Atlas pour lancer son nouveau modèle de partenariat en entreprise appelé le contrat social, c'était parce qu'à cette époque, le gouvernement du Québec était en négociation avec les nouveaux acheteurs coréens d'Atlas¹⁴ pour une subvention dans le cadre d'un projet de modernisation majeur de l'usine de Tracy. Le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat relate bien les faits à l'origine du contrat social d'Atlas:

«C'était une idée de Gérald Tremblay directement ça c'est affaire de contrat social là! C'est lui qui voulait établir ça au niveau des relations de travail, y voulait que ça change au Québec. Ça faisait longtemps qu'il en parlait, là ça été icitte mais ça aurait pu être un investissement majeur qui aurait pu se parler ailleurs aussi pis ça aurait tombé ailleurs! Mais là, l'investissement ça adonné icitte! À ce moment-là, les coréens qui venaient de nous acheter étaient en négociation avec le gouvernement du Québec à propos d'une subvention de 105 millions \$, mais pour ça le gouvernement y voulait une entente sociale.»

Et c'est sur cette toile de fond qu'en janvier 1991, le ministre Tremblay, par l'intermédiaire de ses représentants (Messieurs Ryan et Ferland) invita les parties patronale et syndicale de chez Atlas à le rencontrer pour discuter d'un éventuel contrat social de longue durée négocié à trois (3).

a) Nouvel acteur à la négociation: le MICST

Un des éléments fondamentaux de l'analyse de cette situation d'action particulière

14 Comme nous l'avons vu précédemment, *Sammi-Atlas* venait d'acheter l'entreprise *Aciers Inoxydables Atlas* de Tracy en 1989.

vécue par les acteurs sociaux d'Atlas est l'intervention de l'État, par l'intermédiaire des représentants du *MICST*, en tant que troisième acteur à la table de négociation locale. En effet, ce nouvel acteur, composé de représentants du *MICST*, représentait le gouvernement du Québec lors de la négociation de l'entente sociale. Cette participation directe de l'État à la négociation changeait passablement la structure bipartite traditionnelle du jeu où tout se passait entre les deux (2) parties locales, malgré qu'en cas d'impasse ces dernières avaient souvent eu recours aux services d'un conciliateur ou d'un médiateur du ministère du Travail. Dans cette nouvelle négociation, le *MICST* était un troisième acteur à la table de négociation et comme ce dernier était composé de représentants de l'État, les parties locales étaient conscientes qu'il était doté d'un pouvoir politique qu'elles ne possédaient pas localement. Le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat illustre bien le changement du jeu que cette intervention du *MICST* représentait:

«T'sé les contacts se font à un plus haut niveau avec ça, c'est politique un peu là! C'est pu pareil là!»

Pour les parties, l'intervention du *MICST* en tant qu'acteur dans la négociation collective locale était certainement une situation inusitée qui changeait la structure du jeu traditionnel, mais qui semblait aussi constituer une nouvelle source de pouvoir pour ces dernières. Le témoignage suivant d'un officier du syndicat démontre bien le statut politique du nouvel acteur dans le jeu local des parties à la négociation:

«Nous autres on était pas choqué de ça parce que, que ce soit sur notre côté à nous autres ou du leur, le MICST c'est un arbitre comme. On hait pas ça qu'il soit dans le décor, parce qu'autant les deux parties savent que y a quelqu'un qui veille sur tout ça!».

La négociation du contrat social représentait donc un nouveau jeu pour les acteurs qui traditionnellement négociaient localement et périodiquement le renouvellement de leur convention collective de travail en suivant le «*pattern*» de l'acier. Les parties avaient toujours eu des négociations passablement difficiles, qui s'étaient à plusieurs occasions terminées par un conflit ouvert. De plus, elles étaient souvent venues à la conclusion d'une

entente qu'après l'intervention d'un tiers (conciliateur ou médiateur). Elles avaient donc une culture de négociation traditionnelle basée sur le régime d'opposition, où les parties représentaient plus des ennemis que des partenaires. Cette nouvelle négociation où le *MICST* était un troisième acteur changeait donc nécessairement cette structure traditionnelle de négociation collective, et était source de beaucoup d'incertitudes pour les parties. Il s'agissait en effet d'une première au Québec, et le témoignage suivant d'un officier du syndicat démontre bien que les parties n'avaient pas d'idées claires de la façon dont la négociation allait se dérouler et du résultat auquel elles allaient aboutir:

«T'sé c'était quelque chose de nouveau pour tout le monde là! Le MICT aussi! Pis on savait pas trop dans quoi on s'embarquait là! C'était pas évident. On venait de finir une négociation traditionnelle pis là on s'engageait dans une autre négociation complètement différente!»

L'intervention d'un nouvel acteur dans le jeu des parties locales introduisait aussi, comme nous le verrons plus en détails dans les lignes qui suivent, une restructuration du rapport de force établi avec le temps entre les deux (2) acteurs locaux. Mais le syndicat allait-il participer à un jeu où un nouvel acteur tout puissant, le *MICST*, imposerait sa régulation de contrôle pour fixer les règles nouvelles dans un nouveau jeu à trois (3) où il ne trouverait pas nécessairement son compte ? L'étude de cette situation particulière nous permettra de mieux comprendre la logique d'action du syndicat.

b) L'autonomie irréductible des parties

En second lieu, l'analyse nous amène à penser que, malgré l'importance indéniable des éléments du contexte dans lequel le contrat social est intervenu en 1991 chez *Aciers Inoxydables Atlas*, les individus rencontrés lors de nos entretiens et qui représentent les parties patronale et syndicale locales, considèrent qu'ils n'ont pas été obligés de signer un accord entièrement élaboré et imposé comme tel par une tierce partie, en l'occurrence le *MICST*. Bien que tous reconnaissent que l'initiateur de cette nouvelle approche de

négociation collective était le ministre Tremblay, les individus rencontrés ont insisté pour dire que les deux (2) parties locales ont eu la possibilité de négocier les termes de l'entente sociale de longue durée qu'elles ont signée. Du point de vue des individus rencontrés, le *MICST* a exigé de la compagnie une entente de longue durée comme condition *sine qua non* à la participation financière du gouvernement du Québec, par l'intermédiaire de la *SDI*, à son projet d'investissement. Cependant, les termes de cette entente n'auraient pas été définis d'avance par le *MICST* et n'auraient pas été imposés comme un décret aux parties locales. Le *MICST* aurait proposé aux parties locales des paramètres qu'il voulait qu'elles négocient, mais les acteurs locaux semblent avoir disposé d'une liberté certaine pour définir les termes de l'échange à l'intérieur de ces balises¹⁵. Cette autonomie irréductible des acteurs sociaux est bien démontrée par le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat qui a pris part à la négociation du contrat social en 1991:

«Les gars de l'exécutif, on avait su que quelque chose se brassait mais on savait pas trop quoi là. Quand Gérald Tremblay nous a appelé la première fois, on est monté mais y avait rien de sûr là! C'était rien que des pourparlers. Fa que là, on a demandé à l'assemblée de nous mandater pour aller voir ça parce qu'on pouvait pas y aller sans avoir le mandat de l'assemblée! Là, le MICT lui y nous a présenté une ébauche, c'était l'entente de Steinberg¹⁶, y avait l'arbitrage des offres mais y avait pas de plancher d'emploi, y avait rien de ça là! On a négocié, si tu voyais les premiers textes qu'ils nous ont soumis avec qu'est-ce qu'on a signé là, c'est pas pareil pantoute! J'me souviens entre autre que le ministre Tremblay y voulait qu'on parle de flexibilité des métiers pis ça les deux bords on a dit qu'on voulait rien savoir de ça pis le ministre y a dit: "correct", pis c'est pas dans l'entente ça là!»

15 Lors d'un entretien avec le conciliateur du ministère du Travail qui est intervenu dans le dossier Atlas, soit **M. Roger Lecourt**, ce dernier a d'ailleurs confirmé que le *MICST* avait proposé des paramètres aux parties locales mais que ces dernières avaient pu négocier les termes de l'entente sociale à l'intérieur de ces paramètres.

16 Voir l'*Annexe IV* (pp. 199-202 du présent document).

La nécessité pour l'acteur syndical de recevoir le **mandat de l'assemblée générale** pour pouvoir amorcer cette seconde négociation collective confirme la marge de liberté certaine de l'acteur syndical dans cette situation d'action. En effet, si les membres avaient refusé de mandater leurs représentants pour participer à cette négociation tripartite, nous pouvons croire que cette dernière n'aurait pas eu lieu¹⁷. Les membres avaient donc la possibilité de refuser de négocier une telle entente, mais ils ont choisi de mandater leurs représentants pour leur permettre d'aller voir ce que le *MICST* voulait leur proposer. Nous verrons plus en détails dans les paragraphes qui suivent les raisons pour lesquelles les membres ont fait ce choix stratégique.

Il est aussi important de noter que les parties locales disposaient bien d'une certaine liberté face aux sujets que le *MICST* voulait inclure dans l'entente sociale. Le refus des parties locales de consigner à l'entente des dispositions concernant la **flexibilité des métiers** témoigne effectivement de cette régulation autonome des parties locales face aux exigences du *MICST* et de sa régulation de contrôle.

Qui plus est, la **situation économique prospère** de l'entreprise, à l'époque de ce projet du *MICST*, donnait aussi une certaine marge de liberté aux parties locales. En effet, plusieurs études ont démontré que dans bien des cas où les parties patronales et syndicales se sont engagées ces dernières années dans des démarches de partenariat, la situation économique des entreprises était souvent en péril et les parties voyaient donc leurs possibilités d'action réduites à ce choix de coopération si elles voulaient tenter d'éviter le pire. Dans le cas de l'entreprise Atlas, il est intéressant de noter que telle n'était pas la situation lorsque les parties se sont engagées dans la négociation d'une entente de partenariat tripartite en 1991. Le témoignage suivant d'un des délégués démontre bien que l'acteur syndical était conscient que, même si les parties ne s'entendaient pas pour signer

17 Il ne faut pas oublier que les parties venaient tout juste de conclure une convention collective que le président du syndicat considérait comme une très bonne entente pour les membres.

une telle entente, Atlas n'allait pas fermer ses portes à court terme pour autant:

«Dans le temps qu'on a signé ça icitte on était pas mal pris là! C'est pas comme si on était sur le bord d'une fermeture ou quelque chose de même là!»

Contrairement à l'opinion déterministe générale selon laquelle l'état précaire de l'économie obligerait les syndicats à signer de telles ententes de partenariat, le syndicat n'aurait donc pas été contraint à signer une entente tripartite imposée uniquement par des éléments contextuels ou par la régulation de contrôle d'un État interventionniste, en l'occurrence le *MICST*. Comme nous venons de l'exposer, l'acteur syndical disposait indéniablement d'une certaine marge de liberté et avait le choix de refuser de s'engager dans une telle démarche. Dans les prochains paragraphes nous verrons plus en détails la logique d'action stratégique de l'acteur syndical dans son choix de collaborer à la mise en place de nouvelles règles du jeu et d'une nouvelle structure de négociation collective.

c) L'interdépendance stratégique des parties

Comme le démontre le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat, il semble qu'après avoir discuté en assemblée générale avec leurs membres, les représentants du syndicat se disaient qu'ils n'avaient rien à perdre d'aller voir ce que le *MICST* voulait leur proposer parce qu'ils ne s'engageaient à rien *a priori*, et parce qu'ils pouvaient probablement avoir quelque chose à gagner pour les membres dans cette nouvelle négociation:

«Fa que là, comme qu'on dit, on avait rien à perdre nous autres d'aller voir ce qui se passait là. On avait demandé à l'assemblée de nous mandater pour aller voir ça pis on a eu le mandat de l'assemblée. Parce qu'on pouvait pas y aller sans avoir le mandat de l'assemblée! Pis là, ça commencé tranquillement.»

Dans les paragraphes qui suivent nous nous attarderons à démontrer l'interdépendance stratégique des acteurs dans cette situation d'action, et nous verrons en quoi cette interdépendance pouvait être opportune pour le syndicat.

Comme nous l'avons vu précédemment, les nouveaux propriétaires coréens d'Atlas (*Sammi-Atlas*) voulaient obtenir une subvention du gouvernement du Québec pour procéder à un projet de modernisation majeur de l'usine de Tracy. Le *MICST* avait posé comme condition à l'obtention d'un prêt de la *SDI*, que les parties négocient une entente sociale de longue durée dont il avait pensé la base. Par cette entente, le *MICST* voulait profiter de l'occasion de son marchandage avec la compagnie Atlas pour l'obtention d'une subvention, pour lancer un nouveau modèle de partenariat entre le patronat et les syndicats au Québec. Mais pour atteindre leurs objectifs respectifs, le *MICST* et la compagnie Atlas devaient amener le syndicat à coopérer, à venir négocier avec eux les règles de ce nouveau modèle, de ce nouveau jeu. Rien ne garantissait à ces derniers que le syndicat accepterait de coopérer dans ce nouveau jeu, son comportement était incertain pour eux. Dans cette perspective, nous pouvons croire que l'acteur syndical était alors dans une situation privilégiée puisque les autres acteurs avaient tous deux besoin de sa coopération pour atteindre leurs objectifs respectifs.

Nous sommes aussi portée à croire que cette situation particulière était source de pouvoir pour le syndicat parce qu'il savait que l'entente que le *MICST* voulait qu'il négocie n'était pas essentielle pour la survie de l'entreprise, du moins à court terme, ce qui lui donnait plus de liberté pour négocier sa participation. Mais, cette coopération du syndicat à la négociation d'une entente de concertation tripartite de longue durée où plusieurs règles du jeu traditionnel de la négociation collective entre les acteurs locaux étaient changées, n'allait certes pas être gratuite. Il ne faut pas oublier que les parties venaient à peine de conclure une ronde de négociation collective qui s'était avérée assez difficile et où l'intervention d'un conciliateur du ministère du Travail avait été nécessaire à la conclusion

Cette ébauche basée sur l'entente *Steinberg*¹⁹, comprenait des paramètres à l'intérieur desquelles les parties allaient négocier des compromis, des règles du jeu. Comme l'indique le témoignage suivant d'un officier du syndicat, suite à cette première rencontre avec le *MICST*, les représentants du syndicat convoquèrent leurs membres en assemblée générale pour leur présenter ce projet d'entente sociale:

«Là on a préparé un projet pour l'entente. On demande ça, les conditions de travail on demande ça, ça, ça et c'est à ces conditions là qu'on est prêt à accepter mais en bas de ça on accepte pas là! Fa que la négo elle s'est jouée là-dedans. On avait ben confiance parce que dans le fond on se disait: "Si ça marche pas c'est tout! On se reverra dans trois ans!"»

Pour le syndicat, trois (3) conditions s'avéraient prioritaires lors de cette négociation²⁰. D'abord, il réclamait que le plancher d'emploi couvre tous ses membres, soit les quatre cent onze (411) postes occupés par ses membres au 4 avril 1991. Ensuite, il voulait que l'entente comprenne un mécanisme qui assurerait le maintien des clauses normatives et l'amélioration des clauses monétaires lors du renouvellement de la convention collective qui viendrait à échéance le 30 novembre 1993. Et enfin, il était important pour lui que la formation soit accessible à tous ses membres afin de respecter les règles d'ancienneté²¹.

C'est sur cette toile de fond que, le 4 février 1991, les parties (la compagnie *Aciers Inoxydables Atlas*, le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* et le *MICST*), avec l'aide d'un conciliateur du ministère du Travail, soit M. Roger Lecourt, amorcèrent la négociation tripartite d'une entente de longue durée qui allait bientôt être proclamée comme étant le premier contrat social québécois. À partir des conditions respectives de chacun des

19 Voir l'*Annexe IV* (pp. 199-202 du présent document).

20 **Pierre ST-MICHEL**, Le renouveau de la convention collective; l'expérience des Aciers Inoxydables Atlas, 1993, p. 3 et suiv.

21 Id.

acteurs à la négociation, les parties négocièrent les compromis nécessaires à leur coopération conjointe dans un contrat social de longue durée. Les individus rencontrés sont unanimes pour dire que la raison d'être de l'entente que les parties ont négociée, correspondait à l'investissement d'un demi-milliard de dollars pour la modernisation de l'usine, auquel le gouvernement du Québec participerait par l'intermédiaire de la SDI. Le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat démontre bien cette raison d'être du contrat social que les parties ont négocié:

«Premièrement on a signé le contrat social, c'était pour l'investissement! Si y avait pas eu les investissements y aurait pas eu ça icitte!»

Sur cette base, il semble que le premier élément qui fut négocié et qui représentait l'élément fondamental que le MICST et la compagnie Atlas voulaient obtenir du syndicat était son engagement à ne pas recourir à la grève pour la période prévue des travaux de modernisation de l'usine, soit pour six (6) ans. L'intervention suivante d'un des officiers du syndicat relate bien l'importance de cette paix industrielle négociée par les parties:

«Le gouvernement pis les coréens là, y voulaient pas qu'on leur pette une grève t'sé en pleine construction, t'sé y commencent les projets pis on arrive au mois de décembre 1993 pis on leur pette une grève! M'a t'dire une affaire, y auraient pas aimé ça! Fa que c'est pour ça que le ministre Tremblay y voulait qu'on signe un contrat social sans grève pour 6 ans.»

Mais le syndicat avait eu recours à la grève à plusieurs reprises dans le passé²². Il n'allait donc pas renoncer à cette arme sacro-sainte sans recevoir une contrepartie considérable. Le droit de grève représente souvent une source de pouvoir fondamentale pour les syndicats dans leurs tractations avec les employeurs. Nous pouvons donc penser

22 Comme nous le notions précédemment, le syndicat des employés de production de l'usine Atlas avait fait trois (3) grèves depuis la fondation d'Atlas en 1962, et il avait aussi connu un lock-out. En tout, ces syndiqués avaient connu une soixantaine de semaines de conflit ouvert depuis trente (30) ans.

qu'il n'allait pas être facile d'obtenir l'engagement du syndicat à renoncer à la grève pour une période prolongée de six (6) ans. La compagnie Atlas et le *MICST* savaient sans doute qu'ils devraient offrir une contrepartie alléchante au syndicat s'ils voulaient obtenir son engagement à ne pas recourir à la grève pour six (6) ans. Selon les individus rencontrés, c'est pour ces raisons que le plancher d'emploi fut négocié. Ce plancher d'emploi correspond à une clause de garantie d'emplois pour une durée de six (6) ans. Comme en fait foi le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat, l'élément clé de la négociation tripartite du contrat social correspondait pour le syndicat, à ce plancher d'emploi qu'il a négocié:

«Dans mon livre à moi c'est clair que l'élément clé ça été le plancher d'emploi, pis si y avait pas eu ça là ben j'pense pas qu'on aurait pas signé ça! Non, pas dans le temps! Écoute y avait ben ben du nouveau là-dedans là!»

Tous les militants syndicaux que nous avons rencontrés étaient d'ailleurs unanimes pour dire que le plancher d'emploi avait été l'élément clé de la négociation tripartite du contrat social d'Atlas.

Cet engagement de la compagnie correspondait donc à une contrepartie pour la coopération du syndicat au projet d'entente de longue durée. Mais, l'analyse stratégique nous amène à penser que la protection d'emplois que ce plancher garantissait, ne représentait peut-être pas à cette époque l'enjeu fondamental de la négociation pour l'acteur syndical. Il s'agissait peut-être beaucoup plus d'une quête de pouvoir certaine dans une restructuration du jeu qui, comme nous l'avons vu, lui était favorable compte tenu de l'interdépendance des acteurs. En effet, il faut se rappeler que le fondement premier de ce contrat social était le projet d'investissement d'un demi-milliard de dollars pour moderniser l'usine de Tracy. Et ce projet de modernisation devait à l'époque générer trois cent (300) nouveaux emplois. Si tel était le cas, l'entreprise compterait éventuellement près du double de travailleurs qu'elle comptait en 1991 dans ses rangs, et alors, le plancher d'emploi de quatre cent onze (411) postes ne correspondrait plus qu'à une garantie pour un peu plus de

55 % de la main d'oeuvre²³.

Le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat démontre bien que, dans cette optique, le plancher d'emploi de quatre cent onze (411) postes pouvait paraître une garantie qui ne semblait pas poser de problèmes à la compagnie:

«Pour eux autres le plancher d'emploi là, t'sé avec les investissements de 300 à 500 millions \$ prévus, ça voulait dire une autre usine! Pis ben des jobs de plus! Fa que y pensaient pas s'en servir un jour!»

Toutefois, il appert qu'il s'agissait quand même d'une garantie fondamentale pour le syndicat, mais peut-être plus pour d'autres raisons. En effet, il semble que les membres du syndicat connaissaient bien la direction d'Atlas, et une partie de ces derniers étaient très sceptiques devant ce projet de modernisation. Selon les individus rencontrés, plusieurs membres du syndicat ne croyaient pas du tout à ce projet de modernisation de l'usine:

«Le plancher d'emploi moi, dans mon livre à moi, ça été l'élément clé pour qu'on signe ça parce que les membres, dans la salle y étaient ben sceptiques. Y en a même un qui s'était levé pis y avait dit: "Moi, j'm'a le croire mais que j'commence à les voir construire! Pis pas rien que commencé, que ça soit monté!" Parce qu'icitte là, si tu repars ben ben loin, moi j'étais pas là mais, y était supposé d'avoir une 2^e fournaise, pis y était supposé d'avoir d'autres choses, pis à chaque fois, c'est jamais venu! Ça s'est jamais fait! Fa que les gars y en a gros qui disaient: "On va le croire l'investissement mais qu'on y touche!" C'est pour ça que le plancher d'emploi pour nous autres y était ben important, parce que y en a gros, surtout les assez vieux, quand y ont vu que la compagnie avait acquiescé à notre demande de plancher d'emploi pour tout le monde (les 411), là y ont dit: "Si ils font ça, c'est parce qu'ils vont vraiment faire de quoi!"»

Ce témoignage d'un des officiers du syndicat démontre bien que le plancher

23 En effet, le projet de modernisation devant générer 300 nouveaux emplois, les parties pouvaient s'attendre à ce que les effectifs passent de 411 qu'ils étaient en 1991 à près de 711 (411 + 300 nouveaux emplois) avec cet investissement. Et, si tel était le cas, le plancher d'emploi de 411 ne représenterait plus qu'une garantie d'emploi pour un peu plus de 55 % des effectifs ($411/711 = 57,8 \%$).

d'emploi correspondait aussi à une prise de position du syndicat dans un nouveau rapport de force qui lui était favorable. Comme le démontre le prochain témoignage de ce même officier, le syndicat s'était d'ailleurs servi de ce pouvoir pour exiger que tous ses membres soient compris dans le plancher d'emploi, sans quoi il ne signerait pas l'entente:

«Comme le plancher d'emploi, eux autres, la compagnie, ils nous offraient 250 comme plancher au début, nous autres on a dit en assemblée générale: "C'est tout le monde ou pantoute!". Les 411 membres qui étaient sur la liste de paie et qui étaient syndiqués, c'était ça le plancher d'emploi ou pantoute on signait pas ça!».

Une telle clause de sécurité d'emploi était assez inusitée dans l'histoire des relations du travail québécoises et représentait un gain très important pour le syndicat. Surtout que, la sécurité d'emploi semble être aujourd'hui un des enjeux fondamentaux pour les syndicats au Québec²⁴. Ainsi donc, le syndicat accepterait de s'engager à ne pas faire la grève pour la durée de l'entente en échange de ce plancher d'emploi pour tous ses membres.

L'analyse stratégique de cette situation d'action nous amène aussi à penser que l'engagement de paix industrielle n'était peut-être pas aussi fondamental pour le syndicat que l'on pourrait le croire *a priori*. En effet, même si dans le passé le syndicat avait souvent eu recours à cette arme ultime pour gagner des acquis pour ses membres, il semble que pour des raisons que nous verrons plus en détails dans les lignes qui suivent, la grève ne représentait plus pour le syndicat une voie privilégiée pour le règlement des conflits patronaux-syndicaux chez Atlas. Selon les individus rencontrés lors de nos entretiens, la grève de 1985 avait été une mauvaise grève pour le syndicat parce qu'elle avait effrité le militantisme syndical. Il semble d'ailleurs qu'une importante partie des membres du

24 **Reynald BOURQUE**, «L'objet de la négociation collective. Adaptation ou innovation.», dans Colette BERNIER, Roch LAFLAMME, Fernand MORIN, Gregor MURRAY et Claude RONDEAU (dir.), La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition ?, XLVIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Département des relations industrielles, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, 112.

syndicat seraient encore très amers face à cette grève qu'ils ont jugé inutile. Le témoignage suivant d'un des délégués du syndicat illustre bien cette amertume des salariés face à la grève:

«Icette les gens y ont carrément renoncé à la grève en 1985! Y en a qui seraient prêts à accepter une diminution de salaire pis y sortiraient pas!»

Il appert en effet qu'en 1985 il y avait eu un malaise interne au syndicat local. Selon les individus rencontrés, des groupes de travailleurs avec des mentalités différentes s'y côtoyaient alors. La solidarité syndicale, qui représentait auparavant le cheval de bataille du syndicat local, avait alors été malmenée. Suite à cette grève, l'ensemble des officiers de l'exécutif du syndicat furent remplacés. Aux dires des individus rencontrés, le nouvel exécutif, et en particulier le nouveau président, aurait su redonner confiance aux membres et revivifier le militantisme syndical depuis ce temps. Selon certains officiers, c'est probablement à cause de cette mauvaise grève que la paix industrielle avait pu être consignée dans l'entente sociale en 1991. Selon un des délégués, ceux qui n'étaient pas d'accord avec cet engagement de paix industrielle du syndicat, se disaient que de toute façon, si besoin il y avait, ils pourraient transgresser cette nouvelle règle du jeu et procéder à la grève:

«Ça là dis toi ben une affaire, c'est marqué dans la convention collective là mais si y arrive de quoi, on décide nous autres que c'est pu marqué, c'est pu marqué là!»

Ce témoignage illustre bien la relativité des règles formelles pour les acteurs. Il semble effectivement que les règles négociées, bien que contraignantes, peuvent toujours être transgressées par les acteurs si la situation d'action ne leur est plus favorable.

Pour le syndicat une seconde condition prioritaire était que l'entente comprenne un mécanisme qui assurerait le maintien des clauses normatives et l'amélioration des clauses à incidence monétaire lors du renouvellement de la convention collective qui venait à

échéance le 30 novembre 1993. Les parties avaient donc convenu à l'entente, que les clauses normatives seraient reconduites automatiquement dans la convention collective de 1993-1996. Le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat démontre bien que, par cet engagement, les parties n'entendaient pas geler le normatif pour six (6) ans, elles prévoyaient plutôt négocier sur une base **continue** et au besoin les ajustements nécessaires de leur convention collective:

«Ça ça voulait dire que si on avait des problèmes on avait le droit de négocier en tout temps. Fa que y avait pas de problème, c'était comme une négociation continue si tu veux.»

En ce qui concerne les clauses à incidence monétaire, les parties ont convenu de recourir au mécanisme d'arbitrage des offres finales si elles ne parvenaient pas à s'entendre entre elles lors du renouvellement de 1993. Ce mécanisme d'arbitrage des offres finales avait été proposé par le *MICST* qui l'avait tiré de l'entente de *Steinberg*²⁵. Selon cette procédure, si les parties n'arrivaient pas à s'entendre entre elles pour les clauses à incidence monétaire, un arbitre qu'elles désigneraient conjointement ou à défaut, que le ministre du Travail désignerait, choisirait **intégralement** l'offre monétaire finale d'une des parties comme règlement monétaire pour la période de 1993-1996. Cependant, une des conditions que le syndicat avait posée était que les clauses à incidence monétaire ne pourraient pas être revues à la baisse lors du renouvellement de 1993²⁶. Cette condition fut acceptée par la compagnie, et le syndicat avait donc l'assurance que les membres n'allaient pas se voir imposer un recul de leurs conditions monétaires en 1993. Cette exigence du syndicat de spécifier que les clauses à incidence monétaire ne pourraient accuser de recul en 1993 avait sans doute pour principal objectif d'altérer les nombreuses incertitudes entourant ce mécanisme d'arbitrage des offres finales qu'il venait de consigner comme nouvelle règle du jeu pour le renouvellement de la convention collective qui viendrait à échéance le 30

25 Voir l'*Annexe IV* (pp. 199-202 du présent document).

26 Voir le contrat social d'Atlas figurant à l'*Annexe V*, article 1.06 (pp. 204-213 du présent document).

novembre 1993. Le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat montre bien pourquoi cette obligation était importante pour le syndicat:

«Au bout de trois ans on était pour renouveler la convention collective mais on la renouvellerait les mains attachées parce qu'on avait pas de droit de grève, pis l'arbitrage des offres on connaissait pas ça! Fa que là, fallait être sûr qu'ils avaient pas le droit d'aller en bas de ce qu'on avait déjà. On s'est dit: "Au pire, au renouvellement de 1993, on va négocier le statu quo pis on perdra pas!"»

Pour ce qui est des autres paramètres que le MICST voulait que les parties intègrent dans l'entente de longue durée, il ne semble pas qu'au moment de la signature de l'entente sociale, en avril 1991, ils avaient posé de difficultés. Il s'agissait surtout d'engagements à collaborer conjointement sur des sujets d'intérêts communs pour les parties, comme par exemple, la formation de la main-d'oeuvre et la qualité totale. Pour ces points, les parties avaient prévu qu'un comité paritaire de relations industrielles (CPRI), composé de trois (3) représentants de la compagnie et de trois (3) représentants du syndicat, serait la plaque tournante de l'ensemble de ces engagements à collaborer que prévoyait l'entente²⁷. Ce comité avait entre autres pour mandat, de voir à la mise sur pied d'un plan de formation de la main-d'oeuvre (PDRH) et d'un plan de qualité totale (Q.T.). Le témoignage suivant d'un des officiers démontre bien en quoi ces autres engagements inclus à l'entente sociale ne semblaient pas causer de problèmes aux parties locales:

«Le MICST avait insisté sur le fait que la qualité totale fallait qu'on mette ça dans l'entente sinon y embarquait pas dans les investissements. La compagnie eux autres y étaient pas vraiment intéressés à ça mais le gouvernement l'exigeait fa que y l'ont marqué dans l'entente mais ils s'en sont pas vraiment occupés. Nous autres dans ce temps là, on connaissait rien là-dedans la qualité totale pis les affaires de réorganisation du travail!»

Toutefois, pour le syndicat, il semblait important qu'il soit clair dès le départ que

27 Pour plus de détails sur les mandats du comité paritaire de relations industrielles (CPRI), voir le contrat social d'Atlas figurant à l'**Annexe V**, article 3.01 (pp. 204-213 du présent document).

cette entente de longue durée n'allait pas remplacer la convention collective de travail en vigueur. Il s'agissait d'une lettre d'entente qui serait annexée à la convention collective. Le témoignage suivant d'un délégué du syndicat démontre bien cette distinction fondamentale entre la convention collective en vigueur et cette entente de contrat social:

*«C'est deux affaires ben différentes ça là! Faut pas mêler les deux!
Ce qu'on a là-dedans (la convention collective) c'est des acquis pis
c'est pas parce qu'on parle de Qualité totale, pis de ces choses là,
qu'on va plier sur la convention collective là! C'est pas la même
affaire pantoute!»*

L'incertitude générale entourant l'ensemble de ce nouveau jeu entre les acteurs était probablement une des raisons pour lesquelles le syndicat tenait à ce que cette entente ne vienne pas altérer la convention collective en vigueur. Pour le syndicat il s'agissait de deux (2) choses tout à fait différentes. En procédant de la sorte le syndicat semblait vouloir se garantir de pouvoir recourir, au besoin, aux règles avec lesquelles il était plus familier, soit celles de la convention collective en vigueur. Et de revenir au jeu traditionnel où les structures et le rapport de force étaient mieux connus des deux (2) acteurs locaux, s'il était favorable de procéder de la sorte.

e) Stratégies syndicales et jeu glissant

L'analyse de cette situation d'action particulière démontre que plusieurs super-règles du jeu traditionnel des parties locales furent modifiées par la signature du contrat social. Dans les lignes qui suivent nous retracerons brièvement les grandes règles du jeu du système d'interdépendance des acteurs sociaux qui semblent avoir été modifiées dans la négociation tripartite du contrat social d'Atlas.

- Un troisième acteur: le MICST (représentant de l'État)

Comme nous l'avons vu précédemment, un nouvel acteur composé de représentants

de l'État et détenant un pouvoir politique certain prenait maintenant part au jeu des acteurs, ce qui changeait foncièrement la structure bilatérale traditionnelle de la régulation conjointe entre les acteurs locaux. D'ailleurs, il semble que pour les parties locales, ce nouvel acteur représentait un acteur externe puissant pour garantir l'entente qu'elles ont négociée. En effet, les parties étaient conscientes que le *MICST*, en tant qu'acteur, pouvait en cas d'impasse avoir beaucoup de pouvoir pour agir (ex. pour faire intervenir un ministre, un médiateur) auprès de l'une ou de l'autre des parties locales prenantes à l'entente²⁸. Le témoignage suivant d'un des officiers démontre que le *MICST* représentait un acteur détenant un statut particulier pour les parties locales:

«Cette entente là sans le MICST c'aurait été impossible! Carrément impossible! Avec qu'est-ce qu'on venait de vivre en négociation collective là t'aurais jamais vu ça icitte! Gérald Tremblay, c'était son bébé ça le contrat social! Pis lui y voulait que ça marche pour pas perdre la face là! Fa que nous autres on savait que si ça allait mal on pouvait aller cogner à sa porte, c'était comme un poteau de survie là!»

Il semble donc que, pour les parties locales, comme le *MICST* était représenté à la table de négociation des parties par des représentants du gouvernement du Québec, cela lui donnait un statut politique privilégié et supérieur à celui des acteurs locaux.

- Le tiers-garant

Il est aussi très intéressant de noter que pour les parties locales, l'intervention du conciliateur du ministère du Travail, M. Roger Lecourt, en tant que conciliateur et garant de leur négociation nouvelle, semblait extrêmement importante. Le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat démontre bien cette importance capitale de la présence du

28 Selon M. Roger Lecourt, conciliateur du ministère du Travail qui fut chargé du dossier Atlas, le *MICST* était vu comme un troisième acteur extérieur qui intervenait directement pour faire pression sur les parties locales dans le but de les amener à convenir une entente de longue durée dont il proposait les paramètres.

tiers-garant lors de la négociation du contrat social:

«Roger Lecourt, le conciliateur là lui c'est un gars ben compétent, c'est lui qui a tout parti ça icitte! Pis d'après moi, ça prenait absolument ça parce qu'on aurait jamais négocié ça sans lui! Pas avec qu'est-ce qu'on venait de vivre à la négo de 1990, ah non!»

Les nombreuses incertitudes entourant ce nouveau jeu auquel participaient les acteurs, jumelées à l'importance des enjeux que ce nouveau jeu impliquait (ex. paix industrielle, plancher d'emploi, etc.) expliqueraient en partie l'importance de l'intervention d'un tiers-garant comme le conciliateur, pour la restructuration du processus de régulation des parties.

- Jeu et juridicité

Un autre changement important des super-règles du jeu traditionnel semble correspondre au fait que la négociation du contrat social n'était pas régie par le cadre juridique conventionnel du Code du travail. Les parties venaient de renouveler leur convention collective selon ces procédures, et dans cette seconde négociation elles ne pouvaient y recourir sauf si elles avaient décidé de réouvrir la négociation collective achevée, ce qui n'était pas le cas. En effet, plutôt que de réouvrir la négociation collective qu'elles venaient de terminer pour le renouvellement de la convention collective de 1991-1993, les parties ont procédé à une seconde négociation. Dans ce cas, les parties n'avaient pas, à la limite, l'obligation de négocier avec diligence et bonne foi²⁹, et ne pouvaient pas non plus avoir recours à la grève ou au lock-out légal³⁰.

Toutefois, il appert que pour le syndicat, la légalité de l'entente qu'il a négociée

29 Code du travail, L.R.Q., c. C-27, art. 53 (ci-après cité «C.t.»).

30 C.t., art. 58.

avec l'employeur et le MICST ne faisait aucun doute. Le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat en fait d'ailleurs la preuve:

«Tout le monde a pensé que c'était un contrat signé pour six (6) ans, mais en fait c'est rien d'autre que deux (2) conventions collectives de trois (3) ans dans une, mais avec un nouveau moyen de renouvellement entre les deux (2) conventions!»

Dans ce cadre, une autre modification des règles que cette négociation impliquait, correspondait au pouvoir des acteurs de rompre le jeu ou le marchandage en cas d'impasse. Lors des négociations traditionnelles, l'épée de Damoclès que représentait la possibilité de déclencher la grève ou le lock-out était toujours très présente au-dessus de la table de négociation des parties. Elles y avaient d'ailleurs eu recours à maintes occasions. Par contre, lors de la négociation tripartite du contrat social, les parties ne pouvaient pas avoir recours à ces armes, du moins légalement puisque le droit de déclencher un conflit ouvert est régi par les dispositions du Code du travail³¹, et est prévu à une période précise dans le temps. Lors de cette négociation tripartite, le pouvoir des parties de faire pression ou de rompre le jeu, semblait plutôt reposer sur leur possibilité de se retirer du jeu en cas d'impasse, ou si elles considéraient que le jeu n'en valait pas la chandelle. Ainsi, les parties disposaient maintenant d'une nouvelle arme stratégique pour faire pression sur les autres acteurs avec qui elles partageaient leur espace d'interdépendance. Cette nouvelle arme correspond à leur possibilité de se rétracter du jeu nouveau, c'est-à-dire du contrat social, si elles le jugent opportun.

- Nouveaux enjeux

Les matières traitées lors de cette négociation tripartite étaient différentes de celles habituellement traitées lors des négociation traditionnelles. Les parties ont négocié des

31 C.t., art. 58.

matières nouvelles qui prenaient la forme d'une négociation plus intégrative que distributive comme dans le passé. De plus, les termes négociés dans l'entente tripartite correspondaient plus à des engagements à collaborer qu'à des règles formelles de fonctionnement. La négociation tripartite a semblé avoir porté davantage sur des sujets d'intérêts communs comme des engagements pour protéger les emplois ou pour mettre sur pied un plan de formation de la main-d'oeuvre que dans le passé. La déclaration suivante d'un des officiers du syndicat atteste bien que ces nouveaux enjeux négociés par les parties changeaient la structure du jeu traditionnel de ces dernières:

«Ça changé ben des choses ça. Ça changé la manière de négocier, pis les sujets aussi! C'était qu'il fallait regarder autrement, maintenant on regardait pour le bien de la compagnie en général. Avant c'était: "Tire sur ton bord, je tire sur mon bord !" Pis t'sé là maintenant c'était plus gagnant-gagnant.»

- Stratégies syndicales

L'analyse stratégique de cette situation d'action nous conduit à penser que la rationalité de l'engagement de l'acteur syndical dans cette négociation avec le MICST reposait d'abord et avant tout sur l'enjeu que représentait à l'époque le projet d'investissement d'un demi-milliard de dollars. Le témoignage suivant d'un des délégués en fait d'ailleurs la preuve:

«On pouvait pas dire non à une compagnie qui veut investir 500 millions \$ pis qui veut engager 300 personnes de plus! On est pas fous!»

Plusieurs éléments du contexte permettent d'ailleurs de saisir l'importance capitale que pouvait représenter ce projet de modernisation pour le syndicat des employés de production de l'usine d'Atlas à cette époque. La récession économique plongeait le Québec tout entier dans une période sombre et la région de Sorel-Tracy eut sa part de fermetures d'usines et de taux de chômage faramineux. Les travailleurs d'Atlas, comme l'ensemble

des citoyens québécois vivaient alors dans l'insécurité de la crise et dans l'espoir de la reprise. Malgré tout, le carnet de commandes de l'entreprise Atlas était plutôt au beau fixe et l'entreprise continuait de faire des profits. Les syndiqués de l'usine de Tracy représentaient cependant des coûts de main-d'oeuvre énormes pour la compagnie puisque les conditions de travail et les salaires de cette entreprise sont parmi les plus élevés au Québec³². Cependant, il semble que l'entreprise Atlas faisait alors face à un double problème. D'une part, lors de la construction de l'aciérie en 1962, l'entreprise avait recruté la majorité de ses employés parmi les diplômés d'une école technique de Shawinigan. Ces travailleurs ont vieilli ensemble en même temps que leur usine et avaient en 1991 autour de cinquante ans d'âge et plus de vingt-cinq ans d'ancienneté en moyenne. Ils étaient donc en grande partie à quelques années de leur retraite. D'autre part, la plupart des équipements de l'usine étaient aussi en place depuis sa fondation et remontaient donc au début des années soixante. L'entreprise Atlas semblait donc en mal d'une cure de rajeunissement de son capital technique et humain. Selon les individus que nous avons rencontrés, les travailleurs d'Atlas sont conscients de la désuétude de leur usine et de l'insécurité qui en découle face à la compétition de plus en plus féroce sur l'échiquier international.

Mais, bien que ce projet d'investissement majeur représentait un enjeu fondamental pour toutes les parties concernées, l'engagement de l'acteur syndical, comme nous l'avons vu précédemment, n'allait certes pas de soi. Un élément capital que cette analyse nous permet de mettre en évidence lorsqu'on s'interroge sur la logique d'action de l'acteur syndical, c'est que cette nouvelle situation d'action que représentait le contrat social tripartite était une occasion pour l'acteur syndical de procéder à une restructuration du

32 À titre d'exemples, en 1990, un salarié horaire journalier gagnait respectivement un salaire de: \$ 14,37 l'heure chez *Aciers Slater*; \$ 14,77 l'heure chez *QIT-Fer et titane*; \$ 15,20 l'heure chez *Beloit*; et \$ 16,47 l'heure chez *Aciers Inoxydables Atlas*. D'autre part, pour cette même année, un salarié horaire 1^{er} aide au four gagnait respectivement un salaire de: \$ 17,01 l'heure chez *Aciers Slater*; et \$ 21,45 l'heure chez *Aciers Inoxydables Atlas*.

rapport de pouvoir traditionnel établi avec les autres acteurs. En effet, dans la situation d'action à l'étude, il appert que les acteurs patronal et syndical étaient, et sont toujours, composés d'individus qui partagent leur espace d'interaction depuis de nombreuses années et qui se connaissent donc très bien. Les comportements stratégiques de l'un et de l'autre sont par conséquent assez bien connus par ces derniers, et les règles du jeu plutôt bien établies puisque les incertitudes reliées aux comportements des acteurs dans une situation d'action assez stabilisée avec le temps sont normalement moindres. Dans cette mesure, la participation de l'acteur syndical dans un jeu nouveau où un troisième acteur, le *MICST*, s'intercalait et où les sources d'incertitudes sur les comportements des uns et des autres redevenaient très nombreuses, pouvait représenter une occasion privilégiée pour ce dernier de procéder à une restructuration du rapport de force établi, et ainsi d'acquérir de nouvelles formes de pouvoir. Qui plus est, dans la mesure où l'acteur syndical avait perdu un peu de son dynamisme interne suite à la grève de 1985 jugée comme mauvaise par plusieurs de ses membres, et puisque les autres acteurs interdépendants qui partageaient avec lui la nouvelle situation d'action avaient besoin de sa coopération pour atteindre leurs objectifs respectifs, la situation nouvelle était probablement une occasion pour le syndicat d'acquérir du pouvoir et de redorer son blason auprès de ses mandants. Cette nouvelle situation d'action où il était question de partenariat était aussi une occasion pour le syndicat d'acquérir de nouveaux droits (ex. information, formation, responsabilisation, etc.) pour ses membres dans une période où les grandes centrales syndicales, notamment la *CSN*, invitaient leurs membres à prendre les devants dans la démocratisation des milieux du travail.

5.4.2 PÉRIODE 1991-1992: LE CHANGEMENT DES RÈGLES DU JEU

Le 8 avril 1991, le Premier ministre du Québec, M. Robert Bourassa, accompagné de représentants de différents ministères et des médias, annonçait lors d'une conférence de presse tenue à l'usine d'*Aciers Inoxydables Atlas* à Tracy, un projet de modernisation d'un demi-milliard de dollars et la signature du premier contrat social québécois. Dans le monde

du travail, beaucoup d'encre allait bientôt couler à propos de ce nouveau «contrat social», qui venait d'être signé chez *Aciers Inoxydables Atlas* à Tracy.

Le témoignage suivant d'un des officiers démontre que pour le syndicat, l'ampleur de cette grande première médiatisée avait pour effet de rendre l'entente qu'il venait de signer encore plus crédible aux yeux de ses mandants:

«Pour nous autres là, y en avait tout le temps des membres qui disaient que ça se ferait pas, nous autres on leur disait: "Voyons donc ça se peut pas que les gouvernements sont venus icitte, toute la grosse gomme est venue icitte, ça se peut pas que ça se fasse pas!"»

Les membres du *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* avaient ratifié l'entente de longue durée dans une proportion de 94 %, et aux dires des individus que nous avons rencontrés, toutes les parties étaient très satisfaites du contrat social qu'elles venaient de signer.

«Nous autres au niveau du syndicat on trouvait qu'on avait signé une très bonne entente! Si t'avais vu les gars icitte en-dedans quand on a signé ça, le jeune marié y s'est embarqué pour une maison, pis l'autre y s'est embarqué pour un char! Les gars avaient confiance, pis ils se disaient qu'ils en avaient pour six (6) ans sûr fa que... On était ben contents! Pis m'a t'dire ben franchement, eux autres aussi y ont sorti de là très heureux, eux autres aussi y ont trouvé leur compte! Eux autres, pas de grève pour six (6) ans, y pouvaient dire à tous leurs clients que nous autres on a six (6) ans qu'on va produire pis y a pas de danger, fa que moi, m'a t'dire franchement, y a pas personne qui a eu l'autre! Ça été gagnant-gagnant!»

Ce témoignage d'un des officiers du syndicat démontre bien l'atmosphère euphorique qui régnait à l'intérieur de l'usine suite à la signature de cette entente novatrice qui représentait un précédent au Québec dans les relations de travail.

a) Le report des investissements

À peine quelques mois après la signature du fameux contrat social, la compagnie Atlas informait le syndicat que le projet de modernisation de l'usine était reporté à plus tard compte tenu de l'état précaire du contexte économique. L'ordre local qui avait été institué par la signature de l'entente tripartite, et qui représentait l'ensemble des compromis négociés pour le nouveau jeu, était alors remis en cause. En effet, les règles du jeu qui avaient été établies par les parties et qui constituaient les compromis nécessaires à la coopération du syndicat dans cette entente de longue durée, n'allaient donc pas être respectées par la compagnie. Beaucoup d'incertitudes et une situation de panique générale prirent alors place au sein du jeu des parties. Ce témoignage d'un des officiers démontre bien l'état d'insécurité aiguë des membres du syndicat lors de l'annonce du report des investissements:

«Le report des investissements, ça faite ben ben mal! Parce que nous autres o.k. l'entente sociale on l'a signé parce qu'on savait qu'il y avait des investissements pis en même temps on savait qu'icitte là c'est rendu vieux, ça de l'âge là les machines! Pis t'sais, le Vice-Président, une couple de mois avant y nous avait dit à tous les gars dans l'usine comment qu'on était chanceux d'avoir été achetés par les coréens pis d'avoir le MICST là-dedans, parce que si on avait pas l'investissement dans 3 ou 4 ans on serait fermé parce qu'on pourrait pas être compétitif! L'investissement se fait pas! C'est quoi tu penses que les gars se disent en dedans!»

De plus, la relation de confiance nouvelle et fragile qui commençait à s'établir entre les parties locales suite à la signature de l'entente de partenariat de longue durée fut alors fortement ébranlée. Tous les individus que nous avons rencontrés ont d'ailleurs fait état de cette grande déception des membres du syndicat envers l'employeur et le MICST. Le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat démontre bien comment le report des investissements par la compagnie Atlas, avait créé une situation d'insécurité majeure pour l'acteur syndical; lui qui s'était engagé dans la démarche de partenariat, prévue au contrat

social, sur la base et à la condition que cet investissement majeur soit réalisé:

«Là à ce moment là, y en a gros des gars, surtout ceux qui étaient les plus sceptiques depuis le début, qui ont complètement débarqués, ils voulaient plus rien savoir. Ils disaient que le contrat social c'était juste un bluff pour qu'on produise plus, pis que la compagnie a le savait depuis le début qu'a mettrait pas une cenne. Ça donné un coup! Les gars y ont perdu de la motivation pis y se sont accrochés à la clause du 411, en-dedans t'entendais partout: "Osti, le 31 mai ça va tout tomber à l'eau! On le savait ben! On l'avait dit que ça valait pas d'la m.. y mettront pas une cenne!"»

Ce témoignage démontre bien la situation d'insécurité que le report des investissements venait de créer.

b) Le rôle de facilitateur du tiers-garant

Compte tenu de la situation de crise que venait créer le report des investissements pour les parties signataires du contrat social, la compagnie Atlas et le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* décidèrent alors d'un commun accord de demander l'aide d'une personne-ressource selon les dispositions de l'article 3.01.6 du contrat social. Cet article du contrat social stipulait effectivement que:

3.01.6 Pour assurer le bon fonctionnement du comité (CPRI), celui-ci peut requérir pour ses discussions la présence de personnes-ressources habilitées à informer le comité sur les sujets abordés. Les parties peuvent, d'un commun accord, demander en tout temps au ministre du Travail de désigner une personne-ressource pour aider à faciliter la réalisation du mandat du comité.

Et ainsi, le conciliateur du ministère du Travail, M. Roger Lecourt, qui avait aidé les parties à négocier ce contrat social en avril 1991, reçut le mandat, en novembre 1991, d'agir à titre de personne-ressource pour aider les parties locales à solutionner l'impasse

dans laquelle le report des investissements les avait poussées³³.

Entre le 21 novembre 1991 et le 16 septembre 1992, M. Lecourt a tenu onze (11) rencontres avec les parties locales. Dans le cadre de ces rencontres, M. Lecourt a agi plus à titre d'animateur, de personne-ressource, pour aider les parties, entre autres, à développer des méthodes de résolution conjointe de leurs problèmes³⁴. Il est donc très important de noter que le rôle de conciliateur qu'avait joué M. Lecourt lors de la négociation tripartite du contrat social qui avait eu lieu entre février et avril 1991, était devenu tout à fait autre. Néanmoins, il appert que malgré son nouveau rôle d'animateur, M. Lecourt demeurait le tiers-garant de l'entente sociale des parties. Il semble que, si M. Lecourt a pu intervenir, à cette époque, comme personne-ressource pour aider les parties locales dans leur impasse, ce serait en grande partie dû au fait qu'il était déjà impliqué dans le dossier et qu'une relation de confiance existait entre lui et les parties locales pour qui il représentait un tiers-garant.

L'intervention du tiers-garant, comme personne-ressource, pour aider les parties locales dans leur impasse semble avoir été d'une importance capitale pour la continuation du contrat social d'Atlas. Ces rencontres avec M. Lecourt ont d'ailleurs amené les parties à convenir une lettre d'entente visant à valider le contrat social malgré le report des investissements.

Dans les lignes qui suivent, nous verrons comment et pourquoi les parties ont négocié une lettre d'entente pour valider le contrat social malgré le report des investissements qui étaient à la base de ce dernier.

33 Informations recueillies auprès de **M. Roger Lecourt**, conciliateur du ministère du Travail chargé du dossier Atlas.

34 Id.

c) Signature d'une lettre d'entente pour valider le contrat social

Le contrat social qui, comme nous l'avons vu dans les lignes précédentes, reposait sur le projet d'investissement pour la modernisation de l'usine, avait donc été mis en péril parce que la compagnie Atlas ne pouvait remplir ses promesses. Selon l'article 4 du contrat social³⁵, le syndicat pouvait résilier l'entente si les travaux de modernisation n'étaient pas commencés le 31 mai 1993. C'était d'ailleurs le syndicat qui avait insisté pour que les parties inscrivent cette clause de résiliation au contrat social en avril 1991. On aurait donc pu s'attendre à ce que le syndicat fasse des pressions sur la compagnie pour mettre un terme à cette entente, mais il ne l'a pas fait. Bien au contraire, le syndicat a alors pris l'initiative de proposer à la compagnie de signer une autre lettre d'entente pour protéger la validité du contrat social même si les investissements n'avaient pas eu lieu.

Cette lettre d'entente fut signée le 7 août 1992 et figure sous le titre de la *Lettre d'entente n° 26* dans la convention collective en vigueur³⁶. Elle se lit comme suit:

Les parties conviennent de modifier l'annexe "M" de la convention collective en remplaçant son article 4 par:

Article 4 DURÉE DE L'ENTENTE

La présente entente entre en vigueur immédiatement et s'applique jusqu'au 30 novembre 1996. Les parties considèrent les investissements faits à ce jour et ceux déjà annoncés comme étant les investissements concrets au sens où on les entendait au moment de la signature de l'annexe "M".

L'analyse de cette nouvelle situation d'action nous amène à nous interroger sur la logique d'action du syndicat dans cette démarche pour valider l'entente sociale dans une

35 Voir le contrat social d'Atlas à l'*Annexe V*, article 4 (pp. 204-213 du présent document).

36 Cette lettre d'entente figure à l'*Annexe VI* (p. 215 du présent document).

situation où la règle du jeu fondamentale que représentait les investissements, n'était pas respectée par les autres acteurs du nouveau jeu.

d) Nouvel enjeu: le plancher d'emploi

L'analyse démontre que dans cette situation d'action nouvelle où les investissements d'un demi-milliard de dollars étaient reportés aux calendes grecques, l'enjeu fondamental pour le syndicat devînt le plancher d'emploi que le contrat social prévoyait à l'article 2³⁷:

«Ça criait en-dedans icitte! Les gars ont eu peur! Peur que tout tombe, le plancher d'emploi pis tout! Pis c'est là que le plancher d'emploi est devenu si important avec cette période!»

L'analyse de cette nouvelle situation d'action démontre que les éléments du contexte dans lequel baignait l'entente sociale d'Atlas sont alors devenus prépondérants dans la stratégie d'action de l'acteur syndical. En effet, il semble que la restructuration de l'ordre local qui avait été établie en 1991 avait pour conséquence de rendre les travailleurs beaucoup plus conscients (et inquiets) de l'avenir de leur compagnie, et donc de leur propre avenir. La haute direction leur ayant dit, quelques mois plus tôt, que si l'investissement majeur ne se réalisait pas la compagnie allait fermer ses portes dans quelques années à cause de la concurrence des entreprises plus modernes et non syndiquées sur le marché de l'acier inoxydable. Pour les travailleurs, le report des investissements constituait donc une source d'insécurité monumentale. Dans la mesure où il n'y avait pas d'investissements, la garantie d'emplois devenait donc primordiale pour le syndicat, puisqu'une détérioration de la part du marché de la compagnie était prévue face à des concurrents étrangers plus modernes.

37 Voir le contrat social d'Atlas à l'*Annexe V*, article 2 (pp. 203-213 du présent document).

Le témoignage suivant d'un officier du syndicat, atteste bien de l'importance capitale que prenait le plancher d'emploi dans un scénario de non-investissement:

«C'est vieux icitte les équipements, pis moi je dirais que si y a pas un investissement majeur pour moderniser on va avoir des gros problèmes parce que y a des nouvelles aciéries beaucoup plus modernes aux États-Unis pis ailleurs, pis on va venir qu'à fermer nos portes. On voulait pas que ça tombe certain! À cause premièrement du plancher d'emploi! T'sais par le contexte économique qui était dans ce temps là, c'est nos jobs en fin de compte qu'on veut sauver! Des jobs dans la région y en a plus comme avant, les usines ça ferment une après l'autre! Nous autres là on veut sauver notre usine pis nos jobs. Tu sais jamais qu'est-ce qui peut arriver, mon gars peut venir travailler icitte un jour, ou le gars de mon voisin.»

Il semble alors que, paradoxalement, si le syndicat voulait maintenir cet engagement de la compagnie de respecter le plancher d'emploi négocié dans le contrat social, il devait maintenir ce dernier valide, malgré le report des investissements, et malgré la clause qu'il avait lui-même insisté pour inclure à l'entente sociale et qui prévoyait la nullité de l'entente si les investissements n'étaient pas réalisés.

Néanmoins, cette analyse nous amène à nous interroger pour savoir comment la compagnie allait-elle pouvoir acquiescer à cette demande du syndicat puisque pour elle, s'engager à maintenir un plancher d'emploi de quatre cent onze (411) postes ne semblait peut-être pas poser de problèmes dans la mesure où les investissements auraient eu lieu et que trois cent (300) nouveaux emplois auraient été créés³⁸. Mais si les investissements ne se réalisaient pas, nous nous questionnons à savoir comment la compagnie allait-elle pouvoir garantir ce plancher d'emploi pour une période de six (6) ans si une détérioration de sa part de marché était prévue.

38 Supra, note 23.

e) La bouée de sauvetage du contrat social: Sammi-Atlas en Corée

Une caractéristique organisationnelle particulière de l'entreprise Atlas serait en grande partie responsable de la survie du contrat social lors du report des investissements. Il appert en effet que, si la compagnie a pu s'engager à maintenir ce plancher d'emploi qui était devenu l'enjeu principal pour la survie du contrat social, ce serait grâce à la présence de sa société mère, *Sammi-Atlas* en Corée du Sud. Selon les individus rencontrés, les dirigeants de l'usine de Tracy auraient à cette époque obtenu l'engagement de la société mère en Corée que, si besoin il y avait, cette dernière allait acheter l'acier inoxydable excédentaire de Tracy pour permettre de maintenir le plancher d'emploi garanti dans le contrat social. Il appert que pour la société mère, *Sammi-Atlas*, l'achat de l'entreprise de Tracy en 1989 avait, entre autres, été motivé par la possibilité de se procurer de l'acier inoxydable à Tracy dans un contexte où le prix de ce type d'acier était très variable en Orient. Ainsi, la société *Sammi-Atlas* pouvait se garantir de pouvoir se procurer de l'acier inoxydable à bon marché dans son établissement de Tracy, en cas de besoin³⁹. Le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat démontre bien cette particularité organisationnelle qui permettait à la direction d'Atlas de garantir le plancher d'emploi même si l'investissement n'avait pas lieu:

«La compagnie eux autres y ont dit aux coréens: "Vous allez nous backer si on a besoin!" Pis c'est ça qu'ils ont fait! En 1992 on a eu une couple de mois que le carnet de commandes avait baissé, on avait pas d'ouvrage pis là la Corée y ont épongé! Moi j'me souviens que là on faisait presque juste du 304-53, ça c'est un grade d'acier qu'on fait pour Sammi-Atlas en Corée. On faisait un petit peu pour nous autres pis après ça on tombait sur une batch de Sammi-Atlas, 40 coulées pour Sammi-Atlas! Pis les bateaux partaient pis ça s'en allait tout en Corée! Là on comptait sur les 2 bords pis le plancher d'emploi y était acoté sur la bolt, c'était 411 pis pas un de plus parce que y avait pas d'ouvrage! Si on avait pas eu le plancher d'emploi, m'a t'dire une chose, ça aurait tout sorti parce que y en avait pas d'ouvrage!»

39 Informations recueillies auprès de M. Roger Lecourt, conciliateur du ministère du Travail chargé du dossier Atlas.

Ce témoignage relate aussi que cette situation de baisse du carnet de commandes de l'entreprise Atlas de Tracy a justement été vécue quelques mois plus tard, à l'automne 1992. Lors de cette période, la société mère, *Sammi-Atlas* en Corée a effectivement épongé les surplus de production de l'entreprise Atlas de Tracy pour lui permettre de maintenir son plancher d'emploi.

Le témoignage suivant du même officier démontre bien comment cette situation avait eu pour effet de redonner de la crédibilité à l'entente sociale et aux parties face à leurs mandants, en diminuant les incertitudes liées à la viabilité du contrat social dans un contexte où les investissements n'auraient pas lieu:

«Ça là, ça redonné ben de la crédibilité à l'entente! Les gars qui étaient dans le 411 là pis qui ont vu qu'ils le respectaient le 411, y ont vu l'importance de l'entente! Ça donné de la crédibilité tant patronale que syndicale! La région même, les industries pis le monde de la région y se sont aperçus que c'était vrai parce qu'il y en a plusieurs qui y croyaient plus après avoir entendu que les investissements se feraient pas! Ça ça été ben important pour tout le monde icitte!»

Ce témoignage démontre aussi que cette situation avait été source de pouvoir pour l'acteur syndical puisqu'il a alors pu constater à quel point la compagnie Atlas et le *MICST* faisaient des efforts pour que l'entente sociale ne soit pas un échec. L'acteur syndical était conscient que, dans la mesure où ses partenaires n'avaient pas respecté la règle du jeu fondamentale que constituaient les investissements, il pourrait faire d'autres pressions sur ces derniers pour négocier sa coopération dans la nouvelle situation d'action. Le cirque médiatique qui avait entouré la signature du contrat social Atlas, lui était aussi profitable puisque, ni le ministre Tremblay du *MICST*, ni la direction de la compagnie Atlas, ne voulaient perdre la face devant toute la population en annonçant que le fameux contrat social était un échec. Le témoignage suivant d'un des officiers démontre bien cet

apprentissage qu'avait alors fait l'acteur syndical:

«Si y auraient touché au plancher d'emploi c'ta fini! Pis ça aurait été fini à tout jamais dans tout! Parce que ça c'était la clause des gars, pis si y avait fallu qui touchent à ça c'était clair, on leur avait dit, pis ils le savaient. Pis là, le ministre Tremblay y a sûrement fait des pressions lui aussi pour pas que ça tombe, c'était son bébé ça le contrat social pis y voulait pas perdre la face lui non plus!»

L'interdépendance des acteurs sociaux dans cette situation d'action nouvelle semble aussi avoir permis à l'acteur syndical de faire l'apprentissage, à cette étape, de la valeur réelle de l'entente et des possibilités d'action que lui conférait son interdépendance stratégique avec des acteurs qui n'avaient pas respecté la règle du jeu fondamentale. L'analyse nous porte à croire que cet apprentissage de l'acteur syndical s'est alors traduit par un changement d'attitude. Il appert que le syndicat est en effet devenu beaucoup plus proactif que ses partenaires pour mettre sur pied le comité paritaire de relations industrielles (CPRI) et lancer les plans de qualité totale (Q.T.) et de formation (PDRH) qui figuraient aussi au contrat social. Comme nous le verrons plus en détails dans les paragraphes subséquents, la structure nouvelle du jeu des parties avait amené le syndicat à faire pression auprès du MICST et du conciliateur du ministère du Travail pour dénoncer la lenteur de la mise en place des démarches conjointes prévues à l'entente.

f) Prise de position de la CSN pour l'implication des syndicats dans la réorganisation du travail

Une autre donnée qui paraît importante dans l'analyse de cette situation d'action nouvelle correspond au fait qu'à cette même époque au Québec, la centrale syndicale CSN prenait position pour inviter ses syndicats à s'engager activement dans la démocratisation des lieux de travail. Plusieurs membres du *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)*, qui avaient participé aux congrès de la CSN et de la *Fédération de la Métallurgie*, prirent

ne semblait pas désireuse de mettre en place ce plan de qualité totale prévu à l'entente sociale. Selon ces derniers, trois (3) raisons principales expliqueraient ce manque d'intérêt de la direction pour mettre sur pied le plan de qualité totale. D'abord, les membres de la direction seraient en majeure partie des anciens travailleurs de l'usine qui seraient à quelques années de leur retraite, et dans cette mesure, ces derniers n'auraient pas tous la volonté de changer les choses et de changer leurs façons de faire parce qu'ils quitteront l'entreprise dans un proche avenir. Ensuite, il semble qu'une partie des cadres intermédiaires seraient très réticents face aux projets de qualité totale parce que ces derniers croiraient que la qualité totale a pour principale conséquence d'abolir les postes de cadres intermédiaires. Ils auraient donc peur de perdre leurs emplois. Finalement, comme en fait foi le témoignage suivant d'un des officiers, les travailleurs croient que la situation économique de l'entreprise ne serait pas une situation de crise ce qui expliquerait en partie pourquoi la direction ne serait pas pressée de mettre en place les démarches conjointes prévues à l'entente sociale:

«La qualité totale pis la réorganisation du travail ça se passe ben plus vite quand les entreprises sont sur le bord de la faillite, là y ont pas le choix. Icite c'est pas de même là, y en font de l'argent fa qu'eux autres y sont pas intéressés par ça là!»

Devant l'inertie de la direction, il semble que le syndicat aurait alors saisi les opportunités que la situation d'interdépendance lui offrait pour faire des pressions auprès du *MICST*, troisième acteur à la négociation de l'entente, et du tiers-garant de leur contrat social, soit le conciliateur, dans le but de faire avancer les choses. D'une part, le syndicat faisait des pressions en envoyant des communiqués au *MICST*, tierce partie à l'entente sociale et initiateur de cette dernière. Ces communiqués avaient pour objectif premier de dénoncer le manque de volonté de la direction de mettre en place le plan de qualité totale⁴¹. Le syndicat savait bien que la qualité totale était une des trois (3) priorités du

41 Par exemple, plusieurs des individus interrogés ont parlé de communiqués qui dénonçaient le gaspillage effectué par la compagnie.

ministre Tremblay⁴². Il semble que, même si le syndicat ne pensait pas que le *MICST* allait intervenir directement en sa faveur auprès de la direction, du moins il croyait qu'en envoyant des communiqués au *MICST*, la compagnie réagirait parce qu'elle n'apprécierait pas du tout leur démarche. Ainsi, le simple fait de communiquer au *MICST* l'inertie de la direction aurait été une pression certaine sur cette dernière. D'autre part et pour les mêmes motifs, le syndicat envoyait aussi des communiqués au conciliateur du ministère du Travail qui veillait sur leur entente de longue durée et qui les avait aidés à la négocier.

h) Le plan de qualité totale

À l'automne 1992, suite aux pressions du syndicat, les parties locales s'entendirent lors d'une séance du comité paritaire de relations industrielles (CPRI), pour choisir une firme de consultants qui procéderait à la mise en place du plan de qualité totale. Pour le syndicat, il était clair que les parties avaient besoin d'une tierce partie pour mettre en place un processus de qualité totale quelconque puisque, d'une part, les parties locales ne connaissaient pas très bien ce qu'un tel processus impliquait, et d'autre part, parce qu'elles n'y seraient probablement pas parvenues sans un tiers-garant. Le témoignage suivant d'un des officiers, membre du comité directeur de qualité totale démontre bien cette nécessité d'un tiers-garant pour mettre sur pied le plan de qualité totale:

«Il fallait absolument quelqu'un pour nous aider parce que entre nous deux à cette époque là on serait jamais arrivé à rien. La plus belle preuve qu'on était pas capable entre nous deux r'gard c'est qu'on a jamais été capables d'avoir des rencontres du CPRI juste les deux, si le gars du gouvernement y était pas là, les rencontres étaient annulées!»

La première étape du plan de qualité totale à laquelle le consultant convia les représentants de la direction d'Atlas ainsi que ceux du *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)*, fut une rencontre de concertation de trois (3) jours à Ste-Hyacinthe. Ainsi,

42 Nous avons vu précédemment que les trois (3) priorités du ministre Tremblay étaient à cette époque: la formation professionnelle, la haute technologie et la qualité totale.

en décembre 1992, les parties se rencontrèrent pour jeter les bases du processus de qualité totale dans lequel elles allaient s'impliquer conjointement. Suite à cette conférence de concertation, les parties procédèrent à la mise sur pied d'un comité directeur de qualité totale composé de sept (7) représentants de la direction d'Atlas et de sept (7) représentants du *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)*. Selon les individus rencontrés, ce comité directeur de qualité totale a remplacé le CPRI comme soupape des changements prévus au contrat social. La principale raison qui expliquerait ce remplacement aurait trait au fait que le CPRI n'était pas une instance décisionnelle. Aucun membre de la haute direction ne siégeait au CPRI, tandis que sur le comité directeur de qualité totale, un vice-président et d'autres cadres supérieurs prennent place.

i) Stratégies syndicales et jeu glissant

Dans cette deuxième période étudiée il appert clairement que la situation d'action à laquelle prenait part l'acteur syndical a été substantiellement modifiée par le report des investissements. Le report des investissements a entraîné de facto une restructuration de l'ordre local qui avait été établi lors de la signature du contrat social en 1991. En effet, la règle fondamentale sur laquelle reposait le compromis établi entre les parties lors de la signature du contrat social et qui était l'investissement majeur pour la modernisation de l'usine avait été transgressée par la compagnie. Et comme nous l'avons vu, dans la mesure où les investissements n'allaient pas se réaliser la modernisation de l'usine n'était plus à l'ordre du jour des projets de la compagnie. Il appert que l'enjeu fondamental pour le syndicat est alors devenu le plancher d'emploi qui avait été consigné à l'entente sociale. Cette restructuration de la situation d'action semble aussi avoir justifié la modification de certaines super-règles du jeu. La signature d'une lettre d'entente, qui validait l'entente sociale même si les investissements n'avaient pas lieu avait été proposée par le syndicat dans le but de valider l'entente qui contenait le plancher d'emploi, avait eu pour conséquence principale la restructuration de l'ordre local établi et la transformation des super-règles du jeu que les parties avaient négociées en avril 1991.

- Le tiers-garant

Dans cette seconde période étudiée, nous avons vu que l'ordre local qui représentait l'ensemble des compromis que les parties avaient négociés en avril 1991 lors de la signature du contrat social avait été mis en péril par le report des investissements par la compagnie Atlas. Dans cette situation d'action particulière caractérisée par l'impasse que ce report des investissements créait pour les parties, l'intervention du tiers-garant, M. Lecourt, en tant que personne-ressource (facilitateur) mandatée par le ministère du Travail pour aider les parties à solutionner leurs problèmes, fut d'une importance capitale. Comme le report des investissements avait, entre autres, eu pour conséquence une perte de confiance des parties locales envers le *MICST*, troisième acteur dans la négociation du contrat social, nous sommes portés à croire que le tiers-garant que représentait le conciliateur qui avait aidé les parties à convenir leur contrat social en avril 1991 est devenu d'autant plus important pour les parties. En effet, nous avons vu qu'à l'origine, en avril 1991, le *MICST* représentait, pour les parties locales, un acteur doté d'un pouvoir politique dont elles ne disposaient pas, et nous avons vu que pour les parties locales l'intervention du *MICST* dans la négociation du contrat social avait eu, entre autres pour conséquences de donner une certaine légitimité au nouveau jeu des parties. Dans la mesure où les parties locales se sentaient trahies par ce troisième acteur à cause du report des investissements, nous sommes portés à penser que le conciliateur était devenu l'acteur politique, en plus d'être le tiers-garant, qui pouvait aider les parties et en qui elles avaient confiance.

Qui plus est, comme les parties locales connaissaient déjà M. Lecourt, et puisqu'elles avaient confiance en ce tiers-garant, nous sommes portés à croire que ce dernier a pu jouer un rôle clé en tant que personne-ressource (facilitateur) pour amener les parties locales à continuer l'expérimentation en cours malgré le report des investissements et toutes ses conséquences négatives. En effet, dans la mesure où l'ordre local établi avait été chamboulé, les parties se retrouvaient dans une situation d'action où énormément d'incertitudes surgissaient à propos des comportements stratégiques des uns et des autres

(ex. le syndicat savait que si le contrat social était un échec, le plancher d'emploi ne tiendrait plus, et par conséquent, plusieurs de ses membres risquaient de perdre leurs emplois face à la détérioration éventuelle de la part du marché d'Atlas dans le scénario de non-investissement; pour sa part, la direction d'Atlas savait que si le contrat social était un échec, l'assainissement des relations du travail convoité pour garder sa part du marché serait difficile, voire impossible) pour ces raisons, l'intervention du tiers-garant dans le rôle de personne-ressource (facilitateur) pour aider les parties à solutionner leur problème, représentait sans aucun doute un élément capital pour les parties locales.

- L'apprentissage collectif

L'analyse de cette période fait aussi ressortir l'apprentissage que l'acteur syndical avait fait. Un indice de cet apprentissage du syndicat aurait trait à la prise de conscience de sa situation privilégiée pour faire pression sur les autres acteurs dans le but de mettre en place les autres engagements à collaborer qui avaient été consignés à l'entente sociale, et qui maintenant, dans le cadre du non-investissement de la compagnie, devenaient très importants. Il semble en effet que le syndicat se serait servi de cette situation privilégiée face à un acteur qui n'avait pas respecté les règles du jeu négociées et qui voulait sauver son honneur et éviter le conflit ouvert en 1993, pour faire pression auprès des tiers-garants de l'entente afin de procéder à la mise sur pied du CPRI et du plan de qualité totale qui allaient donner de nouveaux droits à ses membres. Entre autres, le droit de se faire entendre et de s'impliquer dans les décisions concernant leur travail. Comme nous l'avons vu, cet intérêt du syndicat pour la démocratisation des lieux de travail et pour le programme de qualité totale était issu en partie de la prise de position de la CSN à cette même époque en faveur de l'implication syndicale dans la démocratisation des lieux de travail.

5.4.3 PÉRIODE 1992-1993: LE JEU COMME ENJEU

Le 30 novembre 1993, la convention collective liant la compagnie *Aciers Inoxydables Atlas* et le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* arrivait à terme. Plusieurs disaient que l'heure du vrai test était venue au Québec pour le contrat social, et que la négociation en vue du renouvellement de la convention collective d'Atlas allait confirmer ou infirmer l'intérêt de ce nouveau modèle de partenariat en entreprise.

Selon les individus rencontrés, les parties locales étaient conscientes qu'énormément de gens attendaient anxieusement de voir si elles allaient procéder au renouvellement de leur convention collective selon les dispositions prévues au contrat social de 1991. Parmi ces observateurs intéressés au renouvellement du contrat d'Atlas, il semble qu'on retrouvait notamment les représentants du *MICST*, le ministre Tremblay et les autres parties patronales et syndicales qui avaient signé des contrats sociaux au Québec sur le modèle de celui d'Atlas⁴³. Le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat démontre que les parties locales étaient conscientes de l'intérêt général que leur négociation en vue du renouvellement de la convention collective suscitait:

«Quand on a renouvelé en 1993 j'peux t'dire de quoi, y en avait ben du monde qui regardait ça pis qui avait hâte que ça se règle sans aller en arbitrage! Le MICST, Tremblay, le gouvernement, tout le monde icitte dans la région, la CSN, tout le monde avait hâte que ça se passe!»

Pour les parties locales il s'agissait nécessairement d'une période très importante puisqu'elles s'apprêtaient à procéder à une négociation collective selon des modes régulateurs nouveaux qui comportaient donc beaucoup d'incertitudes. Selon les individus rencontrés, depuis la signature du contrat social en avril 1991, il avait toujours été clair pour le syndicat et ses membres que le renouvellement de la convention collective en 1993

43 *Supra*, tableau 2.1, p. 40.

serait une étape cruciale pour la survie du nouveau processus de régulation que le contrat social prévoyait. Le témoignage suivant d'un des officiers démontre bien l'importance que représentait cette ronde de négociation pour le syndicat:

«C'est évident que la négociation de 1993 était très très importante, parce que pour nous autres, c'était notre plus grosse crainte en 1991 quand on avait signé c'était ça! Pis pas juste nous autres à l'exécutif là, les membres aussi. Quand on avait parlé du contrat social en assemblée générale en 1991 tout le monde disait: "La négo de '93 ça va être quoi là?" Parce que même si dans l'entente y a quand même des choses, des étapes à suivre, pis on était protégés pas mal, t'sais on avait pas grand chose à perdre peut-être là mais... tu le sais pas dans ce temps-là dans quoi tu t'embarques là! Y avait ben des points d'interrogations face à ça c'est certain! Les gars en-dedans eux autres y avaient peur que la compagnie elle en profite qu'on avait pas le droit de grève en 1993 pour nous enlever des affaires, parce que dans le passé y avait des grèves qui s'étaient faites à cause de ça!»

Ce témoignage fait ressortir les nombreuses incertitudes qui entouraient ce nouveau processus de régulation que les parties avaient négocié quelques années plus tôt. Mais ces incertitudes étaient aussi génératrices de pouvoir autant pour le syndicat que pour les autres parties interdépendantes dans cette situation d'action. Les comportements des uns et des autres étaient beaucoup moins prévisibles que dans le passé où la structuration du jeu était mieux connue, ce qui donnait de nouvelles sources de pouvoir aux parties.

a) Le renouvellement de la convention collective

À l'automne 1993, une négociation collective fut amorcée par les parties, selon les mécanismes de renouvellement prévus au contrat social. Cependant, il est important de noter que cette négociation s'amorça entre les deux (2) parties locales seulement, le *MICST* n'était plus présent à la table de négociation des parties. Selon les individus rencontrés, la déception que le report des investissements avait causée chez les membres, avait eu pour

conséquence une très grande perte de confiance des membres envers le *MICST*. C'est, selon eux, une des raisons pour lesquelles les parties avaient préféré procéder à la négociation collective sans ce troisième acteur. Toutefois, il semble que même si l'investissement avait eu lieu, le *MICST* n'aurait pas été présent en tant que troisième acteur à la table de négociation⁴⁴. Il semble en effet que le rôle du *MICST*, en tant que troisième acteur à la négociation des parties locales, avait surtout été prévu pour la mise en place du contrat social en 1991 et qu'il ne serait probablement pas intervenu à la négociation de 1993 même si l'investissement avait eu lieu.

Nonobstant ce qui précède, il est important de noter que, même si l'acteur syndical préférerait ne pas voir le *MICST* à la table de négociation, il ne voulait pas non plus que ce dernier se retire complètement du dossier. Selon les individus interrogés, ce nouvel acteur composé de représentants du gouvernement, était important pour les acteurs locaux mais plutôt à titre de "poteau de survie" de leur entente⁴⁵. Comme nous l'avons vu précédemment, il semble que les parties étaient conscientes que le ministre Tremblay qui avait promu cette nouvelle formule de partenariat nommée le contrat social, tenait à ce que son modèle Atlas ne soit pas un échec. Le témoignage suivant d'un des officiers explique bien pourquoi le syndicat ne voulait pas que le *MICST* se retire complètement du dossier même si le projet d'investissement n'avait pas eu lieu:

«Nous autres on veut pas qui se retire complètement mais on les veut pas à la table de négociation. C'est sûr que ça prend quelqu'un mais pas le MICST, ça prend quelqu'un comme Roger Lecourt comme conciliateur du ministère du Travail, ça oui! Là tu parles de d'autres choses là! Sans lui là, cette entente là ça aura été impossible!»

44 Informations recueillies auprès de **M. Roger Lecourt**, conciliateur du ministère du Travail chargé du dossier Atlas.

45 *Infra*, témoignage p. 147.

b) Le paradoxe du tiers-garant

L'analyse du témoignage précédent illustre bien que cette situation d'action met en évidence le paradoxe du tiers-garant développé par Jean-Daniel Reynaud⁴⁶. Il semble en effet que les parties avaient nécessairement besoin de l'intervention d'un tiers-garant pour veiller sur leur nouveau jeu où énormément d'incertitudes prenaient place et où les enjeux étaient très importants (paix industrielle, plancher d'emploi, etc). L'analyse stratégique de cette situation d'action nous porte toutefois à penser qu'une certaine confusion émanait du fait que le *MICST*, qui était composé de représentants du gouvernement et qui détenait un certain pouvoir politique que les parties locales ne possédaient pas, était perçu par l'acteur syndical comme un troisième acteur et comme un tiers-garant du contrat social des parties. Après avoir analysé les témoignages des individus que nous avons rencontrés, nous avons effectivement constaté que ces derniers parlaient du *MICST* sous différents vocables (entre autres "*le MICST*", "*Gérald*", "*le gouvernement*", "*le ministre*", "*le ministère*", "*un arbitre comme*", etc.) qui représentaient pour eux des synonymes.

Cependant, l'analyse stratégique nous amène à postuler que le *MICST* en tant que troisième acteur à la négociation du contrat social pouvait difficilement être simultanément un tiers-garant⁴⁷ puisqu'il était partie prenante à la structuration du nouvel espace d'interaction des parties.

Selon les individus rencontrés, le report des investissements prévus comme prérequis à l'entente sociale avait miné la crédibilité de ce nouvel acteur aux yeux des membres du syndicat. Selon le témoignage suivant d'un des délégués, certains membres du syndicat croyaient même que le *MICST* savait depuis le début que ces investissements ne se feraient

46 *Supra*, p. 71.

47 Le tiers-garant étant défini comme un acteur extérieur neutre chargé de cautionner en quelque sorte les compromis ou les règles entre les acteurs, contre la défection des uns ou des autres. *Supra.*, p. 71 et suiv.

pas et qu'il avait berné les parties locales pour lancer son nouveau modèle de partenariat en entreprise:

«Le MICST on veut qui reste là-dedans uniquement dans le sens que c'est comme un poteau de survie! T'sais peut-être qu'on est encore ouvert parce que le ministre Tremblay y s'est impliqué là-dedans pis y s'est dit: "J'va perdre mon nom si ça marche pas!" Mais à cause des investissements qui ont pas eu lieu on a perdu confiance en eux autres pas mal. T'sais ils nous ont menti avec les investissements!»

Le besoin d'un tiers-garant lors de cette négociation en vue du renouvellement de la convention collective était quand même très important. Cependant, les parties locales ont préféré faire appel au conciliateur du ministère du Travail, soit M. Lecourt, pour agir à ce titre. En octobre 1993, les parties locales ont effectivement fait appel aux services du conciliateur Lecourt pour procéder au renouvellement de leur convention collective qui venait à échéance le 30 novembre 1993. Entre le 5 octobre 1993 et le 8 octobre 1993, il appert que le conciliateur Lecourt rencontra les parties locales pour trois (3) rencontres⁴⁸ dans le but de conclure une entente négociée, et ainsi d'éviter l'arbitrage des offres finales qui était prévu au contrat social si les parties n'arrivaient pas à s'entendre pour le règlement de la convention collective 1993-1996.

c) L'entente de 1993

Lors du renouvellement, les deux (2) parties locales ont d'abord procédé à la négociation des clauses normatives, même si elles avaient précisé à l'entente de contrat social que ces dernières seraient reconduites automatiquement lors du renouvellement de 1993. En ce qui a trait aux clauses à incidence monétaire, les parties ont évité l'arbitrage des offres finales et en sont venues à une entente négociée après seulement cinq (5) séances

48 Informations recueillies auprès de M. Roger Lecourt, conciliateur de ministère du Travail chargé du dossier Atlas.

de négociation, dont trois (3) en présence du conciliateur du ministère du Travail. L'offre monétaire de la compagnie fut acceptée par les membres et les parties ont conclu leur nouvelle convention collective le 8 octobre 1993. Selon les individus rencontrés, les parties ont conclu une très bonne entente qui comportait entre autres: une implication de la compagnie dans l'administration conjointe de l'assurance collective, quelques modifications avantageuses pour les salariés au régime de retraite, l'indexation des salaires et un programme de partage des profits d'exploitation (3 %).

d) L'apprentissage des nouvelles règles du jeu

Selon les individus rencontrés, lors de cette négociation pour le renouvellement de la convention collective les deux parties voulaient éviter l'arbitrage des offres finales:

«Autant d'un côté comme de l'autre, en partant on s'est dit qu'on aimerait mieux pas aller devant un arbitre! Nous autres on avait été rencontrer la direction pis on leur avait dit avant de commencer le monétaire qu'on voulait absolument une entente négociée, pas une entente où ce que là c'est l'arbitre qui va décider pour nous autres! On leur avait dit qu'on voulait une entente que les deux parties auraient acceptée pas une entente où c'est une tierce personne qui va venir décider pour nous autres! Pis eux autres y étaient ben d'accord, eux autres aussi leur intention c'était ça!»

Ce témoignage d'un des officiers du syndicat qui prenait part à la négociation en vue du renouvellement de la convention collective en 1993 nous amène à nous interroger pour savoir quelle était la logique d'action de l'acteur syndical dans cette volonté d'éviter l'arbitrage des offres finales.

Un premier élément qui paraît important pour mieux comprendre la stratégie du syndicat dans cette démarche est que ce dernier semblait avoir intérêt à convenir un règlement sans l'intervention de l'arbitre. L'analyse fait effectivement ressortir que deux

à incidence monétaire en 1993. En effet, l'employeur avait convenu, à l'article 1.06 du contrat social⁴⁹, qu'il ne pourrait faire d'offre à la baisse. De plus, il semble que les autres entreprises du secteur de la métallurgie avaient signé à la baisse en 1993. Même l'entreprise *Stelco Inc.*, qui avait toujours représenté le «*pattern*» pour les négociations monétaires d'Atlas, venait alors de signer à la baisse⁵⁰. Le syndicat semblait donc avoir intérêt à convenir un règlement négocié avec la direction s'il voulait, tout au plus, gagner un peu sur le plan monétaire. Selon les individus rencontrés, si les parties n'étaient pas arrivées à un règlement négocié, et qu'elles avaient procédé par le mécanisme d'arbitrage des offres finales, l'arbitre aurait sans aucun doute tenu compte des règlements négociés par les autres entreprises du secteur de la métallurgie pour choisir une des deux (2) offres le cas échéant. Cette situation potentielle n'aurait probablement pas été à l'avantage du syndicat. Le syndicat faisait donc l'apprentissage d'un nouveau mécanisme pour le renouvellement des clauses à incidence monétaire et l'analyse nous amène à penser qu'il prit vite conscience qu'il avait tout avantage à convenir d'un règlement négocié avec la direction dans le contexte où les autres syndicats des entreprises de la métallurgie perdaient du terrain à cette même époque.

Cet apprentissage du syndicat face à ces nouveaux mécanismes de régulation est bien illustré par le témoignage suivant d'un des officiers qui prenait part à la négociation de 1993:

«C'est ben normal qu'on la refusait l'offre patronale, on était assuré devant un arbitre d'avoir au moins ce qui était là! Pis là nous autres fallait en présenter une autre, pis ça s'en allait devant l'arbitre, pis là entre les deux offres ben c'est là le terrain que tu négocies!»

49 Voir le contrat social d'Atlas figurant à l'*Annexe V*, article 1.06 (pp. 204-213 du présent document).

50 Il est à noter que dans le vocabulaire des syndiqués rencontrés, «signer à la baisse» semble correspondre plutôt à un gel des salaires qu'à une concession de salaire. Par exemple, lorsque les interviewés disent que Stelco avait négocié à la baisse, cela semble signifier que le syndicat de Stelco avait accepté un gel des salaires.

Puisque la première offre monétaire de la compagnie ne pouvait être à la baisse, le syndicat savait que cette dernière serait naturellement très près du *statu quo*. Mais le syndicat semblait avoir intérêt à refuser cette offre puisqu'en cas d'arbitrage il s'agirait de toute façon du règlement minimum. Le syndicat avait donc fait l'apprentissage de la situation avantageuse que représentait pour lui ce mécanisme d'arbitrage des offres finales car, dans la mesure où les deux parties voulaient absolument conclure une entente négociée et non pas une entente qui serait décidée par un arbitre, le mécanisme avantageait le syndicat qui faisait alors une offre monétaire supérieure à celle que le compagnie lui avait présentée et où la négociation entre les parties locales allait se faire entre le *statu quo* et cette offre syndicale. Cette situation comportait donc un gain inévitable pour le syndicat puisque, d'une part, l'employeur ne pouvait pas faire une offre à la baisse, et d'autre part, l'employeur devrait faire une offre qui comportait au moins un peu plus que le *statu quo* au cas où les parties iraient en arbitrage, cette situation d'action nouvelle semblait donc avantageuse pour le syndicat dans le contexte précédemment décrit.

Cependant, les individus rencontrés insistent pour dire que le syndicat était conscient qu'il devait faire une offre monétaire réaliste qui, en même temps, représenterait une situation de gain pour ses membres. Le témoignage suivant d'un des officiers démontre clairement l'apprentissage d'un nouveau jeu par les parties:

«C'est pu comme avant là, tu peux pas te tromper pis faire trop de bluff avec ça. Tu peux pas arriver avec un affaire trop haut parce que si ça va devant l'arbitre là, ben t'est sûr qu'il va prendre l'offre de l'autre! Faut que tu t'en ailles avec ça en tête, pis aussi, si tu vas devant un arbitre faut que tu ailles les affaires, les chiffres, pour appuyer ton offre aussi!»

Cette situation représentait donc un nouveau jeu où, contrairement à la négociation collective traditionnelle d'opposition des parties, le syndicat était conscient que si son offre était surévaluée, et que les parties se rendaient à l'arbitrage des offres finales, l'arbitre allait probablement choisir l'offre de la compagnie.

e) Stratégies syndicales et jeu glissant

L'analyse de cette situation d'action nous amène à nous interroger pour comprendre pourquoi l'acteur syndical avait-il intérêt à procéder au renouvellement de la convention collective selon les mécanismes prévus au contrat social même si la règle fondamentale sur laquelle reposait ce dernier, soit les investissements, avait été transgressée par les autres parties signataires.

Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, le report des investissements aurait effectivement bien pu mettre en péril le contrat social d'Atlas. Cependant, le changement de registre que ce report des investissements impliquait avait eu pour principale conséquence de rendre le plancher d'emploi primordial pour le syndicat. Dans cette mesure, l'analyse nous amène à penser que lors du renouvellement de 1993, l'enjeu premier de la négociation entre les parties correspondait au jeu lui-même en tant que processus de régulation privilégié des rapports entre les parties. Il semble en effet que, si le syndicat voulait maintenir le plancher d'emploi prévu au contrat social de 1991, il n'avait probablement pas d'autres choix que de coopérer avec la compagnie pour maintenir ce dernier. Et dans cette mesure, le renouvellement de la convention collective devait donc s'effectuer selon les procédures prévues au contrat social.

Selon les individus rencontrés, le syndicat savait que la compagnie voulait maintenir le contrat social pour s'assurer qu'il n'y aurait pas d'arrêt de travail jusqu'en 1996. Selon eux, la paix industrielle que prévoyait le contrat social était très importante pour la compagnie dans ses négociations avec ses clients, puisqu'elle lui permettait d'assurer sa production à ces derniers.

De plus, l'analyse nous amène à postuler que l'intérêt public qu'avait généré la couverture médiatique entourant la signature du premier contrat social québécois en 1991, pouvait être source de pouvoir pour le syndicat dans sa volonté de maintenir le contrat social lors du renouvellement de 1993. En effet, il semble que la médiatisation de ce

premier contrat social avait, comme nous l'avons vu précédemment, stimulé l'intérêt général face à ce nouveau modèle de relations de travail, souvent nommé "le modèle Atlas". Dans cette mesure, le syndicat pouvait probablement tirer profit de cette médiatisation pour s'assurer que le contrat social serait maintenu en 1993 et pour démontrer qu'il était proactif dans cette démarche innovatrice. En effet, le syndicat était conscient que ni le ministre Tremblay, ni la compagnie Atlas, ne voulaient perdre la face devant tout le Québec en annonçant que leur contrat social tant proclamé était un échec. L'apprentissage des opportunités, que le contrat social comportait pour le syndicat, aurait même conduit ce dernier, selon les individus rencontrés, à proposer à la compagnie de signer un second contrat social pour la période de 1993-1999, avant même l'arrivée à terme de celui en vigueur:

«Écoute, nous autres là, le plancher d'emploi si ils veulent nous signer ça jusqu'à la fin de nos jours, on est prêt à embarquer. Même qu'on est ben plus proactifs qu'eux autres, la meilleure preuve c'est que quand on a eu fini la négociation en 1993, on leur a proposé de signer tout de suite un autre contrat social pour aller jusqu'en 1999. Ils nous ont dit qu'il fallait qu'ils demandent le mandat à la Corée, pis on en a jamais rentendu parler.»

L'analyse stratégique de cette situation d'action que les parties ont vécue lors de la négociation de 1993, nous amène finalement à postuler que l'enjeu fondamental pour toutes les parties lors de cette négociation était le nouveau jeu lui-même, les super-règles du jeu. Cette situation d'action démontre encore ici que le jeu des parties représentait encore à cette période un jeu glissant au sens où nous l'avons précédemment défini. En effet, compte tenu du report des investissements, on aurait pu s'attendre à ce que le renouvellement de la convention collective de 1993 soit l'occasion d'un retour au jeu traditionnel des parties, ou du moins à une modification des règles constitutives du contrat social négocié en 1991. Au contraire, les parties ont plutôt tenu, de part et d'autre, à maintenir le contrat social et à procéder au renouvellement selon les mécanismes qui y étaient consignés. Qui plus est,

contrairement aux longues rondes de négociation passées⁵¹, les parties locales sont venues à un règlement négocié après seulement cinq (5) séances de négociation en octobre 1993. Cette situation s'expliquerait par le fait que les parties avaient fait l'apprentissage des opportunités respectives que ce nouveau jeu leur procurait (ex. le plancher d'emploi, la paix industrielle, l'assainissement des relations de travail, etc). Et puisque les parties voulaient respectivement continuer de tirer les avantages de ce nouvel ordre local, elles semblaient avoir tout intérêt à continuer de coopérer conjointement pour perpétuer le nouveau jeu.

51 Par exemple, la ronde de négociation pour le renouvellement de la convention collective venant à échéance le 30 novembre 1984, avait durée quelques dix (10) mois; et celle pour le renouvellement de la convention collective venant à échéance le 30 novembre 1990 avait, pour sa part, durée neuf (9) mois.

~~~~~

## Conclusion

~~~~~

CONCLUSION

L'objectif premier de notre recherche était de comprendre quelles étaient les stratégies des acteurs sociaux, et particulièrement de l'acteur syndical, à l'occasion de changements des règles et du processus de régulation du travail induite par une nouvelle approche de négociation collective, en l'occurrence le contrat social québécois. Pour procéder à cette étude nous avons utilisé un modèle d'analyse stratégique tel qu'utilisé en sociologie des organisations. L'étude stratégique des rapports sociaux à l'occasion de la signature et de l'administration du premier contrat social québécois qui a vu le jour en 1991, chez *Aciers Inoxydables Atlas* à Tracy, nous a permis de constater l'utilité théorique et pratique de ce modèle d'analyse pour l'étude des changements des relations du travail. Une des grandes contributions de ce modèle d'analyse étant de réfuter une analyse *a priori* et de chercher plutôt à comprendre un changement en le reconstruisant dans la situation particulière où il est observable. Ainsi, l'analyse stratégique nous a amené à nous pencher d'abord et avant tout sur les perceptions et le vécu des humains qui vivent et construisent la situation à l'étude. En partant des variables internes d'une situation d'action particulière, cette analyse permet de trouver et de comprendre les logiques d'actions stratégiques adoptées par les acteurs sociaux à l'intérieur des limites posées par les contraintes de l'environnement. En d'autres mots, plutôt que d'adopter une vision déterministe en expliquant tout changement dans les relations du travail par les seuls éléments du contexte des entreprises, l'analyse stratégique nous a permis de comprendre et d'expliquer le changement par la connaissance concrète de la réalité humaine qui lui est sous-jacente.

Dans les lignes qui suivent nous reprendrons d'abord brièvement les principaux résultats de notre étude de cas. Par la suite, nous reviendrons sur l'utilité théorique et pratique du modèle d'analyse stratégique dans l'étude des changements dans les relations du travail. Enfin, nous terminerons cette recherche par quelques réflexions sur le contrat social québécois en tant qu'approche privilégiée pour le renouvellement des relations du travail.

1. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

L'étude de cas qui fait l'objet de cette recherche porte sur le premier contrat social québécois signé chez *Aciers Inoxydables Atlas* de Tracy en 1991. Ce cas, par sa configuration temporelle, nous a permis de procéder à une analyse stratégique lors de trois (3) périodes consécutives dans le temps où l'ordre local négocié fut à chaque occasion restructuré. Ces périodes se sont d'ailleurs avérées riches d'informations sur la structuration des stratégies syndicales à l'occasion de la mise en place d'une nouvelle approche de négociation collective comme le contrat social. Les trois (3) périodes étudiées correspondent 1) à la période 1990-1991 où le contrat social fut négocié; 2) à la période 1991-1992 où le projet d'investissements qui était à la base du contrat social fut reporté; et 3) à la période 1992-1993 où la première convention collective québécoise fut renouvelée selon les mécanismes prévus au contrat social.

Dans les lignes qui suivent nous reprendrons brièvement les principaux résultats que l'analyse stratégique nous a permis de mettre en évidence à propos des stratégies syndicales à l'occasion des ces transformations dans les règles et la régulation du travail.

- Période 1990-1991: La signature du contrat social

En avril 1991, la compagnie *Aciers Inoxydables Atlas*, le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* et le *Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie (MICST)*, procédaient à la négociation tripartite du premier contrat social québécois. Ce contrat social s'inscrivait dans le cadre d'un projet d'investissements de 300 millions de dollars pour la modernisation de l'usine de Tracy. Projet d'investissement auquel le gouvernement du Québec, par l'intermédiaire de la *Société de développement industriel du Québec (SDI)*, participait par une garantie de prêt de 105 millions de dollars.

L'entente négociée prévoyait un engagement des parties à l'effet de conclure une

convention reconduisant les clauses normatives de la convention initiale, de renégocier les clauses à incidence monétaire et de s'en remettre ultimement à un mécanisme d'arbitrage des offres finales en cas de mésentente lors du renouvellement de 1993, au lieu de recourir à la grève ou au lock-out. Le contrat social prévoyait également la mise en place d'un comité paritaire (CPRI), d'un plancher d'emploi pour 411 membres du syndicat, et des engagements à collaborer pour la mise en place de plans de formation (PDRH) et de qualité totale (Q.T.).

Les relations de travail chez Atlas avaient toujours été reconnues pour leur âpreté ce qui nous amenait à nous demander comment le syndicat des employés de production d'Atlas en était-il venu à s'engager dans une telle démarche axée sur la coopération patronale-syndicale. Qui plus est, la littérature sur les approches de négociation collective coopératives fait généralement état des difficultés économiques majeures rencontrées dans les entreprises où l'on expérimentait de telles approches. Néanmoins, chez *Aciers Inoxydables Atlas*, la santé financière de l'organisation n'était pas caractérisée par une situation de crise. Notre questionnement principal était donc de comprendre pourquoi le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)*, représentant les employés de production de l'usine, avait-il signé une telle entente de six (6) ans qui instituait un pacte de paix industrielle et qui prévoyait plusieurs nouveaux mécanismes de régulation du travail ?

À prime abord, une analyse déterministe nous aurait conduite à penser que le syndicat d'Atlas ne devait pas avoir eu le choix, puisque l'état précaire actuel de l'économie contraindrait les syndicats à adhérer à des approches plus coopératives dans les relations du travail. Raison de plus, le contrat social d'Atlas semblait à première vue avoir été imposé par le ministre Gérald Tremblay du *MICST*. *Cependant, l'analyse stratégique de cette situation d'action nous a permis d'apporter une toute autre compréhension de ces faits.*

L'analyse stratégique nous a d'abord permis de mettre en évidence que le syndicat d'Atlas aurait pu refuser de négocier et de signer une telle entente de longue durée. D'une

coopération à l'entente de contrat social.

Nonobstant, il est important de noter que même si cette entente semblait profitable pour le syndicat, elle représentait aussi un pari sur un avenir incertain et comportait par ce fait-même énormément d'incertitudes. Il semble en effet que les nouvelles pratiques de négociation que le contrat social instituait, comportaient énormément d'incertitudes pour les parties en tant que mécanismes régulateurs nouveaux (inconnus) pour ces dernières. C'est en partie pour ces raisons, que nous croyons que le syndicat d'Atlas avait tenu à ce qu'il soit clair dès la signature du contrat social, que la convention collective en vigueur ne serait pas altérée par cette entente sociale. Le contrat social allait être une entente complémentaire à la convention en vigueur. Dans cette démarche, on peut croire que le syndicat avait voulu réduire les incertitudes liées au contrat social en s'assurant que le jeu et les règles qu'il connaissait mieux, soit celles de la convention collective traditionnelle, demeureraient intacts et qu'il pourrait toujours y avoir recours.

Enfin, l'analyse de cette première période nous a conduit à postuler que l'acceptation du syndicat de s'engager à renoncer à la grève pour une période de six (6) ans n'était peut-être pas aussi surprenante qu'on aurait pu le penser *a priori*. En effet, il semble que le syndicat d'Atlas avait vécu une grève en 1985 qui n'avait pas fait l'unanimité chez ses membres et qui avait créé des tensions à l'interne du syndicat. L'analyse a fait ressortir que malgré le nombre d'années qui s'étaient écoulées depuis cette dernière grève, plusieurs salariés membres du syndicat en gardaient un goût amer. Cette amertume face à la grève contribuerait en partie à expliquer pourquoi le syndicat avait pu s'engager à renoncer à la grève lors de la signature du contrat social en 1991.

- Période 1991-1992: Le report du projet d'investissements de 300 millions de dollars à la base du contrat social

Dans la seconde période étudiée, l'ensemble des compromis qui avaient été négociés par les parties en 1991 lors de la signature du contrat social, fut chamboulé d'une façon

importante par le report des investissements pour la modernisation de l'usine.

Cette situation nous a amené à nous demander pourquoi, en 1992, le syndicat d'Atlas, face au report des investissements qui étaient à la base du contrat social négocié, n'avait-t-il pas utilisé la clause 4.02 du contrat social¹ qu'il avait insisté pour inclure à l'entente et qui prévoyait justement la nullité de l'entente dans de telles circonstances. Notre questionnement devenait encore plus considérable lorsque nous avons constaté que le syndicat dans cette période avait plutôt proposé à la compagnie de signer une lettre d'entente pour protéger la validité du contrat social malgré le report des investissements.

L'analyse stratégique de cette seconde période a fait ressortir que la restructuration de la situation d'action que le report des investissements avait institué, aurait amené les parties locales à renégocier de nouveaux compromis pour leur coopération. Dans la mesure où la compagnie n'allait plus procéder aux investissements prévus, la situation d'action devenait très différente. En effet, lorsque le syndicat avait accepté de coopérer à la signature du contrat social en 1991, il était question d'investissements de 300 millions de dollars pour moderniser l'usine. Ces investissements étaient supposés générer quelques trois cent (300) nouveaux emplois. Pour les salariés cette perspective était inouïe dans le contexte économique sombre de la région de Sorel-Tracy. Mais, il est clairement apparu que plusieurs membres du syndicat étaient sceptiques devant ce projet d'investissements parce que ces derniers étaient à l'emploi de la compagnie Atlas depuis longtemps et qu'ils avaient été témoins de plusieurs projets qui avaient avorté dans le passé. Le scepticisme d'une partie des membres avait amené le syndicat à négocier une disposition au contrat social qui prévoyait que si les investissements n'avaient pas lieu de façon concrète avant le 31 mai 1993, le contrat social serait nul et sans effet². Cependant, il a semblé que la participation du gouvernement du Québec, par l'intermédiaire du *MICST*, et la grande

1 Le contrat social d'Atlas figure à l'*Annexe V* (pp. 204-213 du présent document), article 4.02.

2 Id.

médiatisation qui avait entouré la signature du contrat social en 1991 avaient eu pour principale conséquence de réduire le nombre d'incrédules. Il aurait donc été possible de s'attendre à ce que le syndicat, face à la transgression de la règle fondamentale (investissements) du contrat social par la compagnie, fasse pression pour annuler ce dernier. L'étude de cas a cependant fait ressortir que dans la mesure où les investissements n'allaient plus avoir lieu, l'enjeu premier pour le syndicat devint alors le plancher d'emploi qu'il avait négocié au contrat social.

La direction de l'entreprise Atlas avait rencontré tous les salariés suite à la signature du contrat social pour les informer de l'importance capitale des investissements prévus pour assurer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence accrue qui était prévue pour les prochaines années³. Les salariés étaient devenus très conscients de la valeur que prenait le plancher d'emploi négocié dans la mesure où il n'y aurait pas d'investissements. En effet, si les investissements n'avaient pas lieu, les nouveaux emplois prévus ne seraient pas créés. Et face à la concurrence accrue, prévue pour les prochaines années, les syndiqués d'Atlas voyaient que le plancher d'emploi représentait une opportunité en or face aux difficultés éventuelles de la compagnie. Les salariés étaient aussi témoins de la multiplication des fermetures d'usines dans la région de Sorel-Tracy, et les emplois étaient par conséquent devenus une denrée rare dans cette région.

Enfin, l'étude a fait ressortir qu'une partie importante des membres du syndicat étaient des travailleurs qui comptaient plus de vingt-cinq (25) ans d'ancienneté puisqu'ils avaient été embauchés de façon massive lors de l'ouverture de l'entreprise en 1962, ils étaient donc en majeure partie à quelques années de leur retraite et voulaient s'y rendre. Mais, dans la mesure où le syndicat voulait maintenir le plancher d'emploi prévu au contrat social, il devait voir à ce que ce dernier ne soit pas rendu invalide par le report des investissements.

3 Entre autres parce qu'une abolition des tarifs douaniers sur l'acier était d'ailleurs prévue pour 1998.

L'analyse stratégique de cette période nous a amené à postuler que la restructuration de la situation d'action que le report des investissements avait induit, modifiait *de facto* les enjeux pour le syndicat. Le plancher d'emploi était désormais l'enjeu premier pour ce dernier. Cette nouvelle situation d'action expliquerait donc pourquoi le syndicat avait alors proposé à la compagnie de signer une lettre d'entente qui protégerait la validité du contrat social malgré le report des investissements⁴. De plus, l'analyse nous a amené à penser que la grande couverture médiatique qui avait entouré la signature historique de ce premier contrat social au Québec en 1991 avait représenté une certaine source de pouvoir pour le syndicat dans son projet pour valider le contrat social malgré le report des investissements. Il semble en effet que dans la mesure où le syndicat était conscient que ni la compagnie Atlas, ni le MICST ne voulaient perdre la face et annoncer que le contrat social d'Atlas était un échec, ce dernier pouvait profiter de cette médiatisation pour amener les autres parties à vouloir poursuivre l'expérimentation.

Qui plus est, l'analyse nous a aussi amené à penser que les prises de position de la CSN en faveur de l'implication syndicale dans la gestion des entreprises et dans l'organisation du travail à cette époque avaient probablement eu une influence certaine sur les stratégies d'action du syndicat d'Atlas. Il semble en effet, que certains des dirigeants syndicaux d'Atlas qui avaient participé à cette époque aux congrès de la CSN et de la *Fédération de la Métallurgie* avaient fait l'apprentissage de l'importance du comité paritaire (CPRI) et du plan de qualité totale (Q.T.) qui étaient prévus à leur contrat social. Par conséquent, le syndicat aurait alors adopté une stratégie beaucoup plus proactive pour mettre sur pied ces différents mécanismes de participation prévus au contrat social.

- ***Période 1992-1993: Renouvellement de la convention collective selon les mécanismes prévus au contrat social***

En 1993, la première convention collective québécoise qui comportait un contrat

4 Voir la lettre d'entente n° 26 figurant à l'*Annexe VI* (p. 215 du présent document).

social allait être renouvelée par les parties selon de nouveaux modes régulateurs. Notre questionnement premier par rapport à cette période était de comprendre pourquoi et comment le syndicat avait-il procédé au renouvellement de la convention collective selon les mécanismes prévus au contrat social compte tenu du fait que le projet d'investissements était reporté aux calendes grecques. L'analyse stratégique nous a permis de constater que les deux parties locales avaient voulu procéder conjointement selon les dispositions prévues au contrat social même si les investissements à la base de ce dernier n'avaient pas eu lieu. Il semble que l'enjeu même de cette période de renouvellement de la convention collective aurait alors été le nouveau jeu lui-même, soit le contrat social. Les parties étaient conscientes que beaucoup de gens dans la population du Québec attendaient impatiemment de voir si elles allaient réussir à renouveler leur convention collective selon les mécanismes prévus à ce fameux contrat social. Il semble que le syndicat voulait à tout prix maintenir le plancher d'emploi et que la compagnie, pour sa part, voulait assurer la continuation de l'assainissement des relations de travail et éviter tout conflit ouvert qui lui aurait été très défavorable pour faire face à son carnet de commandes.

À l'occasion de cette période de renouvellement exceptionnelle de la convention collective, l'analyse nous a permis de constater que les deux (2) parties locales avaient procédé sans la présence des représentants du *MICST*. Cependant, lors du renouvellement de 1993, les parties locales ont fait appel au conciliateur du ministère du Travail, M. Lecourt, pour les aider à convenir d'une entente négociée, et ainsi éviter le mécanisme de l'arbitrage des offres finales le cas échéant.

L'analyse de cette période a fait ressortir que les deux (2) parties locales semblaient vouloir éviter l'arbitrage des offres finales. Le syndicat semblait avoir fait l'apprentissage que ce mécanisme pouvait lui être favorable dans la mesure où les parties ne se rendraient pas à l'étape ultime de l'arbitrage. Il savait effectivement que les nouvelles règles du renouvellement des clauses à incidence monétaire prévoyaient que la compagnie devait

déposer une offre monétaire finale qui ne pouvait contenir de recul pour les salariés⁵. Dans le pire des cas, l'offre patronale représenterait donc le *statu quo*. Qui plus est, cette offre patronale représentait un minimum dans le cas où les parties se rendraient devant un arbitre puisque l'arbitre devrait choisir entre les deux offres des parties celle qui aurait lieu de règlement monétaire.

Par contre, à la lumière de l'analyse des stratégies syndicales à l'occasion de cette période de négociation, il est clair que le syndicat était conscient que les parties s'adonnaient désormais à un nouveau jeu et qu'il ne pouvait plus utiliser les tactiques et techniques passées que comportait la négociation d'opposition (ex. le bluff), sans quoi, son offre finale n'allait pas être choisie par un arbitre dans l'éventualité d'un arbitrage.

Qui plus est, comme le contrat social prévoyait que l'arbitre, en cas d'arbitrage, pourrait tenir compte des règlements négociés dans les entreprises semblables⁶, le syndicat avait donc tout intérêt à éviter l'arbitrage. En effet, il semble que les entreprises de la métallurgie venaient justement de conclure des ententes à la baisse à cette même époque. Dans cette mesure, la stratégie du syndicat d'éviter l'arbitrage prend tout son sens.

L'analyse de cette situation a aussi permis de constater que le syndicat avait proposé à la compagnie de signer un second contrat social pour la période 1993-1999, même si le contrat social en vigueur n'arriverait à échéance qu'en novembre 1996. Cette stratégie de l'acteur syndical s'expliquerait en partie par l'apprentissage des avantages que ce dernier lui apportait. Pour le syndicat, il était donc probablement devenu clair que sa coopération au contrat social comportait un calcul coûts/bénéfices qui ne lui était pas défavorable. Aux dires des individus que nous avons rencontrés, le contrat social représentait une nouvelle façon de faire qui comportait un caractère «gagnant-gagnant».

5 Article 1.06 du contrat social figurant à l'*Annexe V* (pp. 204-213 du présent document).

6 *Id.*, article 1.11.9.

2. L'UTILITÉ THÉORIQUE ET PRATIQUE DU MODÈLE STRATÉGIQUE DANS L'ANALYSE DES CHANGEMENTS DES RELATIONS DU TRAVAIL

Comme nous le notions précédemment, nombreux sont les chercheurs en relations industrielles qui s'entendent pour dire que la prise en compte de la stratégie des acteurs sociaux semble désormais incontournable pour comprendre les relations du travail⁷. Dans cette optique, le modèle d'analyse stratégique que nous avons utilisé dans cette recherche nous a justement permis d'étudier et de comprendre les stratégies syndicales à l'occasion de la transformation des règles et du processus de régulation du travail induites par la signature d'un contrat social.

À la lumière de notre étude, nous sommes d'avis que le modèle d'analyse stratégique utilisé, apporterait une contribution intéressante pour l'étude de la coopération patronale-syndicale actuellement au coeur du renouvellement des relations du travail au Québec⁸. L'analyse stratégique nous a effectivement permis de comprendre comment une relation de coopération, souvent considérée comme une condition de survie des entreprises

7 **Thomas A. KOCHAN, Hary C. KATZ and Robert B. MCKERSIE, *The Transformation of American Industrial Relations*, New-York, Basic Books, 1986; Thomas A. KOCHAN, «Forward», in Richard CHAYKOWSKI and Anil VERMA, *Industrial Relations in Canadian Industry*, Toronto, Dryden, 1992, p. viii; Michel GRANT et Jacques LEBEAU, «L'analyse stratégique et la recherche empirique: Le cas Bestar», dans A.E. DÉOM et A.E. SMITH (dir.), *Actes du XXX^e Congrès Annuel de l'ACRI*, 30 (1993), 95 et suiv.; Paul-André LAPOINTE et Renaud PAQUET, «Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail», (1994) *Rel.ind.*, n° 2, 282.**

8 **William N. COOKE, *Labor-Management Cooperation. New Partnerships or Going in Circles?*, Michigan, 1990, p. 1 et suiv.; Anil VERMA and Joel CUTCHER-GERSHENFELD, «Joint governance in the workplace: Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation», in Bruce E. KAUFMAN and Morris M. KLEINER (ed.), *Employee Representation: Alternatives and Future Directions*, IRRA Series, University of Wisconsin, 1993, p. 197-234; Charles HECKSCHER, *The New Unionism. Employee Involvement in the Changing Corporation*, New-York, Basic Books, 1988; Thomas RANKIN, *New Forms of Work Organization. The Challenge to North American Unions*, Toronto, University of Toronto Press, 1990, 191 p.**

relation de coopération, souvent considérée comme une condition de survie des entreprises de nos jours, se concrétise entre les parties dans l'entreprise. L'analyse stratégique permet d'ailleurs d'illustrer clairement que la coopération patronale-syndicale ne s'instaure pas naturellement, comme une réponse à des pressions uniquement externes à l'entreprise. La coopération patronale-syndicale ne serait pas non plus recherchée comme une fin en soi par les acteurs, selon cette analyse. L'étude que nous avons effectuée a d'ailleurs démontré clairement que les protagonistes ne se sont pas engagés dans une relation de coopération pour l'unique plaisir de coopérer. Cette analyse nous a plutôt permis de comprendre comment et pourquoi les parties acceptent, dans une situation particulière, de coopérer. Dans l'étude de cas effectuée dans cette recherche, les témoignages des représentants syndicaux nous ont effectivement permis de comprendre que pour le syndicat, la coopération n'avait pas été recherchée comme une fin en soi lors de l'expérimentation du contrat social. Pour le syndicat d'Atlas, la coopération patronale-syndicale représentait plutôt l'instrument privilégié pour atteindre des objectifs qui, pour lui, représentaient une situation de gain (ex. le plancher d'emploi). Pour des raisons particulières, le syndicat a accepté de coopérer avec la direction parce qu'il pouvait s'attendre à gagner plus qu'il ne perdait en s'engageant de la sorte.

L'analyse stratégique nous a aussi permis de comprendre comment les changements dans l'entreprise peuvent être compris par une démarche hypothético-inductive. Cette analyse permet en effet de voir que le changement, quel qu'il soit, n'est jamais explicable *a priori* puisqu'il est toujours contingent. Le changement serait donc dans tous les cas, un pari sur un avenir incertain. Pour comprendre et étudier le changement dans l'entreprise, l'analyse stratégique réfute donc une analyse déterministe *a priori* qui serait génératrice de prédictions ou de jugements certains. La contribution de cette analyse est plutôt de procéder à l'étude d'un changement en le reconstituant dans chaque situation particulière où il est observable, et ce, en partant de l'activité humaine qui en est sous-jacente. L'analyse stratégique nous a donc permis de trouver et de comprendre pourquoi le *Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN)* avait choisi d'agir comme il l'avait fait dans des situations où plusieurs changements des règles et de la régulation traditionnelles du travail

étaient observables et questionnables. Par exemple, il était impossible de comprendre *a priori* pourquoi le syndicat avait accepté de renoncer à la grève pour six (6) ans, ou encore pourquoi il avait proposé à la compagnie de signer un nouveau contrat social pour la période de 1993-1999 avant même l'expiration de celui qui avait cours et malgré le report des investissements à la base de ce dernier. L'analyse stratégique nous a permis, à partir des témoignages des individus concernés, de reconstituer la logique des comportements de l'acteur syndical à ces occasions.

Cette analyse permet de comprendre comment et pourquoi un acteur agit comme il le fait dans une situation d'action donnée.

3. RÉFLEXIONS À PROPOS DU CONTRAT SOCIAL

Dans cette recherche, notre intention était d'abord descriptive et nous avons voulu démystifier ce que constitue le contrat social québécois. Nous avons vu qu'au Québec, le contrat social est une entente de longue durée qui est convenue entre les parties qui négocient aussi la convention collective, et qu'il est complémentaire à cette dernière. Le contrat social québécois a pris naissance au coeur de la stratégie des grappes industrielles mise de l'avant par le *MICST* dans le but de favoriser une plus grande concertation dans le Québec industriel. Dans ce cadre, le contrat social du *MICST* représente une entente négociée de façon tripartite avec le *MICST* comme condition d'octroi d'une aide financière gouvernementale à l'entreprise. Les contrats sociaux convenus entre les parties locales dans l'entreprise et le *MICST* comprennent certaines constantes, entre autres, des dispositions sur la transparence économique, sur la mise en place de programmes de qualité totale et de formation de la main-d'oeuvre, sur des mécanismes qui visent à assurer la stabilité d'emploi et la flexibilité dans l'organisation du travail. Les contrats sociaux prévoient aussi généralement la mise en place de comités conjoints patronaux-syndicaux comme forum privilégié pour assurer la gestion de l'entente sur une base permanente et pour voir à la résolution rapide et efficace des problèmes et différends éventuels entre les parties. Enfin,

pour assurer la stabilité des relations du travail à plus long terme. Les chercheurs qui se sont intéressés à ce phénomène récent dans les relations du travail au Québec identifient généralement une trentaine de contrats sociaux convenus depuis 1991 entre les parties et le MICST⁹. On parle d'une dizaine d'entreprises différentes qui ont conclu un ou plusieurs contrats sociaux avec leurs différentes unités d'accréditation¹⁰. De plus, il semble que plusieurs autres ententes, parfois qualifiées de contrats sociaux, furent conclues au Québec à l'initiative des parties, sans l'intervention du MICST¹¹.

À la lumière de la catégorisation que nous avons utilisée pour faire une revue des principales approches de négociation collective qui sont actuellement expérimentées dans les entreprises au Québec, nous avons vu que le contrat social représentait une approche hybride. La catégorisation retenue nous a permis de distinguer entre les nouvelles approches de négociation qui génèrent des *accords de méthode* et celles qui génèrent plutôt des *accords de contenu*¹². D'une part, les *accords de méthode* sont définis comme étant des accords dont les clauses sont de portée générale et pédagogique, et définissent les procédures, les règles de reconnaissance mutuelle entre les interlocuteurs, le cadre et l'esprit des relations paritaires et les instances représentatives¹³. Ces *accords de méthode* correspondent en quelque sorte aux «*procedural rules*» de Dunlop¹⁴. D'autre part, les *accords de contenu* sont définis comme étant plutôt des accords dont les clauses prévoient des garanties ou solutions directement applicables pour répondre de façon concrète aux

9 Reynald BOURQUE et Guylaine VALLÉE, «Ententes de partenariat ou ententes de longue durée? Inventaire et analyse juridique», dans *Info Ressources Humaines*, février/mars 1994, 16-20.

10 *Id.*

11 *Id.*

12 Jocelyne LOOS, «Accord de contenu ou Accord de méthode?», (1983) 25 *Sociologie du Travail*, n° 1-83, 15-31.

13 *Id.*

14 John T. DUNLOP, *Industrial Relations Systems*, Revised Edition, Boston, Harvard Business School Press Classic, 1993, p. 51 et suiv.

applicables pour répondre de façon concrète aux problèmes qui se posent et à partir desquels la négociation s'est ouverte¹⁵, correspondent pour leur part aux «*substantive rules*» de Dunlop¹⁶.

À la lumière de la revue des nouvelles approches de négociation, il nous est apparu que le contrat social est en fait une approche polymorphe qui comprend certaines caractéristiques des différentes approches expérimentées. En ce sens, le contrat social vise entre autres à modifier les règles de procédures et peut donc être assimilé à un «*accord de méthode*». En effet, il appert que le contrat social vise souvent à mettre en place une approche de *négociation continue* qui prévoit le renouvellement automatique des clauses normatives lors du renouvellement de la convention collective et créer souvent des *comités mixtes ou conjoints* qui ont pour principal mandat de favoriser la négociation et le règlement des problèmes et différends sur une base continue. D'autre part, le contrat social peut aussi être assimilé à un «*accord de contenu*» puisqu'il institue une *négociation d'ententes de longue durée*. D'ailleurs, dans tous les cas de contrats sociaux que nous avons répertoriés au Québec, la durée de l'entente dépassait le cadre temporel de trois ans que le Code du travail imposait avant les amendements de mai 1994¹⁷. Enfin, ces ententes prévoient aussi dans la plupart des cas des dispositions sur la *flexibilité et la mobilité de l'organisation du travail* dans les entreprises et l'instauration de plans de qualité totale et de formation de la main-d'oeuvre.

Le contrat social est donc une approche hybride qui est susceptible de modifier à la fois les *règles de procédures* et les *règles de contenu* définies par les parties.

Une seconde conclusion, que notre recherche sur le contrat social d'Atlas nous amène à mettre en évidence est qu'il semble que les parties auraient nécessairement besoin

15 J. LOOS, *loc. cit.*, note 12.

16 J.T. DUNLOP, *op. cit.*, note 14.

17 Voir le **tableau 2.1**, p. 40.

de l'intervention d'un tiers lors de la mise en place d'une nouvelle approche de négociation collective comme le contrat social. L'analyse nous amène à conclure que lors de changements importants des règles du travail comme dans le cas d'un contrat social, les nouvelles pratiques et attitudes, les enjeux et les incertitudes sont tels que les parties auraient nécessairement besoin d'un garant ou d'un facilitateur pour mettre en place et favoriser le succès d'une telle approche. Dans le cas que nous avons étudié, les parties patronale et syndicale avaient une culture de relations du travail qui ne semblait pas très propice à la coopération patronale-syndicale, ce qui expliquerait en partie l'importance capitale de la présence du conciliateur du ministère du Travail, qui a représenté un tiers-garant pour les parties, et qui a même agi à titre de personne-ressource (facilitateur) à certaines périodes du cas étudié. Qui plus est, il semble que dans le cadre de la mise en place du plan de qualité totale (Q.T.), des consultants seraient également intervenus en tant que facilitateurs et animateurs pour aider les parties locales.

À ce sujet, nous rejoignons les propos de Friedman qui concluait que l'intervention des tiers était nécessaire pour la mise en place d'expérimentations de pratiques coopératives dans les milieux syndiqués, et que le succès à plus long terme de ces expériences serait en partie tributaire de la présence et du support accordés à long terme par ces tiers¹⁸. Il semble effectivement que les transformations des super-règles («*procedural rules*») qu'une expérience nouvelle de négociation comme le contrat social implique, nécessiteraient la présence de tiers ou de facilitateur à long terme.

Nous adhérons aussi à la thèse de Heckscher et Hall qui concluaient une étude sur les pratiques de négociation collective intégratives en disant qu'il serait illusoire de croire

18 **Raymond A. FRIEDMAN**, «Mutual Gains Bargaining: The Evolution of Intervention Strategies», in *Proceedings of the 44th Annual Meeting of the IRRA*, New Orleans, 44 (1992), 169-178.

que les parties à la négociation pourraient inventer toutes seules de nouvelles approches¹⁹.

«Thus the labor relations arena creates unusually delicate problems. In this complex context, to suggest that two parties at the table can simply sit down and freely invent new options is unrealistic. An intervention aimed merely at changing the behavior of the parties at the bargaining table is likely to fall short.»²⁰

À la lumière de notre étude, nous rejoignons les conclusions de ces auteurs puisqu'il a semblé qu'après trois (3) ans d'expérimentation des pratiques du contrat social, la présence des tiers serait toujours nécessaire à la coopération des parties locales chez Atlas. Les individus que nous avons rencontrés sont d'ailleurs d'avis que, compte tenu de l'historique de relations du travail conflictuelles entre les parties, le changement des attitudes dans les relations du travail ne peut se faire rapidement, et que les parties ne seront donc pas en mesure, à court terme, de naviguer seules dans la direction d'une réelle coopération. Qui plus est, cette intervention des tiers devrait à notre avis viser l'ensemble des individus (cadres et salariés) qui sont touchés par les changements induits par une approche comme le contrat social. Il semble en effet qu'un des problèmes majeurs vécus par les parties chez Atlas aurait trait au non-engagement et au manque de volonté d'une certaine partie des individus qui ne sont pas présents à la table de négociation. Pour cette raison, nous croyons qu'une intervention plus globale devrait être envisagée pour favoriser le succès à long terme du contrat social comme formule de partenariat privilégiée par les parties.

Une autre conclusion intéressante que l'étude de cas nous permet d'avancer, a trait

19 Charles HECKSCHER and Lavinia HALL, «Improving Negotiations: Two Levels of Mutual Gains Interventions», in *Proceedings of the 44th Annual Meeting of the IRRA*, New Orleans, 44 (1992), 61.

20 *Id.*

au fait que le contrat social pourrait être une approche de négociation collective qui permettrait d'éviter un des problèmes majeurs identifiés dans la littérature comme maintes fois responsable de l'échec d'expériences de coopération patronale-syndicale en milieu syndiqué. Plusieurs chercheurs ont effectivement démontré qu'un des écueils majeurs à éviter dans l'expérimentation de pratiques patronales-syndicales plus coopératives, était la difficulté de faire cohabiter la négociation collective et certaines expériences de coopération²¹. Plusieurs chercheurs s'entendent d'ailleurs pour dire que la poursuite de ces expériences de coopération patronale-syndicale passerait par l'institutionnalisation des mécanismes et le reconnaissance formelle des innovations issues de ces expériences dans les conventions collectives²². Dans cette mesure, nous sommes d'avis que le contrat social pourrait justement représenter une approche qui permettrait de juxtaposer la négociation collective et la coopération patronale-syndicale. Les contrats sociaux sont généralement des ententes complémentaires à la convention collective qui sont négociées par les parties qui négocient aussi la convention collective. Qui plus est, ces contrats sociaux sont souvent négociés dans le cadre d'une négociation en vue du renouvellement d'une convention collective. Ainsi donc, les contrats sociaux ne représenteraient pas une de ces structures parallèles, souvent incompatibles avec les règles formelles inscrites à la convention collective des parties. Pour ces raisons, nous sommes d'avis que le contrat social pourrait résoudre le problème de la juxtaposition des expériences de coopération et de la négociation collective des parties puisqu'il ne s'agit pas d'une alternative à la négociation collective mais plutôt d'un nouveau résultat de cette négociation qui correspond plus à un *accord de méthode*²³ comprenant des règles de procédures, des engagements généraux des parties, en comparaison avec la convention collective traditionnelle qui correspond plutôt à un *accord de contenu*²⁴ comprenant les droits et devoirs des parties, les règles dites «*substantive*».

21 W.N. COOKE, *op. cit.*, note 8, p. 1 et suiv.

22 *Id.*

23 *Supra*, p. 169.

24 *Id.*

En ce sens, nous adhérons à la réflexion de Delury, qui est directeur d'un service de conciliation et de médiation américain, et qui écrivait d'ailleurs à ce sujet que trop souvent les expériences de coopération patronale-syndicale sont proposées aux parties comme étant des alternatives à la négociation collective traditionnelle²⁵. Ce dernier insiste pourtant sur le fait que ces dernières ne seraient pourtant pas incompatibles avec la négociation collective. Delury poursuit en disant qu'il y a toujours eu une certaine part de coopération inhérente à la négociation collective sans quoi les parties ne seraient jamais arrivées à conclure des ententes dans le passé²⁶. Gérard Hébert rejoint en partie les propos de Delury à ce sujet, et démontre que la négociation collective est encore l'instrument privilégié pour déterminer les conditions de travail des salariés, et que cette dernière a toujours été un mécanisme qui tentait de réconcilier l'opposition et la coopération²⁷.

Une autre conclusion à laquelle cette recherche nous a permis d'arriver a trait aux interrogations juridiques que les contrats sociaux semblent avoir soulevées ces dernières années. L'analyse nous a effectivement permis de postuler que, pour les parties patronale et syndicale, les interrogations juridiques que soulève la formule de contrat social dans les milieux du travail, ne semblaient pas constituer une préoccupation de premier ordre. Ce constat rejoint l'analyse que Guylaine Vallée avait fait sur les arrangements négociés dans le cadre de changements technologiques et qui étaient aussi questionnables quant à leur

25 **Bernard E. DELURY**, «Collective Bargaining: Will the Process Survive th 90's», in *Proceedings of the IRRA Spring Meeting, Labor Law Journal*, August 1991, 462-467.

26 *Id.*

27 **Gérard HÉBERT**, «La négociation collective: bilan», dans Gérard DAIGLE, avec la collaboration de Guy ROCHER (dir.), *Le Québec en Jeu. Comprendre les grands défis*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1992, 137-159.

valeur juridique²⁸. Vallée avait alors conclu que la juridicité des règles négociées n'étaient pas toujours la préoccupation première des parties locales²⁹. Les individus que nous avons rencontrés chez Atlas étaient d'ailleurs étonnés de cette polémique sur la juridicité des contrats sociaux. Ces derniers concluaient que, de toute façon, il n'y avait aucun problème avec la juridicité de leur entente puisqu'il s'agissait de deux conventions collectives de trois (3) ans et non pas d'une convention de six (6) ans comme plusieurs agents extérieurs l'auraient prétendu.

Fernand Morin concluait d'ailleurs sur la juridicité d'accords collectifs atypiques, que les faits devançaient le droit³⁰. Nous pouvons d'ailleurs constater que la tendance des parties à signer des ententes de contrat social qui soulevaient des interrogations juridiques, a amené le législateur québécois à revoir, à tort ou à raison, le cadre juridique pour déplaçonner la durée des conventions collectives et ainsi venir encadrer les pratiques qui déjà avaient lieu en marge de ce dernier³¹.

Nous adhérons aussi à la thèse soulevée par les auteurs Vallée et Verge selon laquelle le régime juridique de la négociation collective du Code du travail ne recouvrerait pas tout le champ de la régulation autonome ayant cours dans les parties et que cette dernière serait même susceptible de transformer le cadre légal³². Nous croyons

28 **Guylaine VALLÉE**, «La convention collective et les arrangements négociés au Québec», (1989) 3 *Travail et Emploi*, n° 41, 50-56.

29 Id.

30 **Fernand MORIN**, «Liberté des parties à la négociation collective», (1983) 48 *Rel.ind.*, n° 3, 461-478.

31 *Loi modifiant le Code du travail*, Projet de loi 116 (sanctionné le 19 mai 1994), L.Q., c. 6.

32 **Guylaine VALLÉE et Pierre VERGE**, «Pluralité et articulation des sources du droit du travail», *Actes du Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles*, Recueil des communications, vol. 1, Pavillon la Laurentienne, Université Laval, Québec, 20 au 23 juin 1994, 341-375.

effectivement que le cas étudié a permis de démontrer que, pour les parties dans l'entreprise, l'ordre juridique issu du droit positif constituerait une des sources de pouvoir disponibles dans leurs tractations avec les autres acteurs en situation d'action, même si elle ne serait pas la seule. Qui plus est, dans le cas que nous avons étudié, l'intervention du gouvernement, par le biais du *MICST*, à la table de négociation des parties pouvait, selon nous, être perçue par les acteurs locaux comme une certaine assurance contre un éventuel problème de juridicité des règles négociées. Jean-Daniel Reynaud insiste d'ailleurs sur le fait que les règles effectives, qui contraignent les comportements des acteurs et qui assurent une certaine stabilité à leur jeu, ne sont pas strictement des règles officielles prescrites par le droit positif³³. Les règles effectives correspondent plutôt, selon Reynaud, aux règles qui sont légitimes pour les parties en cause³⁴. Dans le cas étudié, nous avons vu que certaines des règles officielles, en ce sens qu'elles étaient circonscrites dans le contrat social, avaient été ignorées par les parties, qui les avaient négociées. Par exemple, même si le contrat social prévoyait que les clauses à incidence normative seraient reconduites automatiquement lors du renouvellement de 1993, les parties ont tenu à revoir ces dispositions. Une des parties aurait-elle pu dénoncer cette transgression à la règle formelle pour autant ? Une seconde illustration de la relativité des règles pour les parties a été démontrée par le témoignage d'un des délégués du syndicat qui expliquait que lors de la signature du contrat social, les parties se sont engagées à ne pas recourir à la grève ou au lock-out pour six (6) ans, mais que si besoin il y avait, les syndiqués allaient faire la grève illégalement s'il le fallait:

«La paix industrielle là, dis toi ben une affaire, c'est marqué dans la convention collective là, mais si on décide nous autres que c'est pu marqué, c'est pu marqué pis c'est tout! T'sé j'veux dire tu peux respecter, mais...»

Cette analyse permet donc de démontrer que les règles sont respectées dans la

33 **Jean-Daniel REYNAUD**, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989, p. 23 et suiv.

34 **Id.**

mesure où elles sont légitimes pour les parties concernées, qu'elles soient des règles officielles ou non.

Dans un autre ordre d'idées, les principaux impacts que le contrat social semble avoir eu chez Atlas depuis 1991 sont perçus par les intervenants que nous avons interrogés comme touchant surtout les relations du travail, les attitudes plutôt que l'organisation physique du travail. Les parties s'entendent pour dire que les principaux impacts tangibles que le contrat social a générés chez Atlas ont trait au développement de relations de travail moins conflictuelles, d'attitudes plus coopératives, à l'amélioration des communications patronales-syndicales et à l'amorce d'une relation de confiance mutuelle entre les parties. Le témoignage suivant d'un des officiers du syndicat illustre d'ailleurs très bien un de ces impacts actuels du contrat social chez Atlas:

«L'entente sociale là ça a amené beaucoup plus de communications entre nous autres pis eux autres. Moi, j'me souviens qu'a un meeting qu'on a eu v'là pas si longtemps là, on avait été trois (3) heures dans la même salle, pis y a un surintendant qui s'est levé pis y a dit: "Ça parle au sacrement! C'est la première fois dans l'histoire des Aciers Atlas que j'reste assis trois (3) heures avec le syndicat pis qu'on se chicane pas !" Fa que tu vois, la mentalité a commence à changer, mais c'est ben normal que ça prenne du temps, on a trente (30) ans d'histoire icitte là pis laisse moi te dire que c'est pas trente (30) ans de romans d'amour là!»

À la lumière de l'analyse des stratégies syndicales à l'occasion de l'expérimentation d'une nouvelle approche de négociation comme le contrat social, nous concluons donc que le contrat social pourrait être une formule prometteuse pour le renouvellement des relations du travail. Cette formule semble permettre en effet de juxtaposer les pratiques plus coopératives au mécanisme de négociation collective traditionnel. Dans cette mesure, l'instauration d'un contrat social ou d'autres nouvelles approches de négociation ne devrait pas, selon nous, être proposée aux parties comme une alternative à la négociation collective pour la détermination des conditions de travail des salariés. Il s'agirait plutôt d'une transformation des attitudes et des pratiques à l'occasion de cette négociation collective pour adopter une vision plus coopérative ou "gagnant-gagnant". De plus la formule du contrat

social a l'intérêt de permettre au syndicat et aux salariés de s'impliquer dans la gestion de l'entreprise et d'élargir le domaine du négociable de façon très positive. En effet, le contrat social prévoit l'engagement des parties à collaborer pour mettre en place des structures conjointes, comme les comités conjoints, qui permettent d'améliorer les communications et de résoudre les problèmes de façon différente au recours au conflit ouvert. Le contrat social prévoit la plupart du temps l'instauration de plans de qualité totale et de formation de la main-d'oeuvre souvent recherchés à l'aube du XXI^e siècle par les syndicats. La formule de contrat social s'inscrit donc très bien, à notre avis, dans les positions contemporaines des centrales syndicales comme la CSN pour encourager les syndicats locaux à s'impliquer dans la gestion de l'entreprise et la démocratisation des milieux du travail. Une des conclusions importantes de notre étude de cas tient d'ailleurs au fait qu'il nous est apparu que le contrat social d'Atlas était perçu par les parties locales comme étant une approche «*gagnant-gagnant*», contrairement à une négociation de *concessions* comme plusieurs l'auraient prétendu.

Le succès de cette formule ne peut à l'heure actuelle être confirmé puisque les expériences de contrat social sont encore très récentes au Québec. Cependant, à la lumière de la présente recherche, nous croyons possible de conclure que le succès à plus long terme de ces expériences dépendra en partie de la capacité des parties locales à modifier réellement leurs attitudes dans les relations patronales-syndicales. Sans un engagement formel et réel de toutes les parties impliquées, les chances de succès de telles expériences pourraient, selon nous, être amenuisées quand la période de l'expérimentation sera achevée. Pour reprendre les termes de Robert McKersie, les expériences comme le contrat social sont souvent des «*new games in town*» qui ne dépasseront pas le stade de l'expérimentation par les parties³⁵. Si les parties ne veulent pas que le contrat social soit une expérience fugace qui ne laissera que de bons souvenirs, elles devraient, à notre avis, s'attarder à changer réellement et durablement leurs façons de faire dans les relations du travail.

35 Robert B. MCKERSIE, «Discussion», in *Proceedings of the 44th Annual Meeting of the IRRA*, New Orleans, 44 (1992), 196.

Nous ne pourrions achever ce travail sans mettre en perspective certaines limites de notre recherche. D'abord, il est évident que le cas du contrat social d'Atlas que nous avons étudié, est un cas d'espèce au Québec parmi les contrats sociaux qui lui ont succédé. D'abord, parce que ce contrat social d'Atlas a été signé dans une entreprise qui ne vivait pas une situation de crise comme dans la plupart des autres cas. Ensuite, parce que le cas Atlas est le seul cas de contrat social qui prévoit un plancher d'emploi garanti. Comme nous l'avons vu précédemment la présence de la société mère en Corée, *Sammi-Atlas*, a permis ou pourrait permettre à l'entreprise de Tracy de maintenir ce plancher d'emploi malgré une baisse de son carnet de commandes, puisque *Sammi-Atlas* pourrait éponger les surplus de production. Sans la présence de cette société mère en Corée, nous pouvons nous questionner sur la possibilité pour la compagnie Atlas de s'être engagée dans une telle garantie d'emploi inusitée au Québec.

Enfin, nous voudrions conclure sur quelques pistes de réflexion pour d'éventuelles recherches sur le contrat social. D'abord, nous croyons qu'il serait intéressant de voir si le contrat social demeurera une expérience aussi populaire dans le cas d'un changement favorable de la conjoncture actuelle. D'autre part, nous croyons qu'il sera très intéressant de voir comment les parties chez Atlas procéderont au renouvellement de la convention collective en 1996. Cette période pourrait bien être, à notre avis, le vrai test du contrat social québécois, puisqu'il pourrait s'agir de l'institutionnalisation d'une nouvelle approche de négociation collective si les parties suite à la période d'expérimentation de leur premier contrat social décidaient de le reconduire en 1996. Nous croyons enfin, qu'il serait intéressant de procéder à des études comparatives entre les différents contrats sociaux convenus avec ou sans le *MICST* au Québec, et avec des approches semblables expérimentées dans d'autres pays.





Annexes



Annexe I

**PERSONNES RENCONTRÉES
EN ENTREVUES**

Personnes rencontrées en entrevues

Entreprise Aciers Inoxydables Atlas (Tracy)		
Personnes rencontrées	Nombre d'individus rencontrés	Nombre d'entrevues
1) Au niveau du Syndicat des employés des Aciers Atlas (CSN): → Officiers: → Délégués: → Ex-officiers:	 4 4 1	 4 4 1
2) Au niveau de la Compagnie Aciers Inoxydables Atlas (Tracy): → Haute direction et/ou Service des relations de travail	 2	 1
Total:	11	10

Annexe II

**GRILLE D'ENTREVUE
SEMI DIRIGÉE**

GRILLE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE

Nom du répondant: _____
 Date de l'entrevue: _____
 Fonction: _____
 Secteur: _____
 Ancienneté: _____
 Nom du syndicat: _____

II. POSITION SUR LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL

2.1. Avez-vous été impliqué dans le projet conjoint de la réorganisation du travail ?

Oui _____ Non _____

Si oui, à quel niveau et à que titre (élu, choisi par le syndicat, etc) ?

- participation à la négociation de l'entente-cadre: _____
- membre du comité directeur: _____
- membre du comité département: _____
- membre d'autres comités au niveau du plan (identifiez): _____
- membre des EAQ: _____
- membre de Cercle de discussion ou GSP: _____
- Autres: _____

2.2. Selon vous, les causes des changements en cours dans l'org. du travail ?

- Situation économique de l'entreprise: _____
- Volonté patronale de marginaliser le syndicat: _____
- Demande syndicale: _____
- Demande des travailleurs: _____
- Intervention du MICT: _____
- Autres: _____

2.3. Estimez-vous que des modifications étaient nécessaires dans l'organisation du travail?

Oui _____ Non _____ Précisez: _____

2.10. Quels sont les principaux problèmes rencontrés jusqu'ici dans le processus de l'implication syndicale dans la réorganisation du travail pour:

- les syndiqués: _____
- le syndicat: _____

2.11. Comment qualifiez-vous l'attitude des parties par rapport à l'implication syndicale dans la réorganisation du travail ?

Attitudes:		Positive	Négative	Indifférente	Mixte
en 1991:	- les syndiqués:	_____	_____	_____	_____
	- le syndicat:	_____	_____	_____	_____
	- l'employeur:	_____	_____	_____	_____
en 1992:	- les syndiqués:	_____	_____	_____	_____
	- le syndicat:	_____	_____	_____	_____
	- l'employeur:	_____	_____	_____	_____
en 1993:	- les syndiqués:	_____	_____	_____	_____
	- le syndicat:	_____	_____	_____	_____
	- l'employeur:	_____	_____	_____	_____

III. POSITION QUANT À L'IMPLICATION SYNDICALE DANS LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL ET LEURS IMPACTS SUR LA VIE SYNDICALE ET LES RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES

3.1.1. Pensez-vous que le point de vue du syndicat (vision, stratégies du syndicat) par rapport à la réorganisation du travail a eu de l'influence (a été considéré) dans le projet de l'implication syndicale dans la réorganisation du travail ?

Oui _____ Non _____

Si oui, précisez:

3.2.1. L'implication syndicale dans la réorganisation du travail a-t-elle eu des effets sur:

(Si oui, précisez Dans quel sens et Pourquoi)

	Oui (précisez)	Non
- la confiance des membres envers le syndicat ?	_____	_____
- la confiance des membres envers la direction ?	_____	_____
- la confiance du Syndicat envers la direction ?	_____	_____
- la confiance de Direction envers le Syndicat ?	_____	_____

3.2.2. L'implication syndicale dans la réorganisation du travail a-t-elle eu des effets sur la participation des membres aux activités syndicales ?

- participation aux A.G. _____
- participation aux assemblées départementales _____
- participation aux différents comités _____
- Autres _____

3.2.3. L'implication syndicale dans la réorganisation du travail a-t-elle des impacts sur le rôle et les fonctions du syndicat ?

Oui _____ Non _____

Si oui, précisez dans quel sens :

3.2.4. L'implication syndicale dans la réorganisation du travail a-t-elle entraîné des divisions dans le syndicat ?

	Oui	Non
- au sein de l'A.G.	_____	_____
- au sein de l'Exécutif	_____	_____
- au sein du conseil syndical	_____	_____
- au sein des ass. départementales	_____	_____
- entre exécutif et conseil syndical	_____	_____
- entre exécutif et A.G.	_____	_____
- entre exécutif et ass. départementales	_____	_____
- Autres:	_____	_____

3.2.6. Selon vous, quels sont les **problèmes non réglés** concernant l'implication syndicale dans la réorganisation du travail ?

3.3.1. L'implication syndicale dans la réorganisation du travail a-t-elle eu des **impacts sur l'image que se font les syndiqués de l'entreprise** ?

	Oui	Non
- image plus positive:	_____	_____
- image plus négative:	_____	_____
- même image qu'avant:	_____	_____
- indifférence:	_____	_____
- autre:	_____	_____

3.3.2. L'implication syndicale dans la réorganisation du travail a-t-elle **modifié les relations entre l'employeur et le syndicat** ?

Oui _____ Non _____

Si oui, précisez dans quel sens :

3.3.3. Lors du renouvellement de la c.c. en 1993, l'implication syndicale dans la réorganisation du travail a-t-elle eu des **impacts sur les enjeux (sujets les plus importants) et les résultats de la N.C.** ?

Oui _____ Non _____

Si oui, précisez dans quel sens :

3.3.4. L'implication syndicale dans la réorganisation du travail a-t-elle eu des **effets sur le type de négociation (ex. négociation continue, etc) et sur l'approche de négociation** ?

Oui _____ Non _____

Si oui, précisez dans quel sens :

3.3.5. Estimez-vous que l'employeur respecte la c.c. et les lettres d'ententes depuis l'implication syndicale dans la réorganisation du travail ?

Oui _____ Non _____

Précisez: _____

IV. POSITION PERSONNELLE SUR LES CHANGEMENTS DU PROCESSUS DE NÉGOCIATION

4.1. Selon vous, pourquoi le syndicat s'est-il impliqué dans une démarche de contrat social en 1991 ?

4.2. Selon vous, pourquoi la direction s'est-elle impliquée dans une démarche de contrat social en 1991 ?

4.3. Selon vous, l'intervention du MICT dans la N.C. était-elle perçue par les parties comme étant:

	positive	négative	indifférente	autre
- par les syndiqués:	_____	_____	_____	_____
- par le syndicat:	_____	_____	_____	_____
- par la direction:	_____	_____	_____	_____

4.4. Selon vous, est-ce que le Pouvoir de négociation des parties a changé depuis 1991?

	a augmenté	a diminué	est le même
- Pouvoir de négo du Syndicat	_____	_____	_____
- Pouvoir de négo de Direction	_____	_____	_____

4.5 Depuis 1991, estimez-vous que la zone des intérêts communs (points convergents) entre les parties ont:

- a augmenté: _____
- a diminué: _____
- la même: _____

4.6. Selon vous, en 1992 lorsque les investissements ont été reportés, quelles sont les principales raisons qui ont amené les parties à poursuivre la démarche:

- pour les syndiqués: _____
- pour le Syndicat: _____
- pour la Direction: _____

4.7. Selon vous, comment les parties ont-elles perçu la condition de **paix industrielle** (renonce à la grève ou au lock-out):

en 1991:

- les syndiqués: _____
- le Syndicat: _____
- la Direction: _____

en 1993:

- les syndiqués: _____
- le Syndicat: _____
- la Direction: _____

4.8. Quels sont selon vous les principaux obstacles actuels à une **amélioration éventuelle des relations patronales-syndicales** dans votre établissement ?

4.9. Quelles sont selon vous les perspectives d'avenir des relations **patronales-syndicales** et de la **Négociation Collective** dans votre établissement ?

Annexe III

QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

Les informations recueillies demeureront strictement confidentielles.

I. PROFIL DU PARTICIPANT**1.1 Identification et coordonnées du participant**

Nom: _____
Fonction: _____
Ancienneté: _____
Département: _____
Responsabilité syndicale actuelle: _____

1.2 Expérience syndicale antérieure**A) au niveau du syndicat local:**

- membre du comité Exécutif: _____
- délégué (département): _____
- comité de négociation: _____
- comité de griefs: _____
- autres comités: _____

B) en dehors du syndicat local:

- Conseil central: _____
- Fédération: _____
- C.S.N.: _____
- Autres: _____

1.3 Quelle est la **nature de votre implication** dans les changements de l'organisation du travail dans votre établissement (contrat social, Qualité Totale, formation, etc)?

1.4 Avez-vous déjà reçu de la **formation** en rapport avec les changements dans l'organisation du travail ?

Oui _____ Non _____

Si oui, quel genre de formation et donnée par qui: _____

II. LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

2.1 Selon vous, le **processus de négociation patronale-syndicale a-t-il été modifié** lors des deux dernières rondes de négociation (1990 et 1993) ?

a) ronde de 1990: Oui _____ Non _____

Si oui, quels sont selon vous les **principaux changements**: _____

b) ronde de 1993: Oui _____ Non _____

Si oui, quels sont selon vous les **principaux changements**: _____

2.2 Quelle évaluation faites-vous de l'**évolution des relations de confiance** entre les parties depuis le début de l'expérience de réorganisation du travail (contrat social) en 1991 ?

	Plus	Moins	Pas de chgt
- la confiance des représentants du syndicat envers l'employeur	_____	_____	_____
- la confiance des représentants de l'employeur envers le syndicat	_____	_____	_____

2.3 Quelle évaluation faites-vous de l'évolution de la **qualité des communications** entre les parties depuis la signature de l'entente sociale en 1991?

	Plus	Moins	Pas de chgt
- informations économiques et financières transmises aux représentants du syndicat	_____	_____	_____
- informations transmises par le le syndicat à l'employeur	_____	_____	_____
- rencontres patronales-syndicales pour échange d'informations	_____	_____	_____
- communications de l'employeur aux salariés (séances d'information, feuillets d'information,...)	_____	_____	_____
- communications du syndicat aux salariés (séances d'information, feuillets d'information,...)	_____	_____	_____
- autres (préciser):	_____		

2.4 Quelle évaluation faites-vous de l'évolution du **pouvoir de négociation** des parties (employeur et syndicat) depuis la signature de l'entente sociale en 1991 ?

	Plus	Moins	Pas de changement
- pouvoir de négociation patronal	_____	_____	_____
- pouvoir de négociation syndical	_____	_____	_____
- Préciser:	_____		

2.5 Estimez-vous que des **modifications au processus de négociation** (façon de faire) étaient **nécessaires en 1991?**

Oui _____ Non _____

Pourquoi: _____

2.6 Quelle évaluation générale faites-vous de l'évolution des **relations du travail** depuis le début de l'expérience de réorganisation du travail (contrat social) en 1991 sur les aspects suivants ?

	Plus	Moins	Pas de chgt
- compréhension par l'employeur:			
● des intérêts du syndicat	_____	_____	_____
● des problèmes du syndicat	_____	_____	_____
● des intérêts des salariés	_____	_____	_____
● des problèmes des salariés	_____	_____	_____
- compréhension par le syndicat:			
● des intérêts de l'employeur	_____	_____	_____
● des problèmes de l'employeur	_____	_____	_____
● des intérêts des salariés	_____	_____	_____
● des problèmes des salariés	_____	_____	_____
- compréhension par les salariés:			
● des intérêts de l'employeur	_____	_____	_____
● des problèmes de l'employeur	_____	_____	_____
● des intérêts du syndicat	_____	_____	_____
● des problèmes du syndicat	_____	_____	_____
- intégrité (honnêteté) de l'employeur dans ses engagements envers le syndicat	_____	_____	_____
- intégrité (honnêteté) de l'employeur dans ses engagements envers les salariés	_____	_____	_____

2.7 Quelle évaluation générale faites-vous de la démarche vécue dans votre usine depuis la signature de l'entente sociale en 1991 sous les aspects suivants:

	Adéquate	Non adéquate
- Préparation et information		
● des syndiqués	_____	_____
● des représentants du syndicat	_____	_____
● des représentants de l'employeur	_____	_____
- Engagement		
● des syndiqués	_____	_____
● des représentants du syndicat	_____	_____
● des représentants de l'employeur	_____	_____

Préciser: _____

2.8 Quelle évaluation générale faites-vous de l'évolution des relations patronales-syndicales depuis le début de l'expérience de réorganisation du travail en 1991 ?

- relations plus conflictuelles	_____
- relations plus coopératives	_____
- pas de changement	_____

2.9 Quels sont selon vous les principaux facteurs à l'origine d'adopter une nouvelle organisation du travail (contrat social) dans votre établissement ?

(classer par ordre d'importance de 0 à 10, où 0 = pas du tout et 10 = très important)

- Demande des syndiqués:	_____
- Risques de fermeture de l'établissement:	_____
- Maintenir la position concurrentielle de l'établissement:	_____
- Introduction de nouveaux équipements:	_____
- Demande syndicale:	_____
- Demande patronale:	_____
- Demande de certains membres:	_____
- Obligation du gouvernement:	_____

- Autre: _____

2.10 Quelle évaluation générale faites-vous de l'évolution des sujets ou matières négociées entre les parties depuis le début de l'expérience de réorganisation du travail en 1991 ?

- a augmenté (négocie plus de sujets ou matières qu'avant) _____

- a diminué (négocie moins de sujets ou matières qu'avant) _____

- est resté le même (négocie mêmes sujets qu'avant) _____

Préciser: _____

2.11 Quelles sont selon vous les principales raisons qui expliquent l'implication syndicale dans la démarche de contrat social de votre établissement ?

1) au moment de la signature en 1991:

2) lors du report des investissements en 1992:

3) lors du renouvellement de la c.c. en 1993:

2.12 Quelles sont selon vous les perspectives d'avenir des relations patronales-syndicales et de la négociation collective dans votre établissement ?

Merci beaucoup

Annexe IV

ENTENTE STEINBERG

1. PAIX INDUSTRIELLE

- I) Les parties conviennent de l'existence, à compter de la signature des présentes, d'une paix industrielle d'une durée de six (6) ans.
- II) Pour ce faire, et au terme des négociations pour le renouvellement de la présente convention collective, soit en 1991, les parties conviennent immédiatement de recourir à la formule de l'arbitrage des offres finales pour solutionner tout différend.
- III) Le tribunal d'arbitrage sera constitué conformément à l'article 23 de la convention.
- IV) Les négociations pour le renouvellement de la convention collective commenceront obligatoirement six (6) mois avant la date d'expiration de la présente convention collective.
- V) Entre le 90^e et le 75^e jour précédant la date d'expiration de la convention collective, l'Employeur, à défaut d'entente, soumettra sa position finale.
- VI) Au plus tard trente (30) jours après le dépôt de la position patronale finale, le syndicat tiendra une assemblée générale des membres de l'unité de négociation où:
 - A) un vote secret sera pris sur l'acceptation ou le refus de la position patronale finale;
 - B) par la suite, en cas de refus, le syndicat déclarera référer le différend à l'arbitrage des offres finales telles que décrites dans l'Annexe "A" (art. 23 de la convention).
- VII) Il est par ailleurs convenu que, si une majorité de membres présents à l'assemblée demandent qu'un vote soit tenu sur l'arbitrage des offres finales, l'assemblée sera alors dissoute et, compte tenu de cette situation exceptionnelle, un vote référendaire par la poste à l'échelle de l'unité sera tenu dans les dix (10) jours qui suivent la date de l'assemblée et portant sur l'envoi du différend de l'arbitrage des offres finales.

- VIII) Au cas où les parties ne s'entendent pas sur le renouvellement de la convention collective en 1991 et ont alors recours à l'arbitrage conformément à l'article 23 de la convention, il est convenu que les offres finales soumises par la Compagnie au Tribunal d'Arbitrage ne comporteront pas de concessions monétaires, le tout sans préjudice au droit de la Compagnie de présenter toute preuve qu'elle juge appropriée devant ledit Tribunal.
- IX) La mécanique prévue à l'article 23 de la convention s'appliquera.
- X) Les parties conviennent que la présente annexe est une formule unique et exceptionnelle et que les parties retourneront à la formule usuelle de négociations pour l'avenir à moins qu'elles ne s'entendent pour utiliser toute autre formule.

A N N E X E "A"

ARBITRAGE DES OFFRES FINALES

- 23.01 Les Parties conviennent d'un mécanisme de résolution des différends, soit l'Arbitrage des Offres Finales, dont la procédure détaillée est prévue ci-après, étant entendu par ailleurs que la conclusion d'un règlement négocié totalement par les Parties continuera d'être l'objectif prioritaire des Parties. Le Tribunal d'Arbitrage prévu au présent article est réputé constitué conformément aux articles 74 ss. du Code du Travail du Québec.
- 23.02 Si les Parties font défaut d'en arriver à un règlement, chaque Partie soumet à l'autre Partie une offre finale sur l'ensemble des points qui demeurent en litige.
- 23.03 En même temps qu'une Partie transmet à l'autre ses offres finales, elle en fait également parvenir trois exemplaires, au bureau du directeur du service de conciliation et médiation du Ministère du Travail, de même qu'une liste de tous les articles de la convention collective qui ont été réglés entre les Parties.
- 23.04 Une fois que les offres finales, ont été soumises et déposées au bureau du directeur du service de conciliation et médiation, elles ne peuvent être modifiées.

- 23.05 Le dépôt des offres finales ne met pas fin à la négociation et les Parties peuvent continuer à négocier pendant cinq jours après avoir pris connaissance des offres finales soumises et déposées par l'autre partie. Elles peuvent alors conclure tout règlement de la convention collective qui leur semble approprié.
- 23.06 A défaut d'un règlement de la convention collective dans les cinq jours, la procédure d'Arbitrage des Offres Finales s'applique. Malgré le déclenchement de ladite procédure, les Parties peuvent conclure un règlement en tout temps avant la décision du Tribunal d'Arbitrage des Offres Finales.
- 23.07 A l'expiration des cinq jours prévus à l'art. 23.07, chaque Partie désigne son représentant sur le Tribunal d'Arbitrage des Offres Finales et en informe l'autre Partie. Les deux représentants ont alors dix (10) jours pour s'entendre sur le choix d'un Président. A défaut d'entente, le Président est nommé par le Ministre du Travail.
- 23.08 Dès sa nomination, le Président du Tribunal convoque les Parties à une audition qui doit avoir lieu dans les quinze (15) jours de telle nomination. Lors de l'audition, chaque Partie présente son point de vue et explique au Tribunal le contenu et le pourquoi de ses offres finales. Elle peut mettre en preuve tout élément pertinent.
- 23.09 Dans les dix (10) jours de l'audition, le Tribunal choisit la plus raisonnable parmi les offres finales soumises conformément aux articles 23.04 et 23.05 et le Président informe les Parties de l'offre qui a été retenue comme règlement des points en litige de la convention collective.
- 23.10 Le Tribunal ne peut faire aucune modification à l'offre qu'il sélectionne et ladite offre doit être sélectionnée dans son entier sur la base de son contenu intégral. Nonobstant le présent article, si les Parties en arrivent à un règlement de la convention collective après que la Procédure d'Arbitrage des Offres Finales a été amorcée, mais avant que le Tribunal rende une décision en vertu de l'art. 23.11, le Tribunal homologue ledit règlement, qui est alors réputé accepté et qui constitue la nouvelle convention collective.

- 23.11 L'article 79 du Code du Travail s'applique pour guider le Tribunal dans son choix de l'une ou l'autre des offres finales soumises:
"Pour rendre sa sentence, l'arbitre peut tenir compte, entre autres, des conditions de travail qui prévalent dans des entreprises semblables ou dans des circonstances similaires ainsi que des conditions de travail applicables aux autres salariés de l'entreprise."
- 23.12 Le présent article de la convention collective continuera de s'appliquer jusqu'à la signature de la prochaine convention, le tout conformément à l'article 59, par.3, du Code du Travail.

Annexe V

**CONTRAT SOCIAL
ACIERS INOXYDABLES ATLAS**

ANNEXE M

Entente concernant
le renouvellement de la
convention collective et les conditions reliées
à la réalisation du
projet de modernisation

liant d'une part Aciers Inoxydables Atlas
ci-après appelée «l'employeur»

d'autre part, le Syndicat des employés des
Aciers Inoxydables Atlas (CSN), ci-après
appelé «le syndicat»

Préambule: La présente entente, constituée des termes d'un accord exceptionnel entre les parties, s'inscrit dans le cadre d'un projet d'investissement qui atteindra approximativement trois cent millions de dollars (300,000,000\$) ou plus à l'usine des Aciers Inoxydables Atlas à Tracy et est conditionnelle à la réalisation de ce projet dont la durée est de six ans.

L'échéancier de réalisation et d'investissement du projet est communiqué au syndicat dès qu'il est complété; mais, au plus tard dans les douze (12) mois qui suivent l'annonce officielle du projet d'investissement.

Les emplois créés dans l'unité de négociation seront principalement comblés par des personnes de la région Sorel-Tracy, y compris des travailleurs mis à pied par les entreprises locales.

Article I: Procédure en vue du renouvellement de la convention collective

- 1.01** Les parties conviennent de recourir à la procédure prévu à la présente section en vue du renouvellement, pour une période de trois (3) ans se terminant le 30 novembre 1996, de la convention collective qui viendra à échéance le 30 novembre 1993.
- 1.02** Les parties conviennent que les clauses normatives de la convention collective 1990-1993 seront reconduites dans la convention collective 1993-1996. L'une ou l'autre des parties peut, en tout temps pendant la durée de la présente entente, proposer par le biais du Comité paritaire de relations industrielles des modifications aux clauses normatives.
- 1.03** Les parties conviennent de recourir à la formule de l'arbitrage des offres finales prévue à l'article 1.11 pour solutionner tout différent qui pourrait survenir au terme des négociations pour le renouvellement des clauses à incidence monétaire de la convention collective 1990-1993.
- 1.04** Les parties conviennent de renoncer à tout recours à la grève ou au lock-out, au sens du Code du travail et ce, jusqu'au 30 novembre 1996 inclusivement.
- 1.05** Les négociations pour le renouvellement des clauses à incidence monétaire de la convention collective 1990-1993 commencent obligatoirement cent vingt-cinq (125) jours avant la date d'échéance de cette convention.

- 1.06** Entre le quatre-vingtième (80e) jour et le soixante-dixième (70e) jour précédant la date d'expiration de la convention collective 1990-1993, l'employeur, à défaut d'entente, soumet au syndicat sa position finale sur les clauses à incidence monétaire et en fait parvenir trois (3) exemplaires au Directeur de la conciliation du ministère du Travail. L'employeur convient que sa position finale ne comportera pas de modification à la baisse des salaires, y compris les primes d'équipes et la rémunération du surtemps, et des avantages sociaux en vigueur le 30 novembre 1993.
- 1.07** L'employeur ne se servira pas de la procédure de renouvellement de la convention collective prévue à la présente entente comme prétexte pour enlever la formule d'indexation que les parties ont négociée depuis 1975.
- 1.08** Au plus tard quinze (15) jours après le dépôt de la position patronale finale sur les clauses à incidence monétaire, le syndicat tient une assemblée générale des membres de l'unité de négociation où:
- A)** un vote secret est pris sur l'acceptation ou le refus de la position patronale finale;
 - B)** par la suite, en cas de refus, le syndicat déclare référer le différend à l'arbitrage des offres finales tel que décrit à l'article 1.11 de la présente.
- 1.09** La convention collective 1990-1993 demeurera en vigueur jusqu'à la signature de la convention 1993-1996 ou le cas échéant, la décision arbitrale rendue selon l'article 1.11:

- si une situation hors du contrôle des parties survenait et faisait en sorte que la convention 1993-1996 ou, le cas échéant la décision arbitrale rendue selon l'article 1.11 entre en vigueur après le 1er décembre 1993, ou
- si les parties convenaient par un accord mutuel écrit de prolonger au-delà du 30 novembre 1993 la procédure de renouvellement de la convention collective prévue à la présente entente.

L'article 1.04 demeurera en vigueur pendant la période où le présent article pourra s'appliquer.

- 1.10** À l'échéance de la présente entente, les parties peuvent convenir de reconduire la présente formule selon une nouvelle entente mutuelle.

1.11 Arbitrage des offres finales

- 1- Les parties conviennent d'un mécanisme de résolution des différends sur les clauses à incidence monétaire soit l'arbitrage des offres finales, dont la procédure détaillée est prévue ci-après, étant entendu par ailleurs que la conclusion d'un règlement négocié totalement par les parties continuera d'être l'objectif prioritaire. Le mécanisme d'arbitrage prévu au présent article est réputé constitué conformément à la section I du chapitre IV du Code du travail du Québec.
- 2- Dans les cinq (5) jours du rejet par l'assemblée générale des membres de l'unité de négociation de la position patronale finale, le syndicat soumet à l'employeur sa position finale sur les clauses à incidence monétaire et en fait parvenir trois (3) exemplaires au Directeur de la conciliation du ministère du Travail.

- 3- Une fois que les positions finales prévues aux articles 1.06 et 1.11.2 ont été soumises et déposées au Directeur de la conciliation du ministère du Travail, elles ne peuvent être modifiées, sauf par accord mutuel écrit des parties.
- 4- Le dépôt de la position finale du syndicat ne met pas fin à la négociation et les parties peuvent continuer à négocier pendant les cinq (5) jours qui suivent ce dépôt et peuvent alors conclure tout règlement des clauses à incidence monétaire qui leur semble approprié.
- 5- À défaut d'un règlement dans le délai prévu à l'article 1.11.4, la procédure d'arbitrage des offres finales s'applique. Malgré le déclenchement de ladite procédure, les parties peuvent conclure un règlement des clauses à incidence monétaire en tout temps avant la décision de l'arbitre.
- 6- À l'expiration du délai prévu à l'article 1.11.4, chaque partie désigne un assesseur et en informe l'autre partie. Les deux parties ont cinq (5) jours pour s'entendre sur le choix d'un arbitre. À défaut d'entente, l'arbitre est nommé par le ministre du Travail. Les parties feront des représentations auprès du ministre pour que l'arbitre soit nommé dans un délai maximum de dix (10) jours de l'échéance du délai prévu pour que les parties s'entendent sur le choix d'un arbitre.
- 7- Dès sa nomination, l'arbitre convoque les parties à une audition qui doit avoir lieu dans les quinze (15) jours de telle nomination. Lors de l'audition, chaque partie présente son point de vue et explique le contenu

et le pourquoi de ses offres finales. Elle peut mettre en preuve tout élément pertinent.

8-Dans les dix (10) jours de l'audition, l'arbitre choisit la plus raisonnable parmi les offres finales soumises conformément aux articles 1.06, 1.11.2 et 1.11.3 et informe les parties de l'offre qui a été retenue comme règlement des clauses à incidence monétaire.

9-Pour rendre sa décision, l'arbitre doit tenir compte, entre autres, de la convention collective échue, des conditions de travail qui prévalent dans des entreprises semblables ou dans des circonstances similaires ainsi que des conditions de travail applicables aux autres salariés de l'entreprise.

10-L'arbitre ne peut faire aucune modification à l'offre qu'il sélectionne et ladite offre doit être sélectionnée dans son entier sur la base de son contenu intégral. Malgré le présent article, si les parties en arrivent à un règlement des clauses à incidence monétaire après que la procédure d'arbitrage des offres finales a été amorcée, mais avant que l'arbitre rende une décision en vertu de l'article 1.11.8, l'arbitre homologue ledit règlement, qui est alors réputé accepté et qui constitue les clauses à incidence monétaire de la nouvelle convention collective 1993-1996.

Article 2 Plancher d'emploi

2.01 Pendant la durée de la présente entente, l'employeur s'engage à maintenir en tout temps un minimum de quatre cent onze (411) postes couverts par le certificat d'accréditation émis en faveur du syndical.

- 2.02 Les salariés réguliers de l'unité de négociation à la date de signature de la présente entente, y compris ceux qui sont en congés autorisés ou qui reçoivent des prestations d'assurance-salaire ou de la CSST, sont réputés occuper des postes visés à l'article 2.01.

Article 3 Conditions reliées à la réalisation du projet de modernisation.

3.01 Comité paritaire de relations Industrielles

1-Dans le cadre de la présente entente et de la période de changements qui prévaudra au cours de la réalisation des investissements majeurs prévus, les parties conviennent de mettre sur pied un mécanisme souple et permanent d'ajustement pour faciliter l'adaptation et les ajustements nécessaires à l'implantation efficace de ces changements.

2-Les parties conviennent donc de former un comité paritaire de relations industrielles composé de six (6) membres dont le mandat est de :

- A) Faciliter les ajustements nécessités par la réalisation des investissements prévus et la solution des problèmes de relations de travail pouvant survenir du fait de l'expansion et de la modernisation.
- B) Informer les parties de la teneur de ces changements anticipés ou en cours de réalisation.
- C) Minimiser les impacts négatifs pour les employés et pouvant résulter des changements à apporter.

- 3-Le comité peut convenir d'ententes particulières pouvant modifier les dispositions de la convention collective en vigueur, et ce, par entente mutuelle écrite entre les parties.
- 4-Le comité peut aborder toute question reliée à son mandat, en particulier, les questions concernant la formation de la main d'oeuvre et de l'organisation du travail.
- 5-Le comité se réunit au moins une (1) fois par mois et peut aussi être convoqué au besoin à la demande de l'une des parties.
- 6-Pour assurer le bon fonctionnement du comité, celui-ci peut requérir pour ses discussions la présence de personnes-ressources habilitées à informer le comité sur les sujets abordés. Les parties peuvent, d'un commun accord, demander en tout temps au ministre du Travail de désigner une personne-ressource pour les aider à faciliter la réalisation du mandat du comité.
- 7-L'employeur transmet à la partie syndicale toutes les informations pertinentes au bon fonctionnement des travaux du comité. Toutefois, l'une ou l'autre partie peut requérir de l'autre que l'information diffusée au cours de la réunion soit tenue confidentielle.
- 8-Le comité et les représentants des organismes gouvernementaux impliqués dans la réalisation du projet de modernisation se rencontrent au moins une (1) fois par année, en vue de faire le bilan de l'application de la présente entente et d'assurer une coordination efficace des efforts de l'ensemble des partenaires concernés.

3.02 Formation de la main-d'oeuvre

L'employeur convient d'établir, avec la collaboration de la Commission de formation professionnelle de la Montérégie (CFP/Montérégie), un plan de développement des ressources humaines (PDRH) et d'associer le syndicat à toutes les étapes d'élaboration de ce plan. Le comité paritaire de relations industrielles prévu à l'article 3.01 de la présente entente, constitue l'instrument privilégié de cette collaboration entre les parties.

Le syndicat, pour sa part, s'engage à collaborer à l'établissement et à la réalisation dudit PDRH.

3.03 Organisation du travail

- 1- Les parties s'engagent à collaborer activement aux différentes étapes de l'implantation d'un programme de développement visant l'amélioration des différentes fonctions de l'entreprise, cela selon le plan de qualité totale proposé par le Centre de recherche industrielle du Québec et conviennent de s'associer à part entière aux différents comités et activités reliés à ce programme. Il est entendu que la réalisation du plan de qualité totale peut être confiée au Centre de recherche industrielle du Québec ou à tout autre organisme.
- 2- Les parties conviennent que l'ampleur des changements entraînés par le plan d'investissement pourra nécessiter des ajustements dans l'utilisation des ressources humaines et elles s'entendent pour promouvoir une attitude favorable à ces ajustements ainsi qu'une recherche des meilleures méthodes de travail possible.

Article 4 Durée de l'entente

- 4.01** La présente entente entre en vigueur le lendemain de l'annonce officielle du projet d'investissement et s'applique jusqu'au 30 novembre 1996. L'employeur s'engage à appliquer l'article 2 de la présente entente entre sa date de signature et son entrée en vigueur, sans toutefois que cet engagement excède le 1er septembre 1991.
- 4.02** La présente entente deviendra nulle et sans effet si le projet d'investissement n'est pas en cours de réalisation de façon concrète le 31 mai 1993.

EN FOI DE QUOI LES PARTIES ONT SIGNÉ A TRACY CE

POUR L'EMPLOYEUR

POUR LE SYNDICAT

Annexe VI

**LETTRE D'ENTENTE N° 26
VALIDANT LE CONTRAT SOCIAL
D'ACIERS ATLAS EN 1992**

LETTRE D'ENTENTE NO. 26

**Syndicat des employés
des Aciers Atlas**

Article 4. - Durée de l'entente

La présente entente entre en vigueur immédiatement et s'applique jusqu'au 30 novembre 1996.

Les parties considèrent les investissements faits à ce jour et ceux déjà annoncés comme étant les investissements concrets au sens où on les entendait au moment de la signature de l'annexe "M".

**LES PARTIES ONT SIGNE A TRACY, CE 19 IEME JOUR DE
NOVEMBRE 1993.**

POUR L'EMPLOYEUR

POUR LE SYNDICAT


~~~~~

*Bibliographie*

~~~~~

BIBLIOGRAPHIE

Monographies:

- ADAM, Gérard et Jean-Daniel REYNAUD, Conflits du travail et changement social, Paris, Presses Universitaires de France, 1978, 389 p.**
- BERNIER, Colette, Roch LAFLAMME, Fernand MORIN, Gregor MURRAY et Claude RONDEAU (dir.), La négociation du travail. Adaptation ou Disparition?, XLVIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Département des relations industrielles, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, 278 p.**
- BERNOUX, Philippe, La sociologie des organisations, Paris, Éditions du Seuil, 1985, 378 p.**
- BOURQUE, Reynald, L'influence des institutions sur l'action syndicale durant la crise de la construction navale en France et au Québec, Document de recherche n° 93-06, École de relations industrielles, Université de Montréal, Décembre 1993, 28 p.**
- CHAYKOWSKI, Richard and Anil VERMA, Industrial Relations in Canadian Industry, 1992, Toronto, Dryden, 491 p.**
- COOKE, William N., Labor-Management Cooperation. New Partnerships or Going in Circles?, Michigan, 1990, 198 p.**
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG, L'acteur et le système, Paris, Éditions du Seuil, 1977, 500 p.**
- DUNLOP, John T., Industrial Relations Systems, Boston, Harvard Business School Press, 1993, 331 p.**
- DUPONT, Christophe, La négociation. Conduite, théorie, applications, 2^e édition, Paris, Dalloz, 1986, 312 p.**
- EATON, Adrienne E. and Paula B. VOOS, Unions and Contemporary Innovations in Work Organization. Compensation, and Employee Participation, Queen's Papers in Industrial Relations, 1989-6, University of Wisconsin, Madison, 1989, 52 p.**
- FISHER, Robert et William URY, Comment réussir une négociation, Paris, Éditions du Seuil, 1981, 219 p.**

- FRIEDBERG, Erhard, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Éditions du Seuil, 1993, 327 p.
- GAGNÉ, Pierrette et Michel LEFÈVRE, *L'entreprise à valeur ajoutée. Le modèle québécois*, Montréal, Publi-Relais, 1993, 310 p.
- GAGNON, Robert P., Louis LEBEL et Pierre VERGE, *Droit du travail*, Deuxième Édition, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1991, 1065 p.
- GAGNON, Robert P., *Droit du travail*, Barreau du Québec, Formation professionnelle, 1988-1989, Cowansville, Les éditions Yvon Blais Inc., 1988, 307 p.
- HÉBERT, Gérard, *La négociation de type coopératif*, École de relations industrielles, Université de Montréal, Tiré-à-part 101, 1993, 591-599.
- HÉBERT, Gérard, *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1992, 1242 p.
- KOCHAN, Thomas A., Hary C. KATZ and Robert B. MCKERSIE, *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1986, 287 p.
- LAFLAMME, Gilles et Guylaine VALLÉE, *Nouveaux modes régulateurs et changements technologiques: Cas et Problématique*, Rapport de recherche subventionné par le Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS), Québec, 1987, 437 p.
- MORIN, Fernand et Rodrigue BLOUIN, *Arbitrage des griefs*, Montréal, Les éditions Yvon Blais Inc., 1986, 554 p.
- MORIN, Fernand, *Rapports collectifs du travail*, 2^e Édition, Montréal, Les éditions Thémis Inc., 1991, 831 p.
- QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE, *Un modèle original d'entente de partenariat: le contrat social du MICT*, Direction des politiques., Août 1992.
- RANKIN, Thomas, *New Forms of Work Organization: The Challenge to North American Unions*, Toronto, University of Toronto Press, 1990, 191 p.
- Rapport du comité du travail de la Corporation professionnelle des C.R.I. du Québec sur le renouvellement des relations du travail au Québec, *Relations du travail: nouvelles pratiques*, novembre 1992, 42 p.

- REYNAUD, Jean-Daniel, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989, 306 p.
- SELZNICK, Philip, *Law, society and industrial justice*, California, Russell Sage Foundation, 1969, pp. 121-182.
- VERGE, Pierre et Gregor MURRAY, *Le droit et les syndicats*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1991, 500 p.
- WALTON, Richard E. and Robert B. MCKERSIE, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New-York, McGraw-Hill, 1965, 437 p.

Articles:

- BEAUCAGE, André et Charles LAFLEUR, «La négociation concessive dans l'industrie manufacturière canadienne pendant les années 1980», dans E. DÉOM et A.E. SMITH (dir.), *Actes du XXX^e Congrès Annuel de l'ACRI*, 30 (1993), 17-33.
- BELLEY, Jean-Guy, «Max Webber et la théorie du droit des contrats», (1988) *Droit et Société*, n° 9, 281.
- BÉRARD, Claude, «La durée des conventions collectives: La portée légale des "contrats sociaux"», dans *Info Ressources Humaines*, février/mars 1994, 21-22.
- BLUESTONE, Barry, «Workers (and managers) of the world unite», *Actes du Congrès 1993 de la Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec (Cri)*, 1993, 101-113.
- BOURQUE, Reynald et Guylaine VALLÉE, «Ententes de partenariat ou ententes de longue durée? Inventaire et analyse juridique», dans *Info Ressources Humaines*, février/mars 1994, 16-20.
- BOURQUE, Reynald, «La transformation de la négociation collective dans le contexte nord-américain», dans *Actes du Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles*, vol. 1, Recueil des communications, Pavillon la Laurentienne, Université Laval, Québec, 20 au 23 juin 1994, 275-299.

- BOURQUE, Reynald**, «La transformation des enjeux et des approches de la négociation collective dans le secteur privé au Québec», *Actes du Congrès 1993 de la Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec (Cri)*, 1993, 191-201.
- BOURQUE, Reynald**, «L'objet de la négociation collective. Adaptation ou innovation», dans C. BERNIER, R. LAFLAMME, F. MORIN, G. MURRAY et C. RONDEAU (dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition ?*, XLVIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Département des relations industrielles, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, 93-118.
- BOURQUE, Reynald et Paul-André LAPOINTE**, «Syndicalisme et modernisation sociale des entreprises: L'expérience de la CSN au Québec», dans T.S. KUTTNER (dir.), *Actes du XXIX^e Congrès Annuel de l'ACRI*, 29 (1992), 571.
- CAPELLI, Peter**, «Plant-Level Concession Bargaining», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, n° 1, 90-104.
- Confédération des Syndicats Nationaux (C.S.N.)**, «Analyse du projet de loi 116. Projet de loi modifiant le Code du travail», *Rapport du Conseil Confédéral Spécial*, Montréal, 21 novembre 1993, 15 p.
- Conseil du Patronat du Québec (C.P.Q.)**, «Projet de loi 116: Le C.P.Q. réclame la déplaçonnement de la durée des conventions collectives», *Bulletin sur les relations du travail*, vol. 25, n° 261, mars 1994, 2.
- DA COSTA, Isabel**, «La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis. De Dunlop aux débats actuels», dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Editions du C.N.R.S., 1990, 25-42.
- DELURY, Bernard E.**, «Collective Bargaining: Will the Process Survive the 90's», in *Proceedings of the IRRA Spring Meeting. Labor Law Journal*, August 1991, 462-467.
- DES TROIS MAISONS, Jean**, «Nouvelles approches en relations du travail», *Actes du Congrès 1993 de la Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec (Cri)*, 1993, 1-19.
- DES TROIS MAISONS, Jean**, «Perspectives québécoises», dans C. BERNIER, R. LAFLAMME, F. MORIN, G. MURRAY et C. RONDEAU (dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition ?*, XLVIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Département des relations industrielles, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, 259-261.

- DUSSAULT, Ginette**, «Les pressions s'exerçant sur le système de relations industrielles au Québec», dans T.S. KUTTNER (dir.), *Actes du XXIX^e Congrès Annuel de l'ACRI*, 29 (1992), 595-604.
- FRIEDMAN, Raymond A.**, «Mutual Gains Bargaining: The Evolution of Intervention Strategies», in *Proceedings of the 44th Annual Meeting of the IRRA*, New Orleans, 44 (1992), 169-178.
- GAGNON, Mona-Josée**, «Le rapport état-syndicalisme: le cas québécois», dans T.S. KUTTNER (dir.), *Actes du XXIX^e Congrès Annuel de l'ACRI*, 29 (1992), 61-69.
- GOODMAN, J.F.B., ARMSTRONG, E.G.A., WAGNER, A., DAVIS, J.E. and WOOD, S.J.**, «Rules in industrial relations theory: a discussion», (1975) 6 *Industrial Relations Journal*, n° 1, 14-30.
- GRANT, Michel et Jacques LEBEAU**, «L'analyse stratégique et la recherche empirique: Le cas Bestar», dans E. DÉOM et A.E. SMITH (dir.), *Actes du XXX^e Congrès Annuel de l'ACRI*, 30 (1993), 95-103.
- GUÉNARD, Michel**, « Contrat social: une façon québécoise de réussir », *Magazine AVENIR*, Vol. 5, n° 4, mai 1991, 3-14.
- HÉBERT, Gérard**, «La négociation collective: bilan», dans Gérard DAIGLE, avec la collaboration de Guy ROCHER (dir.), *Le Québec en jeu. comprendre les grands défis*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1992, 137-159.
- HÉBERT, Gérard**, «La négociation collective: ses chances de survie», dans T.S. KUTTNER (dir.), *Actes du XXIX^e Congrès Annuel de l'ACRI*, 29 (1992), 179-188.
- HECKSCHER, Charles and Lavinia HALL**, «Improving Negotiations: Two Levels of Mutual Gains Intervention», in *Proceedings of the 44th Annual Meeting of the IRRA*, New Orleans, 44 (1992), 160-168.
- HECKSCHER, Charles**, «Le contrat social en pleine évolution. Perspectives américaines», dans C. BERNIER, R. LAFLAMME, F. MORIN, G. MURRAY et C. RONDEAU (dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition ?*, XLVIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Département des relations industrielles, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, 213-234.
- HERMAN, Edward E.**, «Mutual Gains Bargaining in Academia: Negotiations at the University of Cincinnati», in *Proceedings of the 44th Annual Meeting of the IRRA*, New Orleans, 44 (1992), 186-194.

- KOCHAN, Thomas A., Robert B. MCKERSIE and Peter CAPELLI, «Strategic Choice and Industrial Relations Theory», (1984) 23 *Industrial Relations*, 17-39.
- KOCHAN, Thomas A., «Trade Unionism and Industrial Relations: Notes on Theory and Practice for the 1990s», in *Proceedings of the 45th Annual Meeting of the IRRA*, Anaheim, 45 (1993), 185-195.
- KOCHAN, Thomas A., «Toward a Mutual Gains Bargaining Paradigm for Labor-Management Relations», in *Proceedings of the IRRA Spring Meeting. Labor Law Journal*, August 1993, 454-469.
- LAPOINTE, Paul-André et Renaud PAQUET, «Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail», (1994) *Rel.ind.*, n° 2, 281-302.
- LAPOINTE, Paul-André, «Nouveau syndicalisme: enjeux et débats», dans E. DÉOM et A.E. SMITH (dir.), *Actes du XXX^e Congrès Annuel de l'ACRI*, 30 (1993), 117-137.
- LAROUCHE, Viateur, «Les orientations en relations industrielles» dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les éditions Yvon Blais Inc., 1990, 13-40.
- LECOURS, Rudy, «Travail: Québec veut instaurer le "modèle allemand"», *Journal La Presse*, Montréal, le 5 avril 1991, p. A2.
- LOOS, Jocelyne, «Accord de contenu ou accord de méthode ?», (1983) 25 *Sociologie du Travail*, n° 1-83, 15-31.
- MASCHINO, Dalil, «Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique (1^{re} partie)», 13 *Marché du Travail*, n° 7, juillet 1992, 5-8, 73-80.
- MASCHINO, Dalil, «Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique (2^e partie)», 13 *Marché du Travail*, n° 8, août 1992, 5-10, 73.
- MELTZ, Noah, «Labour Movements in Canada and the United States», in Thomas A. KOCHAN (ed.), *Challenges and Choices Facing American Labour*, Cambridge, MIT Press, 1985, 315-334.
- MITCHELL, Daniel J.B., «Will Collective Outcomes in the 1990's Look Like Those of the 1980's», *Labor Law Journal*, vol 40, n° 8, 490-495,
- MOREL, Christian, «La drôle de négociation», *Annales des mines*, mars 1991, 4-20.

- MOREL, Christian, «Le droit coutumier dans l'entreprise», (1979) *Droit Social*, n° 7-8, 279.
- MORIN, Fernand, «Incessante et difficile adaptation du régime des relations du travail», dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les éditions Yvon Blais Inc., 1990, 277-308.
- MORIN, Fernand, «La négociation collective selon le modèle de 1944 est-elle périmée ?» dans C. BERNIER, R. LAFLAMME, F. MORIN, G. MURRAY et C. RONDEAU (dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition ?*, XLVIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Département des relations industrielles, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, 13-43.
- MORIN, Fernand, «La survie des droits subjectifs à la convention collective», (1985) 40 *Rel.ind.* n° 4, 847.
- MORIN, Fernand, «Les tenants et aboutissants de la convention collective», (1985) 40 *Rel.ind.* n° 2, 371.
- MORIN, Fernand, «Liberté des parties à la négociation collective», (1993) 48 *Rel.ind.*, n° 3, 461-478.
- MORIN, Fernand, «Modification unilatérale des conditions de travail au terme d'une négociation collective», (1990) 45 *Rel.ind.*, 566.
- PAGÉ, Lorraine, Gérald LAROSE et Clément GODBOUT, «Faut-il imposer la paix industrielle ou la laisse se construire», *Journal La Presse*, Jeudi le 21 avril 1994, p. B3.
- PAQUETTE, Pierre, «Perspectives québécoises», dans C. BERNIER, R. LAFLAMME, F. MORIN, G. MURRAY et C. RONDEAU (dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition ?*, XLVIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Département des relations industrielles, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, 251-258.
- PARADEISE, Catherine, «Acteurs et institutions. La dynamique des marchés du travail», (1988) *Sociologie du travail*, n° 1-88, 79.
- PARADEISE, Catherine, «L'acteur collectif comme construit social» dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Editions du C.N.R.S., 1990, 105-115.

- PARADEISE, Catherine, «Les théories de l'acteur», (1990) *Découverte de la sociologie. Cahiers Français*, n° 247, 31.
- PICHÉ, André, «Le contrat social change la méfiance réciproque en respect mutuel», *Journal Le Devoir*, samedi 1^{er} mai 1993, E-5.
- REYNAUD, Jean-Daniel, «Les systèmes de relations professionnelles. Quelques thèmes de réflexion», dans J.-D. Reynaud, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Editions du C.N.R.S., 1990, 7-15.
- REYNAUD, Jean-Daniel, «Un paradigme du système social» dans J.-D. REYNAUD, F.EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Editions du C.N.R.S., 1990, 279-290.
- REYNAUD, Jean-Daniel, «Pour une sociologie de la régulation sociale», (1991) 23 *Sociologie et Sociétés*, n° 2, 13.
- ROCHER, Guy, «Pour une sociologie des ordres juridiques», (1988) 29 *Les Cahiers de Droit*, n° 2, 91-120.
- RONDEAU, Claude, «Comment négocier l'adaptation au changement ?», dans C. BERNIER, R. LAFLAMME, F. MORIN, G. MURRAY et C. RONDEAU (dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition ?*, XLVIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Département des relations industrielles, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, 129-149.
- RONDEAU, Claude, «La négociation continue: étude théorique et pratiques québécoises», dans E. DÉOM et A.E. SMITH (dir.), *Actes du XXX^e Congrès Annuel de l'ACRI*, 30 (1993), 225-237.
- SAGLIO, Jean, «Négocier les décisions technologiques ou seulement leurs effets», dans J.-D. REYNAUD, F. EYRAUD, C. PARADEISE et J. SAGLIO (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Editions du C.N.R.S., 1990, 263-278.
- ST-MICHEL, Pierre, «L'expérience des Aciers inoxydables Atlas», dans C. BERNIER, LAFLAMME, F. MORIN, G. MURRAY et C. RONDEAU (dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition ?*, XLVIII^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Département des relations industrielles, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, 159-170.

- ST-MICHEL, Pierre, *Le renouveau de la convention collective: l'expérience des Aciers Inoxydables Atlas*, 1993, 7 p.
- VALLÉE, Guylaine, «La convention collective et les arrangements négociés au Québec», (1989) 3 *Travail et Emploi*, n° 41, 50-56.
- VALLÉE, Guylaine, «Les accords «atypiques» et le droit des rapports collectifs du travail», (1989) 44 *Rel.ind.*, n° 3, 680.
- VALLÉE, Guylaine et Pierre VERGE, «Pluralité et articulation des sources du droit du travail», *Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles*, Vol. 1, Recueil des communications, Pavillon la Laurentienne, Université Laval, Québec, 20 au 23 juin 1994, 341-375.
- VERGE, Pierre, «La place du conflit en droit du travail», (1989) 20 *R.G.D.* 325-337.
- VERGE, Pierre et Gregor MURRAY, «Transformation de l'entreprise et représentation syndicale», (1993) 48 *Rel.ind.*, n° 1, 3-55.
- VERMA, Anil and Joel CUTCHER-GERSHENFELD, «Joint governance in the workplace: Beyond Union-Management Cooperation and Worker Participation», in Bruce E. KAUFMAN and Morris M. KLEINER (ed.), *Employee Representation: Alternatives and Future Directions*, Industrial Relations Research Association Series, University of Wisconsin, 1993, 197-234.

Ouvrages méthodologiques:

- MACE, Gordon, *Guide d'élaboration de projet de recherche*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1992, 119 p.
- LLUELLES, Didier, *Guide des références pour la rédaction juridique*, 4^e éd., Montréal, Éditions Thémis, 1992, 113 p.
- YIN, Robert K., *Case Study Research*, Beverly Hills, Sage Publications, 1984, 160 p.