

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

***Étude comparée de l'action syndicale  
dans deux syndicats locaux affiliés à la CSN  
1983-1994***

PAR GINETTE THÉRIAULT  
ÉCOLE DES RELATIONS INDUSTRIELLES

Thèse de doctorat présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophia Doctor (Ph.D.) en relations industrielles

**DÉCEMBRE 2000**



HD  
4815  
U54  
2002  
v. 001

Q

Q

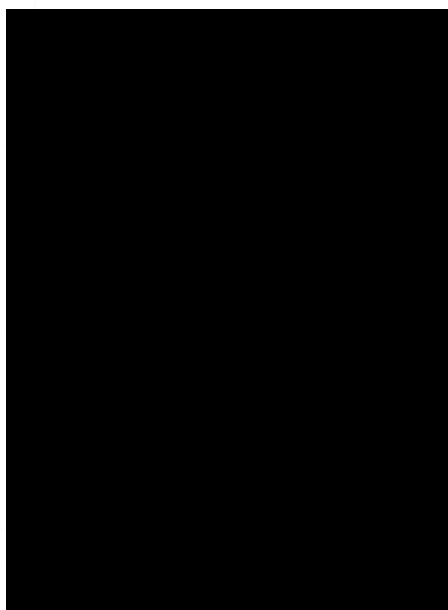
**Il est strictement interdit de reproduire partiellement ou totalement le contenu de cette thèse  
sans l'autorisation et la signature de l'auteur**

**Université de Montréal**  
**Faculté des études supérieures**

**Cette thèse intitulée :**  
**Étude comparée de l'action syndicale**  
**dans deux syndicats locaux affiliés à la CSN**  
**1983-1994**

**présentée par :**  
**Ginette Thériault**

**a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :**



Président-rapporteur

Directeur de recherche

Membre du jury

Examineur externe

Représentant du doyen

Camille Legendre

## SOMMAIRE

Notre thèse de doctorat en relations industrielles s'intéresse particulièrement à l'action syndicale et à sa variation dans le temps. Nous avons étudié les différentes composantes de cette action sur une période de dix années en comparant deux syndicats locaux de taille similaire et affiliés à une même centrale syndicale tout en étant reliés à des fédérations différentes. Notre but principal était d'expliquer le changement de modèle d'action syndicale, les résultats qui y sont tributaires et les causes qui non seulement en permettent l'émergence mais surtout la longévité de ce nouveau modèle.

Après avoir documenté l'action syndicale entre 1983 et 1994 et effectué les deux analyses de cas, nous avons élaboré une analyse comparative de nos deux cas, conçu des modèles spécifiques de cette action syndicale et formulé une hypothèse explicative: les variables des contextes externe et interne médiatisées par le type de leadership du comité exécutif du syndicat expliquent la spécificité, la variation et les grandes différences de l'action syndicale dans chacun des syndicats étudiés.

Nous avons utilisé une méthode qualitative de cueillette des données en utilisant des sources d'information diversifiées. D'abord, concernant la documentation, nous avons lu tous les procès-verbaux des différentes réunions syndicales, les journaux syndicaux et bien d'autres documents ou livres pertinents. Deuxièmement, nous avons fait de l'observation en occupant le bureau syndical de chaque endroit pendant quatre semaines. Enfin, nous avons interviewé plusieurs personnes représentant le syndicat et l'employeur au moyen d'entrevues semi-dirigées. Des entrevues ont eu lieu en trois temps, soit au début de la recherche, en cours d'analyse du contenu pour comprendre tous les aspects de l'action syndicale et, à la fin du processus, pour mieux documenter nos deux hypothèses explicatives.

Comme premier résultat de notre recherche, nous sommes en mesure de distinguer deux modèles d'action syndicale tout à fait différents. Un premier modèle de type traditionnel utilise la règle formelle, le recours à des tiers et la méthode distributive de négociation alors que l'exécutif du syndicat est

instable avec un conseil syndical élargi et des assemblées syndicales nombreuses. L'autre modèle syndical est de type co-gestionnaire, utilisant une méthode intégrative et un processus informel de résolution de problèmes malgré la reconduction des procédures formelles dans le contrat collectif, évitant le recours à des tiers, effectuant une négociation continue afin de régler les problèmes au jour le jour alors que l'exécutif syndical est d'une stabilité exemplaire avec un conseil syndical formé de peu d'officiers afin que le pouvoir soit plutôt centralisé.

Le second résultat de notre recherche identifie les différences concernant le type de leadership institutionnel du syndicat local et les variables contextuelles qui démontrent bien les liens avec la spécificité de modèle d'action syndicale. Alors que dans le cas -A-, le leadership est de type "délégué", partagé et instable tout en étant inscrit dans une vision traditionnelle, il est, au contraire, dans le cas -B-, plutôt autocratique et de représentation et est déterminant du virage radical dans les relations de travail où la conflictualité formelle fut réduite et conjuguée à des profondes modifications culturelles et organisationnelles impliquant directement les gens à la base, les cols bleus en l'occurrence. Dans le cas -A-, le leadership de type délégué se conjugue à une dualité identitaire des membres, à une synergie importante entre le syndicat local et sa fédération, à la perception d'un climat de relations de travail tendues par les acteurs, à une implication à caractère plutôt économique du gouvernement et, enfin, à une instabilité de l'acteur patronal n'exerçant que de faibles pressions pour les changements organisationnels. Dans le cas -B-, le leadership de type représentant se conjugue à une homogénéisation identitaire des membres au secteur du gaz, à une synergie extrêmement faible entre le syndicat local et sa fédération, à la perception partagée par les trois acteurs d'une forte crise dans les relations de travail, à l'implication sociale et économique du gouvernement et, enfin, à une relative stabilité patronale valorisant les changements organisationnels.

Bref, peu d'études au Québec s'intéressent au leadership syndical conjugué aux variables contextuelles pour comprendre comment se jouent les rapports sociaux dans l'émergence de nouvelles relations de travail et, surtout, du virage syndical qui améliore les résultats de l'action et démocratise de plus en plus les milieux de travail.

## Remerciements

En tout premier lieu, je manifeste ma reconnaissance à mon directeur de thèse, Michel Brossard, qui par sa compétence, ses connaissances élargies, sa rigueur, son souci du détail, sa disponibilité et sa patience, a été une aide précieuse et essentielle dans la réalisation de cette thèse de doctorat.

Je remercie également Reynald Bourque qui m'a grandement aidée à concevoir ma recherche et les outils nécessaires tout en me permettant de recevoir des subventions intéressantes lors de la cueillette de mes données. Je veux aussi remercier Marcel Simard avec qui j'ai d'abord travaillé au Centre de recherche et qui, par la suite, a appuyé ma candidature pour l'obtention de la bourse du CRSH au tout début de mes études doctorales.

Ma gratitude est également acquise à tous les gens qui ont collaboré à cette recherche. Dans les deux cas, leur collaboration fut sans limite. Tous se sont montrés disponibles à maintes reprises et j'ai grandement apprécié l'opportunité d'effectuer de l'observation dans un contexte tout-à-fait convivial.

Je veux aussi remercier Françoise Thériault, sociologue, pour sa grande disponibilité, sa lecture attentive de la thèse et ses judicieux conseils. Enfin, les encouragements de mes enfants, Mylène, Ariane et Samuel-Olivier, ainsi que de mes ami-e-s, furent un support précieux tout au long de ce travail.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE -1- CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE	4
1.1 REVUE DE LITTÉRATURE, PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE	4
1.1.1 REVUE DE LA LITTÉRATURE	4
L'approche institutionnaliste	7
L'approche des relations humaines	10
L'approche pluraliste: l'école d'Oxford	12
L'approche française	20
L'approche politico-économique	23
Les théoriciens de la paix industrielle	25
L'approche de la démocratie syndicale	30
Les théoriciens de l'organisation	32
Synthèse de notre revue de la littérature	36
1.1.2 PROBLÉMATIQUE, MODELE CONCEPTUEL ET QUESTIONS DE RECHERCHE	42
Toile de fond de la problématique	42
Problématique	43
a) Les deux syndicats locaux étudiés	44
b) Modèle conceptuel	47
Processus de la recherche	49
1.2 MÉTHODOLOGIE	71
a) L'analyse de cas multiples comme méthodologie particulière	72
b) Démarche de l'étude et instruments de collecte des données	76
c) Les méthodes d'enquête	78
d) L'analyse de contenu	79
CHAPITRE -2- CAS- A	81
Description de l'établissement et historique du syndicat	81
2.1 LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE DE L'ACTION SYNDICALE	84
2.1.1 Particularités et modifications à la constitution du syndicat	85
2.1.2 Niveaux de gouvernement interne et nombre de représentants	85
Degré de stabilité du gouvernement interne	86
2.1.3 Les réunions syndicales: type, fréquence et taux de participation	87
A) Les assemblées générales	87
B) Les assemblées du conseil syndical	90
C) Les assemblées du comité exécutif	91
2.1.4 Processus électoral: type, périodicité et procédures	92
2.1.5 Comités mis en place	94
2.1.6 Densité du membership	95
2.1.7 Services particuliers offerts aux membres	96
Conclusion: la dimension organisationnelle	100
2.2. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE DE L'ACTION SYNDICALE	100
2.2.A Administration du contrat collectif	101
2.2.1 Griefs	102
2.2.2 Procédures de résolution de griefs	105
2.2.3 Griefs portés à l'arbitrage	107
2.2.4 Litiges et autres conflits	108



2.2.5	Les comités conjoints	110
	Conclusion: Administration du contrat collectif	115
2.2.B	La négociation patronale-syndicale	115
2.2.6	Niveaux de négociation: local, entreprise, secteur	118
2.2.7	Négociateur	119
2.2.8	Porte-parole à la table de négociation	119
2.2.9	Périodicité du contrat collectif	120
2.2.10	Durée de la négociation	120
2.2.11	Temps consacré à la négociation	121
2.2.12	Moyens de pression utilisés et grèves	123
2.2.13	Priorités de négociation	126
2.2.14	Résultats de négociation	128
2.2.15	Conciliation	129
2.2.16	Médiation	129
2.2.17	Lettres d'entente	129
2.2.18	Revendications et préoccupations	130
	CONCLUSION	149
	 CHAPITRE -3- CAS - B-	 153
	Description de l'établissement et historique du syndicat	153
3.1	LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE DE L'ACTION SYNDICALE	162
3.1.1	Particularités et modifications à la constitution du syndicat	162
3.1.2	Niveaux de gouvernement interne et nombre de représentants	163
	Stabilité/mobilité et leadership du gouvernement interne	163
3.1.3	Les réunions syndicales: type, fréquence et taux de participation	165
	A) Les assemblées générales et de sections	165
	B) Les assemblées du conseil syndical	169
	C) Les assemblées du comité exécutif	170
3.1.4	Processus électoral: type, périodicité et procédures	172
3.1.5	Comités mis en place	173
3.1.6	Densité du membership	175
3.1.7	Services particuliers offerts aux membres	179
	Conclusion: la dimension organisationnelle	180
3.2.	LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE DE L'ACTION SYNDICALE	182
3.2.A	Administration du contrat collectif	182
3.2.1	Griefs	182
3.2.2	Procédures de résolution de griefs	183
3.2.3	Griefs portés à l'arbitrage	183
3.2.4	Litiges et autres conflits	183
3.2.5	Les comités conjoints	191
	Conclusion: Administration du contrat collectif	194
3.2.B	La négociation patronale-syndicale	195
3.2.6	Niveaux de négociation: local, entreprise, secteur	201
3.2.7	Négociateur	202
3.2.8	Porte-parole à la table de négociation	202
3.2.9	Périodicité du contrat collectif	202
3.2.10	Durée de la négociation	203
3.2.11	Temps consacré à la négociation	203
3.2.12	Moyens de pression utilisés et grèves	204
3.2.13	Priorités de négociation	204
3.2.14	Résultats de négociation	205
3.2.15	Conciliation	206
3.2.16	Médiation	206
3.2.17	Lettres d'entente	208

3.2.18 Revendications et préoccupations	210
CONCLUSION	243
<b>CHAPITRE -4- COMPARAISON DES CAS</b>	249
4.1 ÉVOLUTION COMPARÉE DE LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE	249
4.1.1 Particularités et modifications à la constitution du syndicat	250
4.1.2 Niveaux de gouvernement interne et nombre de représentants	253
4.1.3 Les assemblées syndicales	254
4.1.4 Processus électoral	260
4.1.5 Comités mis en place	262
4.1.6 Densité du membership	243
4.1.7 Services aux membres	264
4.2 ÉVOLUTION COMPARÉE DE LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE	266
4.2.A Administration du contrat collectif	267
4.2.1 Griefs	267
4.2.2 Procédures de griefs	271
4.2.3 L'arbitrage de griefs	272
4.2.4 Litiges et autres conflits	273
4.2.B La négociation patronale-syndicale	277
4.2.5 Les comités conjoints	277
4.2.6 Niveaux de négociation: local, entreprise, secteur	278
4.2.7 Négociateur	279
4.2.8 Porte-parole à la table de négociation	279
4.2.9 Périodicité du contrat collectif	280
4.2.10 Durée de la négociation	280
4.2.11 Temps consacré à la négociation	280
4.2.12 Moyens de pression utilisés et grèves	281
4.2.13 Priorités de négociation	282
4.2.14 Résultats de négociation	285
4.2.15 Conciliation	287
4.2.16 Médiation	287
4.2.17 Lettres d'entente	290
4.2.18 Revendications et préoccupations	291
CONCLUSION	298
<b>CHAPITRE -5-</b>	
ANALYSE EXPLICATIVE DE LA SPÉCIFICITÉ DE L'ACTION SYNDICALE	304
Cas-A-Analyse explicative	306
A-1 Les contextes	306
A-2 Leadership dans le gouvernement interne	325
Cas-B-Analyse explicative	352
B-1 Les contextes	352
B-2 Leadership dans le gouvernement interne	373
Synthèse explicative des cas étudiés	427
<b>CHAPITRE -6-</b>	
CONCLUSION	434
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	444
Annexe -1- Grille d'entrevue du Ministère	456
Annexe -2- Liste des gens rencontrés	517
Annexe -3- Liste des lettres d'entente	518

LISTE DES TABLEAUX

# Tableau	Titre du tableau	Page
I.I	Les différentes approches	7
I.II	L'approche institutionnaliste	10
I.III	L'approche des relations humaines	11
I.IV	L'approche pluraliste	13
I.V	Modèle de Clegg	15
I.VI	Modèle de Durand	21
I.VII	Modèle de Caire	22
I.VIII	Modèle de Ross	24
I.IX	Modèle de Chamberlain et Kuhn	25
I.X	Modèle de Whyte	26
I.XI	Modèle de Harbison et Coleman	27
I.XII	Modèle de Derber & al.	29
I.XIII	Modèle de Sayles & Strauss	31
I.XIV	Modèle de Turner	34
I.XV	Modèle de Martin	34
I.XVI	Facteurs explicatifs, dimensions et composantes de l'action syndicale	40
I.XVII	Éléments à retenir	41
I.XVIII	Les similitudes entre les deux cas	45
I.XIX	L'action syndicale	47
I.XX	Modèle conceptuel	48
I.XXI	Questions de recherche	51
I.XXII	Facteurs explicatifs majeurs des différences	52
I.XXIII	La synergie du tandem syndicat local et sa fédération	56
I.XXIV	Le leadership	66
I.XXV	Particularités de notre analyse de cas	73
I.XXVI	Hypothèse explicative	75
I.XXVII	Démarche chronologique	77
II.I.III A	Assemblées générales	88
II.I.III B	Assemblées du conseil syndical	90
II.I.III C	Assemblées du comité exécutif	91
II.1.IV	Processus électoral	93
II.1.VI	Évolution du membership	95
II.1.VII	Nombre de jours: formation syndicale	99
II.II.I A	Nombre de griefs et raisons de leur formulation	102
II.II.I B	Nombre d'heures de temps supplémentaire	104
II.II.II	Griefs réglés lors des premières procédures	105
II.II.III	Nombre de griefs portés à l'arbitrage	107
II.II.IV	Nombre de jours consacrés aux règlements des griefs	110
II.II.V A	Comités conjoints	111
II.II.V B	Jours perdus et taux de fréquence des accidents	114
II.II.X	Durée de la négociation collective	121
II.II.XI	Temps consacré à la négociation	121
II.II.XII	Vote de moyens de pression et grève	125
II.II.XV	Conciliation	129
II.II.XVIII	Revendications lors des négociations	131

III.I.III A	Assemblées générales	166
III.I.III B	Assemblées du conseil syndical	170
III.I.III C	Assemblées du comité exécutif	171
III.I.IV	Processus électoral	173
III.I.VI	Évolution du membership	176
III.II.IV A	Nombre d'heures de temps supplémentaire	186
III.II.IV B	Nombre de jours d'absentéisme 1984-1993	187
III.II.IV C	Nombre de jours d'absentéisme 1974-1983	187
III.II.V	Jours perdus et taux de fréquence des accidents	193
III.II.X	Durée de la négociation collective	203
III.II.XI	Temps consacré à la négociation	204
IV.I.I	Particularités et modifications de la constitution	251
IV.I.II	Niveaux de gouvernement interne et nombre de représentants	253
IV.I.III A	Fréquence des réunions syndicales régulières	254
IV.I.III B	Pourcentage moyen de participation aux réunions syndicales	255
IV.I.III AG	Comparaison des réunions: Fréquence et participation A.G.	257
IV.I.III CS	Comparaison des réunions: Fréquence et participation C.S.	258
IV.I.III CE	Comparaison des réunions: Fréquence et participation C.E.	259
IV.I.IV	Processus électoral	260
IV.I.V	Comités mis en place	262
IV.I.VII	Services aux membres	265
IV.II.I.A	Griefs	269
IV.II.I.B	Temps supplémentaire	269
IV.II.I.C	Absentéisme	270
IV.II.III	Griefs en arbitrage	272
IV.II.IV	Litiges	274
IV.II.V	Comités conjoints	278
IV.II.XIII.A	Priorités de négociation syndicales	282
IV.II.XIII.B	Priorités de négociation patronales	284
IV.II.XIV	Résultats de négociation	287
IV.II.XVII	Lettres d'entente	291
IV.II.XVIII	Préoccupations et revendications	293
IV.II.XIX	Modèles de syndicalisme	303
V.I	Modèle d'analyse explicative	305
V.II	FTPF	315
V.III	Officiers dans postes-clés entre 1983 et 1994	325
V.IV	Hypothèses explicatives du cas-A-	346
V.V	Secteurs de la FEESP	364
V.VI	Qualités d'un président leader d'un syndicat	416
V.VII	Variabes explicatives du cas-B-	419
V.VIII	Synthèse explicative des cas étudiés	430

LISTE DES FIGURES

Numéro de la figure	Titre	Page
1	Structures organisationnelles de l'entreprise	353
2	Gestion participative	382

Liste d'abréviations et de sigles

A.G.	Assemblée générale
Cas-A-	L'entreprise de Domtar-Windsor et le syndicat des travailleurs du papier et de la forêt de Windsor Inc.
Cas-B-	L'entreprise Gaz Métropolitain Inc. et le Syndicat des employés de Gaz Métropolitain Inc
C.C.	Conseil central
CCSPP	Comité confédéral des secteurs privé et public
C.E.	Comité exécutif
C.S.	Conseil syndical
CSN	Confédération des syndicats nationaux
FEESP	Fédération des employées et employés du secteur public
FTPF	Fédération des travailleurs du papier et de la forêt
GICQ	Gaz Intercité du Québec
GMI	Gaz Métropolitain Inc.
GPNQ	Gaz Provincial Noranda Québec
GRH	Gestion des ressources humaines
GRP	Groupe de résolution de problèmes
ICWU	International Chemical Workers Union
LSR	Liquéfaction, stockage et regazéification
Négo	Négociation
PAE	Programme d'accès à l'égalité
RARD	Programme d'amélioration Réseau et Distribution
Prés.	Président
RAMQ	Régie d'assurance-maladie du Québec
RCID	Régime de conversion industrielle Domtar
SCTPWI	Syndicat canadien des travailleurs du papier et de la Forêt de Windsor Inc.
SEGMI	Syndicat des employés de Gaz Métropolitain Inc.
Secr.	Secrétaire
SST	Santé et sécurité du travail
STCUM	Syndicat des travailleurs de la communauté urbaine de Montréal
UPA	Union des producteurs agricoles
V.P.	Vice-président

## INTRODUCTION

### ÉTUDE COMPARÉE DE L'ACTION SYNDICALE DANS DEUX SYNDICATS LOCAUX AFFILIÉS À LA CSN DE 1983 À 1994

Notre recherche se veut une étude détaillée de l'action syndicale locale<sup>1</sup> et de ses différences entre deux syndicats locaux. Ces syndicats locaux sont comparables à plusieurs points de vue: affiliés à une même centrale syndicale, unités d'accréditation de taille similaire et représentant des catégories professionnelles semblables, historicité syndicale de confrontation reconnue et enfin, le fait qu'ils soient confrontés à des changements technologiques et organisationnels dans un contexte où la propriété économique de l'établissement est gouvernementale à plus de 50% dans les deux cas.

Notre étude s'étend sur une période de dix ans, soit de 1983 à 1994. L'objectif de la thèse est double: d'abord, il s'agit de comparer l'action syndicale entre deux syndicats locaux par la mise au jour des grandes différences et des similitudes de l'action syndicale des deux organisations; deuxièmement, nous adoptons une perspective explicative par la construction d'hypothèses. La démarche utilisée s'apparente à celle qualifiée par Yin<sup>2</sup> de "explanation-building". Afin que ce double objectif soit atteint, nous devons au préalable décrire l'action syndicale spécifique à chaque syndicat pendant cette période. Il s'agit donc d'étudier l'action syndicale dans ses deux grandes dimensions: organisationnelle ou de représentation et institutionnelle ou de défense des intérêts des membres dans le but de faire une comparaison entre deux syndicats locaux et de construire des hypothèses explicatives.

---

<sup>1</sup> Dans la littérature, l'action syndicale évolue: elle consiste en une pratique éducative et de conscientisation des travailleurs dans un premier temps [1890-1920]; ensuite, il s'agit de bâtir des structures et de mettre en place la négociation comme telle [1920-1945]; enfin, lorsque la pratique devient institutionnalisée, l'accent est mis sur la représentation des membres et la défense de leurs intérêts où les auteurs parlent principalement de négociation collective, de relations patronales-syndicales et de démocratie syndicale au niveau micro alors qu'au niveau macro, l'aspect politique et la pratique discursive sont davantage étudiés que la dimension organisationnelle et institutionnelle [1950-1994].

<sup>2</sup> Robert K. Yin, Case Study Research: Design and Method, 1988:113-115.

Nous comparons donc les syndicats des deux établissements suivants: soit celui des employés à l'heure de Gaz Métropolitain et celui des employés à l'heure de la filiale de Domtar située à Windsor. Le terrain de recherche fut choisi selon trois critères principaux: accessibilité aux données [faisabilité]; pertinence de la comparaison [similitudes précédant la période étudiée et différences marquées dans les dix années subséquentes] et l'intérêt pour le champ des relations industrielles de cerner la variation dans l'action syndicale entre deux organisations ainsi que comment et pourquoi l'action syndicale se transforme.

Dans la revue de la littérature, l'action syndicale est étudiée dans ses deux dimensions: organisationnelle et institutionnelle. Cependant, les chercheurs n'expliquent jamais les deux volets de l'action syndicale simultanément. En fait, certains auteurs ont tendance à expliquer une des deux dimensions de l'action syndicale alors que d'autres se limitent à décrire de façon détaillée cette action.

Par ailleurs, ces recherches ne comparent jamais deux syndicats locaux. Qui plus est, elles ne sont jamais longitudinales sauf une seule exception.<sup>3</sup> Les comparaisons entre syndicats lorsqu'elles ont lieu se font de façon synchronique sur un aspect particulier. L'originalité de notre recherche est de se pencher sur les deux dimensions de l'action syndicale d'une manière diachronique en axant l'étude sur un processus de dix ans et en comparant deux syndicats locaux de même allégeance syndicale.

Nous croyons donc que notre comparaison peut s'avérer très intéressante pour le champ des relations industrielles. Ainsi, la littérature nous inspire grandement pour comprendre les composantes de l'action syndicale dans chacun de ces deux syndicats: il nous a alors été possible de relever les dimensions et les indicateurs appropriés pour notre cueillette de données. En fait, les études antérieures sont très descriptives et détaillées au niveau de notre variable dépendante.

---

<sup>3</sup> Il s'agit de la recherche descriptive sur la négociation collective de Milton Derber (1972). Cette étude a été réalisée dans le secteur de la métallurgie aux États-Unis.



Notre étude de cas multiples se veut également explicative. Grâce à une méthodologie particulière, nous pouvons construire un modèle explicatif à la lumière de notre analyse comparative. Notre modèle explicatif comprend des variables indépendantes liées aux contextes externe et interne et une variable médiatrice identifiée comme étant le leadership du syndicat local. Nous voulons approfondir les facteurs les plus explicatifs des différences observées entre nos deux cas. Ces facteurs pourront aussi bien expliquer les différences dans la dimension organisationnelle de l'action que dans la dimension institutionnelle de cette action. Bien sûr, la littérature nous indique une multitude de facteurs explicatifs de la variation de plusieurs aspects de l'action syndicale mais comme l'action n'est pas étudiée dans toutes ses composantes et en comparaison entre deux organisations syndicales, elle ne permet pas de cerner des explications liées également aux deux dimensions de l'action syndicale, soit organisationnelle et institutionnelle.

Notre étude de type qualitatif utilise des sources d'information diversifiées: documentation, observation et entrevues. Nous faisons des entrevues de groupes et des entrevues individuelles ainsi qu'une analyse documentaire et de l'observation dans l'organisation.

Cette thèse se divise ainsi: les cadres théorique et méthodologique au chapitre premier; la monographie du cas-A- au deuxième chapitre; la monographie du cas-B- au troisième chapitre; la comparasion des principales différences et ressemblances de l'action syndicale de nos deux cas au quatrième chapitre; les facteurs explicatifs des résultats de notre recherche au cinquième chapitre; et, enfin, une conclusion met fin à la thèse.

## CHAPITRE - 1 - CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Ce premier chapitre présente d'abord la revue de la littérature; ensuite, notre problématique, notre modèle conceptuel et nos questions de recherche; et, enfin, notre méthodologie et nos outils de cueillette de données. Le cadre analytique de notre étude s'inspire d'un cadre théorique multi-dimensionnel qui provient d'abord, des relations industrielles: les théories du syndicalisme et de la négociation collective et, plus précisément, des études traitant de l'action syndicale, des relations patronales-syndicales et de la démocratie syndicale; ensuite, nous nous inspirons des théories des organisations qui viennent compléter le cadre théorique pour comprendre l'action de nos deux syndicats locaux.

### 1.1 REVUE DE LA LITTÉRATURE, PROBLÉMATIQUE, MODELE CONCEPTUEL ET QUESTIONS DE RECHERCHE

#### 1.1.1 REVUE DE LA LITTÉRATURE

La majorité des auteurs s'entendent pour dire que les transformations fondamentales liées à la modernisation des organisations se sont amorcées au début des années 1980 (Wood, 1989). Pour certains, les bouleversements organisationnels et institutionnels sont concomitants à la mondialisation de l'économie alors que pour d'autres, il s'agit d'une crise du taylorisme, organisation du travail incompatible avec les nouvelles technologies et les nouveaux concepts de production (Piore & Sabel, 1984; Kern & Schuman, 1984; Berggren<sup>4</sup>, 1989). La restructuration technico-organisationnelle serait accompagnée d'une panoplie d'innovations dans les relations de travail et ce, particulièrement au Canada (Wells: 1994)<sup>5</sup>. Bref, les intérêts conflictuels entre les employés et les employeurs se seraient transformés vers une collaboration bénéfique mutuelle qui laisserait percevoir une vision

---

<sup>4</sup> Voir Christian Berggren dans Transformation of work de Stephen Wood, 1989:365 pages.

<sup>5</sup> L'analyse comparée entre le Canada et les Etats-Unis de D.Wells est tiré du livre intitulé The challenge of restructuring de Jenson & Mahon, 1994: 287-313.

gagnant/gagnant, selon Wells. Il insiste sur le fait que l'innovation technologique et le redesign des postes de travail ont élargi le champ de l'implication syndicale. Ainsi, l'acteur syndical a développé plus de coopération avec le management, cette nouvelle collaboration est un facteur majeur du processus de changement dans les relations de travail et un facteur important du succès de la restructuration organisationnelle. Toutefois, la participation syndicale à la gestion de l'entreprise peut être considérée comme une perte de pouvoir de négociation dans l'amélioration des conditions de travail ou encore, elle pourrait contribuer à long terme à s'écarter des intérêts des syndiqués. (Barkin, 1986; Lapointe, 1994)

Dans ce processus de transformation multi-dimensionnelle, nous nous intéressons spécifiquement à l'acteur syndical et à son action. Mais qu'est-ce que l'action syndicale? Comment peut-elle être cernée? Ainsi, notre revue de la littérature porte sur notre variable dépendante, soit l'action syndicale ainsi que sur les facteurs explicatifs de la nature de cette action. Dans les recherches antérieures en relations industrielles, comment les auteurs conçoivent-ils l'action syndicale et comment l'expliquent-ils? Précisons d'abord que l'action syndicale est rarement définie, les auteurs prennent pour acquis que les lecteurs en saisissent adéquatement le sens. Chez les Britanniques, le terme "union behaviour" signifie action syndicale et il est utilisé pendant les années 1950-1980 alors que, par la suite, le terme "union action" apparaît et il est directement en lien avec la notion d'acteurs créant des règles. De plus en plus, les déterminants de l'action syndicale sont explicités; ils sont aussi très évolutifs car ils se construisent sur les écrits précédents.

Nous soulignons d'abord que les théoriciens se réfèrent à différentes écoles de pensée pour expliquer le syndicalisme et son action.<sup>6</sup> L'évolution des théories des relations industrielles et des théories du syndicalisme se divise en deux grandes périodes: de la fin du dix-neuvième siècle à la fin des années

---

<sup>6</sup> Voir Ginette Thériault Les théories du syndicalisme. Travail présenté à Bernard Brody dans le cadre du séminaire de doctorat. Université de Montréal, 1992, 78 pages. Ce travail s'inspire des écrits de M. Perlman (1958), G. Lefranc (1969), M. Poole (1981), Larson et Nissen (1987) et P.A. Lapointe (1991).

1950 et de 1958 à nos jours. Dans un premier temps, il s'agit du courant institutionnaliste où le syndicat est un acteur institutionnalisé et considéré comme l'objet central de l'analyse. Les recherches portent alors sur la croissance des syndicats et les auteurs tentent d'expliquer ce phénomène en lien principalement avec les contextes environnementaux.

Dans un deuxième temps, le courant systémique américain émerge en 1958 et coexiste avec celui de l'école d'Oxford développé en Grande-Bretagne à partir de 1954. En ce qui concerne l'approche systémique, nous assistons à un renversement de perspective dans laquelle le syndicat est étudié sous l'angle de son appartenance à un système de relations industrielles. Ainsi, la réflexion porte plutôt sur le système, ses fonctions et la création de règles. Par contre, les théoriciens Flanders, Clegg et Fox de l'école d'Oxford expliquent le comportement syndical<sup>7</sup> à travers l'observation directe des syndicats et de leurs membres où la négociation collective et l'administration du contrat collectif sont au cœur de l'action syndicale. "L'Union" est le lieu de l'observation pour les recherches dirigées vers "Union democracy" de Lipset, Trow et Coleman (1951) ainsi que celles qui tentent de comprendre les relations patronales-syndicales (Whyte, 1951; Harbison & Coleman, 1951; Sayles et Strauss, 1953; Derber, Chalmers et Edelman, 1960).

Dans la première période [1897-1950], le syndicalisme prend de l'expansion dans le secteur privé et nous assistons à l'institutionnalisation des rapports collectifs de travail. Dans la dernière période [1950-1995], l'État-providence se met en place (1960-1975), la société se tertiarise (1960-1995), le syndicalisme s'effrite (1980-1995) et le syndicat est analysé comme un élément du système et un acteur parmi d'autres dans l'approche systémique alors qu'il est au cœur des relations industrielles dans l'approche pluraliste développée par Flanders, Clegg, Fox et Hyman.

Le tableau -I.I- présente les huit approches utilisées pour étudier l'action syndicale ainsi que leurs principaux adeptes.

---

<sup>7</sup> Notons que pour les Britanniques, "Union Behaviour" est synonyme d'action syndicale. D'ailleurs, Michaël Poole (1981) emploie systématiquement les deux termes tout en indiquant qu'il préfère "action" à "comportement" laissant transparaître davantage un rôle créatif aux acteurs du système des relations industrielles.

Tableau-I.I-  
Les différentes approches

1. --> l'approche institutionnaliste où nous regroupons les Webb, Commons, Ryan et Ély, ainsi que Barbash;
2. --> l'approche des relations humaines développée par Hoxie, Parker et Tannenbaum aux États-Unis;
3. --> l'approche pluraliste avec l'école d'Oxford développée par Flanders, Clegg et Fox;
4. --> l'approche française dont Durand, Caire et Touraine sont les principaux théoriciens;
5. --> l'approche politico-économique s'appuyant sur Ross, Chamberlain & Kuhn;
6. --> l'approche de la paix industrielle dont Whyte, Harbison, Coleman, Derber, Chalmers & Edelman sont les principaux théoriciens;
7. --> l'approche de la démocratie syndicale où nous nous référons à Sayles & Strauss ainsi qu'à Lipset, Trow & Coleman;
8. --> les théoriciens de l'organisation suivants: Anderson; Child, Loveridge & Warner; Martin; Silverman; et, enfin, Turner.

L'approche institutionnaliste des Webb; Commons; Ryan & Ély;  
Barbash

L'approche institutionnaliste prend racine dans le syndicalisme de la démocratie salariale qui trouve ses fondements dans l'école de Sidney Webb (1858-1943) et de Béatrice Webb (1859-1947). Pour les Webb<sup>8</sup>, l'élément moteur de la transformation sociale est le syndicat qui est un gage de la démocratie industrielle. Ils ont une vision pluraliste de la société, c'est-à-dire que des groupes ont des intérêts divergents et il doit y avoir compromis et coalition entre les groupes pour une meilleure répartition des pouvoirs et l'assurance de la survie mutuelle de tous. L'action syndicale joue à deux niveaux: elle protège les membres et, par son influence politique, elle lutte contre

---

<sup>8</sup> À notre connaissance, ce sont d'abord les Webb (1897) qui, dans leur modèle du trade-unionisme, ont voulu instaurer une démocratie industrielle. Leur vision très socio-politique impliquait les deux parties de l'entreprise ainsi que le gouvernement. Cependant, le syndicat était l'acteur central du système.

l'oppression sociale au niveau global de la société. Cette action syndicale regroupe trois activités<sup>9</sup>:

--> la négociation collective référant à un processus par lequel des représentants des travailleurs et du management négocient des règles gouvernant les relations d'emploi et l'organisation de la négociation;

--> la législation où le syndicat participe dans le processus politique pour persuader les législateurs et le gouvernement de promulguer des règles qui vont avantager le syndicat et les travailleurs;

--> l'assurance mutuelle de la régulation syndicale qui poursuit des buts externes au milieu de travail et inclut des programmes touchant la santé et le non-emploi.

Au début du vingtième siècle, le théoricien institutionnaliste John R. Commons (1918) et son équipe de l'Université du Wisconsin se sont attardés à décrire et à expliquer la réalité syndicale à partir de faits minutieusement observés. Leur postulat de base du syndicalisme économique est fondé sur l'hypothèse que le matériel et le rationnel sont les deux facteurs qui priment pour un calcul monétaire des conditions de travail. Commons et son disciple Selig Perlman voient le syndicat comme une institution d'affaires dont l'objectif est d'aider les membres à retirer des avantages du système (meilleurs salaires et sécurité d'emploi). Dans cette période caractérisée par une négociation collective à peu près inexistante, l'action syndicale est une **action de défense des intérêts économiques** des travailleurs syndiqués de l'entreprise et se comprend particulièrement par la mise en place de la négociation collective dans toutes ses dimensions afin de bâtir des conventions collectives où seraient garanties des conditions de travail et salariales minimales. Le syndicat est le moyen le moins coûteux pour améliorer salaires, sécurité d'emploi et conditions de travail. La négociation collective est la méthode par excellence pour réaliser les objectifs des membres. L'action syndicale se situe au niveau microscopique, soit au niveau de l'atelier de travail.

---

<sup>9</sup> J. Fiorito, C.L.Gramm & W.E. Hendricks. "Union structural choices" dans The State of the Union, de Strauss & al, 1994:103-137.

Pour sa part, le syndicalisme moral ou éthique est fidèle à la doctrine de l'Église et rejette la violence et la lutte des classes tout en prônant la coopération. Ce syndicalisme est surtout influencé par Richard Ely et John Ryan (1919). Ces théoriciens s'attardent aux fonctions des syndicats: l'éducation des membres, l'organisation des travailleurs, l'établissement de règles et, enfin, la coopération comme solution possible aux effets perniciose de la société. L'accent est mis sur l'aide mutuelle et la correction des iniquités par la négociation et l'usage de la grève si nécessaire. Bref, l'action syndicale ne vise que les membres et elle est axée sur un double rôle d'éducation et de porte-parole des membres. Ainsi, l'action syndicale comprend trois dimensions: l'organisation des membres ; l'éducation des membres ; et, enfin, l'établissement de règles par la négociation collective, la grève si nécessaire et la coopération des parties.

En 1948, Jack Barbash publie un livre académique de base visant à comprendre les différentes composantes d'un syndicat américain. Son ouvrage s'intitule Labor Unions in Action et la description du syndicat local ou international regroupe trois volets: les activités qui le composent, les liens entre les deux niveaux syndicaux ainsi que le leadership vu à travers la lorgnette de la centrale internationale. Dans cet ouvrage, l'action syndicale [locale et internationale] se reflète dans les activités suivantes:

- l'organisation des membres et leur éducation ;
- l'administration syndicale interne et l'action politique jouée dans les relations publiques, les relations avec les média, les relations communautaires et les Affaires Internationales ;
- la négociation collective, le règlement des conflits et les grèves ;
- et, enfin, l'amélioration du bien-être des membres par les revendications touchant la santé et la sécurité au travail.

Selon l'approche institutionnaliste, nous identifions dans le tableau I.II. quelques indicateurs de ces activités composant l'action syndicale.

Tableau-I.II-  
L'approche institutionnaliste

Facteurs explicatifs	Action syndicale	
	Dimensions de l'action syndicale	Indicateurs
aucun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation et éducation des membres</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration interne et action politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernement interne composé de niveaux de "meeting"</li> <li>• Relations publiques ou communautaires</li> <li>• Relations avec les média</li> <li>• Affaires Internationales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation collective et règlements des conflits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• type de revendications</li> <li>• grèves (temps, nature) (tactiques au jour le jour)</li> <li>• degré de contrôle du local/centrale</li> <li>• processus de négociation</li> <li>• griefs (nombre, raisons, procédures)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revendications S.S.T.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurances</li> <li>• Activités de bien-être</li> </ul>

Comme nous pouvons le constater jusqu'à maintenant, les théoriciens ont cerné ce que signifiait l'action syndicale sans identifier les facteurs explicatifs de cette action.

### L'approche des relations humaines

Ce sont les théoriciens de l'école des relations humaines qui sont les premiers à proposer deux groupes de variables explicatives de l'action syndicale. Les théoriciens Hoxie (1868-1916), Parker (1878-1918) et Tannenbaum analyseront le syndicalisme en lien avec l'environnement et les variables psychologiques des travailleurs. Ainsi, le postulat de base est que les travailleurs protestent contre les effets de l'industrialisation de la société dans un syndicalisme qualifié de psycho-environnemental. Hoxie (1921) observe les syndicats sous différents angles. L'assise de sa théorie se réfère aux besoins psychologiques et sociaux des salariés ainsi qu'aux pressions environnementales. À cet effet, les objectifs du groupe constituent le ciment interne et sont en lien avec les structures syndicales mises en place. Celles-ci



dépendent du type psychologique du groupe de syndiqués et ne sont qu'un moyen utilisé pour satisfaire les besoins des individus.

Trois éléments principaux composent l'action syndicale: la base de recrutement où les intérêts communs des travailleurs sont suffisamment importants pour favoriser leur regroupement; les objectifs poursuivis dépendant des besoins du groupe et des environnements; et, enfin, les moyens utilisés pour les satisfaire. Pendant cette période, les auteurs se réfèrent souvent au "labor problem"<sup>10</sup> qui se présente sous différentes formes et est lié au conflit capital/travail. Les nombreux problèmes du travail dont il s'agit sont tributaires du taylorisme où l'organisation scientifique du travail (O.S.T.) devient une norme qui s'instaure à une vitesse accélérée. Ainsi, pour contrer les problèmes concomitants à la nouvelle organisation du travail, s'amorce un processus de syndicalisation. Bref, l'adhésion syndicale croît rapidement pendant les années de mise en place du taylorisme et particulièrement entre 1930 et 1945: soit de deux millions d'adhérents en 1931 à quinze millions en 1945.<sup>11</sup> Le syndicat devient un instrument pour protéger les emplois, améliorer les conditions de travail et obtenir de bons salaires. Ainsi, ce modèle d'action syndicale et des facteurs explicatifs se traduit ainsi:

Tableau -I.III-

L'approche des relations humaines

Facteurs explicatifs	Action syndicale	
	Dimensions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteurs environnementaux</li> </ul>		• Base de recrutement
		• Structures
		• Revendications
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins psychologiques des membres</li> </ul>		• Moyens utilisés

<sup>10</sup> Bruce E. Kaufman. Industrial Relations in the United States, 1993:4.

<sup>11</sup> Jacques Julliard. Autonomie ouvrière. 1988:194-195.

### L'approche pluraliste: l'école d'Oxford

Le courant pluraliste en Grande-Bretagne se penche d'une façon très précise sur "l'union behaviour" ou l'action syndicale. Nous nous référons spécifiquement aux trois auteurs que nous considérons les plus importants, soit Flanders, Clegg et Fox. Alors que l'approche de Flanders est davantage procédurale, celle de Clegg est structurelle et celle de Fox vient ajouter quelques dimensions à l'action syndicale. Pour Flanders et Clegg, l'action syndicale se comprend principalement à travers la négociation collective où l'administration du contrat collectif est sous-jacent.

Avec le développement d'une théorie multi-causale, Flanders et Clegg (1954)<sup>12</sup> construisent les bases de la fondation de l'école d'Oxford. Ils étudient l'action syndicale en tenant compte de deux grandes dimensions: organisationnelle et institutionnelle. Ainsi, comme le démontre le tableau qui suit, la participation des syndiqués et le volet institutionnel de l'action syndicale sont influencés par les facteurs institutionnels, les politiques internes du syndicat, les environnements économique, technologique et de production, les facteurs subjectifs des individus et par les normes et valeurs culturelles de la société ambiante.

---

<sup>12</sup> Voir Theories of trade unionism: A sociology of industrial relations de Michael Poole, Londres, 1981:60-66 pour l'explication de la théorie multi-causale de Flanders et Clegg. Cette théorie s'inscrit dans une conception pluraliste, l'école d'Oxford.

Tableau-I.IV-  
L'approche pluraliste

Facteurs explicatifs	Action syndicale	
	Dimensions	Composantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteurs institutionnels</li> <li>• aspects politiques internes des organisations syndicales<sup>13</sup></li> <li>• environnement économique</li> <li>• environnement technologique</li> <li>• type de production</li> <li>• facteurs subjectifs <sup>14</sup> des individus</li> <li>• normes et valeurs culturelles de la société ambiante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisationnelle</li>   <li>• institutionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participation des syndiqués</li>   <li>• création des règles par la négociation à 3 niveaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>• interne du synd.;</li> <li>• table de négo p/s;</li> <li>• avec le gouv.</li> </ul> </li> <li>• administration des règles</li> </ul>

L'action syndicale de Flanders est spécifiquement perçue dans sa dimension institutionnelle et a deux volets: création de règles et administration des règles. Là encore, l'auteur met l'accent sur une composante, soit, la création des règles où le syndicat se fixe une zone de contrat signifiant ce qu'il est prêt à accepter. La création des règles dépend des sept facteurs qui diffèrent de ceux énumérés chez Flanders et Clegg en 1954. Flanders (1970:229) fait d'abord une mise au point qui contribue à nuancer l'effet des environnements comme étant un élément déterminant sur la négociation collective: celle-ci peut différer dans les mêmes environnements car la perception de l'environnement qu'ont les parties peut être plus importante que l'environnement lui-même. Les perceptions auraient un lien direct avec le système des référents des parties et le processus de communication.

Pour Flanders, le syndicat est d'abord un agent de négociation et cette négociation est importante parce qu'elle permet de réguler, de contrôler et de construire des contrats collectifs. La négociation constitue un processus de

<sup>13</sup> Nous avons traduit "internal politics of trade union and wider labour movement" par aspects politiques internes des organisations syndicales.

<sup>14</sup> Les facteurs subjectifs des individus renvoient aux multiples possibilités qu'ont ces derniers à percevoir un fait, à le traduire et à agir ou à réagir; les comportements et attitudes des individus sont susceptibles de varier en fonction de leur personnalité, de leurs connaissances et de leur expérience.

fabrication de règles procédurales<sup>15</sup> et substantives qui revêt plusieurs facettes: négociation à l'intérieur du syndicat; négociation entre les membres de la direction; négociation à la table de négociation collective; et, finalement, négociation avec le gouvernement par ses interventions politiques afin d'obtenir une législation plus conforme à l'intérêt de l'ensemble des travailleurs. Pour cet auteur, "la négociation collective est en fait une institution qui recouvre un processus politique manifeste des relations de pouvoir et contribue à modifier la nature du management." (Flanders, 1968:13) L'auteur préfère le terme régulation conjointe au terme négociation collective. De plus, l'action syndicale vise également le respect des salariés dans leur milieu de travail et leur participation à la démocratisation de l'entreprise.

Encouragé par Allan Flanders, Clegg<sup>16</sup> construit un modèle théorique lui permettant de comparer l'action syndicale entre six pays<sup>17</sup> où son postulat de base est que le syndicat est une organisation ayant comme mission de traduire son action collective dans la négociation avec l'employeur. Ainsi, il étudie les déterminants significatifs des différences internationales de l'action syndicale à travers la négociation collective. Pour Clegg, l'action syndicale est déterminée par les structures de la négociation collective:

---

<sup>15</sup> Les règles procédurales régulent le comportement des parties lors de l'administration du contrat collectif, lors des différends et lors de la négociation comme telle.

<sup>16</sup> Hugh Armstrong Clegg. Trade unionism under collective bargaining. Oxford. 1976, 121 pages.

<sup>17</sup> Outre, le contexte légal inséré dans les structures de négociation, l'auteur ne met pas l'accent sur les contextes environnementaux comme étant des déterminants de l'action syndicale car il précise que ses six sociétés ont été choisies en raison des similitudes suivantes: elle sont hautement industrialisées, avec des technologies avancées et dans un milieu urbain. Cependant, une variation pourrait être due aux différences sectorielles. (1976:13)

Tableau -I.V-  
Modèle de Clegg:

Facteurs explicatifs	L'action syndicale
Les dimensions	
Structures de la négo collective à l'aide des 8 indicateurs suivants:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• % des employés couverts par c.coll. ;</li> <li>• support de l'employeur et du gouvernement traduit dans les clauses de sécurité syndicale ;</li> <li>• nombre de sujets faisant l'objet de clauses de la convention collective ;</li> <li>• niveau de négociation [place de travail, usine, secteur, national,...] ;</li> <li>• processus de griefs et de résolution des conflits ;</li> <li>• historique de la négociation ;</li> <li>• degré d'implication des officiers dans le processus d'administration du contrat collectif ;</li> <li>• structures syndicales .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• densité du membership ;</li> <li>• gouvernement<sup>18</sup> du syndicat ;</li> <li>• degré d'indépendance du niveau de la place de travail dans l'ensemble de la structure syndicale ;</li> <li>• les grèves;</li> <li>• les attitudes syndicales envers d'autres formes de démocratie industrielle .</li> </ul>

Il est important de bien saisir ce que Clegg comprend dans chacune de ces dimensions composant l'action syndicale. D'abord, la densité syndicale<sup>19</sup> renvoie au membership actuel divisé par le membership potentiel et multiplié par 100, ce qui donne le pourcentage de travailleurs membres du syndicat. Deuxièmement, le gouvernement du syndicat signifie les structures internes qui sont mises en place et qui nous permettent de saisir le degré de centralisation du pouvoir à l'intérieur du syndicat. Troisièmement, le degré d'indépendance de la place de travail dans l'ensemble de la structure renvoie aux liens entre le groupe de travail de l'atelier et le syndicat comme tel. Quatrièmement, pour cerner les grèves, six indicateurs sont retenus: le nombre de grèves, le nombre de salariés impliqués, la durée moyenne des grèves, le nombre de jours perdus par salarié lors de ces grèves et, enfin, le statut de la grève. Finalement, les attitudes syndicales envers d'autres formes de démocratie industrielle signifient que la régulation conjointe pourrait prendre d'autres formes que la négociation collective.

<sup>18</sup> Gouvernement du syndicat signifie la distribution du pouvoir à travers les structures syndicales dont le syndicat se dote pour représenter ses membres.

<sup>19</sup> M. Poole, ibid 1981:114.

Selon Clegg, pour expliquer le comportement syndical dans ses cinq dimensions, il faut analyser les structures de la négociation collective. Précisons que lorsque Clegg parle de négociation collective, il englobe systématiquement l'administration du contrat collectif. D'ailleurs, les composantes structurelles de la négociation collective ont tantôt rapport au processus de négociation et tantôt rapport au processus administratif de la convention collective résultant de la négociation comme telle. En fait, il ne distingue pas conceptuellement ces deux volets qui, pourtant, revêtent des caractéristiques distinctes. Négocier une convention collective et voir à son application constituent, selon nous, deux dimensions distinctes. Donc, les structures de la négociation collective comprennent les huit éléments indiqués dans le tableau précédent.

Nous constatons que chez Clegg, il y a une adéquation entre négociation collective et comportement syndical et ce qui est déterminant de ce comportement se situe uniquement au niveau des structures de la négociation collective. Qui plus est, certaines dimensions comprises dans l'action syndicale semblent se retrouver à nouveau dans les structures de négociation. Toutefois, il faut faire attention car, par exemple, y-a-t-il un réel rapprochement entre la densité syndicale (1ère dimension de l'action syndicale) et le pourcentage d'employés couverts par le contrat collectif (1ère composante des structures de la négociation)? Chez Clegg, la densité renvoie au membership [membres légalement en règle] alors que le pourcentage renvoie aux employés couverts par le contrat collectif dans le milieu de travail.

Le deuxième concept auquel nous devons nous attarder est "structure and government". La deuxième dimension de l'action syndicale renvoie au gouvernement du syndicat qui signifie comment le syndicat est structuré pour diriger l'action syndicale au niveau interne alors qu'une composante de la négociation collective parle à nouveau de structures syndicales. Pour bien faire la distinction, Clegg (1976:40) précise que généralement les écrits britanniques distinguent "structure and government", le premier terme étant réservé aux structures externes alors que le second renvoie spécifiquement aux structures internes du syndicat local.

Quelques années plus tard, Fox prend position dans le débat et ajoute que le syndicat n'est pas seulement un agent de négociation. En effet, il offre des services aux membres et joue un rôle politique et social auprès des membres. Évidemment, comme agent de négociation, il trouve la justification majeure de son existence auprès des membres en traduisant les préoccupations ouvrières en revendications syndicales et, en bout de ligne, en gains économiques et symboliques. Cependant, son rôle de représentant et de fournisseur de services recouvre une dimension importante de l'action syndicale. Ainsi pour Fox, les éléments clés de l'action syndicale se résument ainsi:

- > représentation des membres (politico-sociale);
- > fournisseur de services;
- > agent de négociation pour défendre les intérêts des membres (préoccupations==> revendications==> gains)

En Grande-Bretagne, suite au rapport Donovan (1968) et en réaction à la théorie de Dunlop (1958), Flanders, Clegg et Fox développent l'approche pluraliste en mettant l'accent sur les processus de résolution de conflits à travers la construction et l'application de règles. Leurs premiers écrits se penchaient déjà sur la construction des règles mais, suite au rapport Donovan, l'accent sera mis sur la théorie pluraliste où inévitablement les groupes ont des intérêts divergents qui se traduisent en conflits parfois latents, parfois manifestes. Les conflits produits à l'intérieur des organisations sont de trois types: distributif (économie); structurel (organisation et division du travail) et de relations humaines (rapports entre individus et groupes). Pour la gestion de ces conflits, il faut des mécanismes spécifiques et ainsi élargir le pouvoir de négocier des syndicats et augmenter le nombre de règles pour une meilleure régulation de ces conflits inhérents aux groupes d'intérêts divergents. Ces auteurs contestent le système de référents partagés (idéologie) dans le modèle systémique de Dunlop. Bien qu'il ne faille pas négliger les divers services offerts aux membres, la négociation collective et l'application du contrat collectif sont au coeur de l'action syndicale et la pierre d'assise des relations industrielles dans l'approche pluraliste.

L'intérêt porté à la négociation collective persiste en Grande-Bretagne. En fait, en 1975, à l'université de Warwick, Ian Boraston et Malcom Rimmer

s'associent à Hugh Clegg dans une recherche orientée vers les syndicats locaux. Dans une analyse de cas comparés, ils étudient les relations entre les syndicats locaux et leur "union". Quatorze syndicats locaux représentant sept secteurs d'activités différents sont ainsi analysés à travers la négociation collective. Les auteurs partent du postulat que l'action syndicale se concrétise dans la négociation collective spécifiquement liée à la réalisation du contrat collectif de travail. Ce type de négociation collective constituerait l'activité centrale du syndicat local.

Dans leur recherche, les auteurs veulent comprendre l'influence des relations entre le syndicat local et son "union" respective à l'occasion de la négociation collective considérée comme l'action centrale du syndicat local. Cette étude leur permet d'établir un continuum démontrant que le syndicat local peut être dépendant, coopératif ou indépendant de l'union. Après avoir constaté des différences importantes entre les quatorze syndicats étudiés, les auteurs émettent des propositions explicatives. En fait, neuf hypothèses explicatives sont examinées pendant qu'ils cueillent les données. D'abord, deux hypothèses concernent les politiques de "l'union"; ensuite, trois hypothèses sont liées à la taille du syndicat local; troisièmement, une hypothèse concerne la cohésion et le statut des membres; quatrièmement, une autre hypothèse renvoie au système de négociation collective; cinquièmement, une hypothèse s'attarde sur les structures d'organisation patronale et syndicale et enfin, la dernière hypothèse retenue sera l'influence de "l'union" sur le syndicat local.

Ainsi, ce cheminement démontre comment se construisent les hypothèses explicatives dans une analyse de cas comparés utilisant une méthodologie très semblable à la nôtre. Précisons que certaines hypothèses s'avèrent moins explicatives que d'autres à la lumière d'informations supplémentaires exigées par la formulation d'une nouvelle hypothèse. Par exemple, à un moment donné, trois hypothèses sont liées à la taille du syndicat local et celles-ci leur apparaissent être explicatives. Elles sont ainsi formulées dans une construction et une reconstruction continue: plus la taille du syndicat local est petite, plus celui-ci est dépendant de "l'union"; plus la taille du syndicat local est petite, moins il a de ressources et plus il est dépendant de "l'union"; et enfin, plus le syndicat local est petit et que son établissement est grand, plus il est dépendant de "l'union". Mais, après avoir creusé cette



avenue, les auteurs concluent que la taille du syndicat local ne peut pas expliquer le degré d'indépendance du syndicat local envers "l'union" et son conseiller syndical même si ce dernier a davantage l'occasion d'acquérir plus de connaissances et d'expertise syndicale tout en ayant l'opportunité de s'entourer d'un plus grand nombre de ressources. Un petit syndicat pourrait également être indépendant en laissant tomber certaines revendications ou encore, au contraire, grâce à une expertise syndicale exceptionnelle ou même, à cause d'une organisation managériale favorable à l'exercice de son pouvoir, ou finalement, à cause de ses liens avec d'autres organisations professionnelles ou corporatives, produire des revendications et une argumentation solide le favorisant et ainsi, ne pas être très dépendant de "l'union".

Enfin, à la fin de leur recherche, la neuvième et dernière hypothèse est habilement documentée. L'influence de "l'union" serait déterminante dans la variation des différences touchant la négociation collective. Leur étude tentera alors de mettre en lumière les structures de négociation extérieures à l'atelier et les relations entre le conseiller syndical représentant la fédération ou la centrale et le représentant principal du syndicat local, c'est-à-dire le président ou l'officier impliqué dans le processus de négociation.

De plus, dans cette recherche, plusieurs indicateurs propres à la négociation collective ressortent. Il s'agit de sept indicateurs spécifiques dans le processus de négociation. D'abord, identifier les membres du comité de négociation et le porte-parole du syndicat à la table de négociation; le degré d'influence du conseiller syndical sur les officiers syndicaux vérifiables à travers des visites fréquentes de l'atelier et des délégués et d'une participation fréquente aux activités syndicales diverses; la présence ou non d'un comité intersyndical sectoriel et les informations, formation et rencontres qui y sont tributaires; la disponibilité du conseiller syndical versus le nombre de syndicats et le nombre de membres dont il est responsable; les types de revendications retenues pour le projet de négociation sont-elles davantage influencées par le conseiller syndical que par la base; et, enfin, à qui la partie patronale s'adresse-t-elle à la table de négociation? Par exemple, dirige-t-elle son regard uniquement vers le conseiller syndical et considère-t-elle que

seule sa réponse est crédible? Bref, la variable dépendante est la négociation collective et la variable indépendante retenue est l'influence de "l'union" sur le syndicat local où l'accent est mis sur le conseiller syndical de cette "union".

### L'approche française

Le courant français<sup>20</sup> [Durand,1968; Erbès-Séguin,1968; Touraine, 1973; Caire,1971;] qualifie le syndicalisme de mouvement social où l'accent est mis sur le syndicat comme acteur de changement social.

"Le syndicat est un mouvement social qui agit comme sujet politique et autonome et dont l'action principale à ce jour en fut une de redistribution." (Trentin, 1988)<sup>21</sup>

L'action syndicale est définie par la défense des intérêts des membres à travers la négociation et par le rapport complexe entre les intérêts de groupes, soit ceux des adversaires et ceux qui se réfèrent à des valeurs sociétales communes. L'action syndicale est étudiée surtout au niveau macroscopique et à travers l'idéologie concrétisée dans les orientations internes du mouvement. Toutefois, pour eux, l'action syndicale embrasse les trois niveaux: local; fédéral et confédéral; et, enfin, sociétal. Le modèle élaboré par Claude Durand peut être interprété de la façon suivante:

---

<sup>20</sup> Voir numéro spécial de Sociologie du travail, #2/68, Avril-Juin 1968; Le mouvement ouvrier de Alain Touraine, M. Wievioka & F. Dubet, Paris, 1984; Production de la société de A. Touraine, Paris, 1973 ainsi que Les syndicats ouvriers de Guy Caire. PUF, 1971.

<sup>21</sup> Voir à cet égard Les actes du 7ième colloque de l'Association d'économie politique sous la direction de Jacques Desmarais. UQAM, 1987-1988, 209 pages.

Tableau -I.VI-  
Modèle de Durand

Facteurs explicatifs	Action syndicale (niveau macro)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• le type de travail ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idéologie ;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'habitat (milieu ouvrier homogène ou non, urbain ou rural);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégies et orientations internes du mouvement</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• le type de patronat: familial, financier; novateur ; public (monopolistique ou industrialisateur) ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Défense des intérêts des membres (négociation collective.) ;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• le secteur ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaction entre les groupes .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• la direction négociatrice reflétant l'historicité, la philosophie de gestion et la culture organisationnelle;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• le type de marché ;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• les facteurs contextuels (économique et politique principalement).</li> </ul>	

Toujours associé au courant français, Guy Caire<sup>22</sup> définit l'action syndicale comme la défense et la promotion des intérêts des mandants. L'action syndicale peut être appréhendée à plusieurs niveaux: confédératif [choix stratégiques], intermédiaire et local [choix tactiques]. L'étude de cette action comporte trois dimensions:

"La revendication qui donne corps aux intérêts du monde ouvrier, la lutte qui tente de les faire triompher, la négociation qui signe l'armistice social tout provisoire qui s'établit entre forces socio-économiques en présence."  
(Caire,1971:458)

Chacune de ces trois dimensions regroupe des indicateurs. Voilà donc l'énoncé des dimensions de l'action syndicale et des indicateurs:

<sup>22</sup> Guy Caire. Les syndicats ouvriers. P.U.F., 1971:457-586.

Tableau- I.VII-  
Modèle de Caire:

Facteurs explicatifs	L'action syndicale		
	Revendications	Lutte	Négociation
Aucun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Défense du pouvoir d'achat:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-salaires</li> <li>-avantages sociaux</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les sources de conflits: politique, juridique et économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avec le gouvernement</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sécurité d'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les formes de conflits: grève, sabotage, freinage, absentéisme, griefs et arbitrage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avec le patronat: dans le cadre de la négociation; dans la dynamique des parties (attitudes et stabilité des leaders); et, lors de médiation et conciliation.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réduction de la durée du travail</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• institutionnalisation du syndicat dans l'entreprise ( officiers, délégués,...)</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participation syndicale à la décision</li> </ul>		

Dans une perspective française mais plutôt tourainienne, Jacques Boucher<sup>23</sup> (1994) définit l'action syndicale comme la coordination d'un système de trois dimensions: organisationnelle, institutionnelle et mouvement social. Il tient compte des deux dimensions retenues par Flanders et Clegg et s'attarde sur la dimension "mouvement social" de Touraine. Bref, la dimension organisationnelle est le construit social structuré en lien avec les revendications du groupe; la dimension institutionnelle regroupe trois volets: la négociation collective patronale/syndicale, les rapports avec l'État et l'action politique concrétisée dans le discours officiel et les stratégies mises en place; et, finalement le mouvement social signifie l'ensemble des rapports sociaux et les solidarités entre les groupes. Affirmant que le discours reflète la tendance dominante et est porteur d'une pratique dans l'action syndicale,

<sup>23</sup> Jacques Boucher. Transformation du discours de la CSN sur la modernisation sociale des entreprises (1970-1992), UQAM, mai 1994, 386 pages.

l'auteur n'étudie que la pratique discursive de la centrale syndicale CSN. Il ne touche pas aux pratiques particulières des membres des syndicats locaux ni même aux instances intermédiaires bien qu'il constate que certains syndicats affiliés à la Centrale s'écartent de la tendance dominante pendant des périodes données. Sans se référer à aucun auteur spécifique, Boucher formule l'hypothèse que cet écart pourrait s'expliquer par les rapports sociaux internes à l'entreprise conjugués à la spécificité des pressions environnementales.

Maintenant que nous avons vu les différents auteurs préoccupés par l'action syndicale, il nous apparaît important d'aller vérifier d'autres études qui, bien que n'ayant pas mis l'accent sur l'action syndicale, nous sont d'une grande utilité pour mieux comprendre cette action dans toutes ses dimensions. Il s'agit d'études qui ont débuté avant la naissance de l'approche systémique. Ici, nous nous référons spécifiquement aux auteurs qui s'interrogent sur l'aspect politique et économique du syndicat, sur les théoriciens de la paix industrielle préoccupés par la qualité des relations patronales-syndicales, des auteurs visant la concrétisation de la démocratie industrielle et, finalement, des théoriciens qui considèrent le syndicat comme une organisation. Donc, le courant politico-économique, le courant d'étude des relations patronales-syndicales, le courant de la démocratie industrielle et le courant du syndicat comme organisation. Les années 1950 marquent un tournant prolifique en réflexion dans maints domaines et spécifiquement sur ces aspects des relations industrielles.

### L'approche politico-économique

D'abord, Arthur Ross (1950)<sup>24</sup> développe un modèle économique-politique où l'accent sera mis sur le syndicat comme agent politique soucieux de justice et d'équité. L'action syndicale est politique et perçue au niveau macroscopique. Le rôle des leaders syndicaux et les facteurs psychologiques sont les déterminants de l'établissement des règles et des politiques syndicales à travers une partie de l'action syndicale soit la négociation.<sup>25</sup> Encore une fois,

<sup>24</sup> Arthur M. Ross. Trade Union Wage Policy, 1950.

<sup>25</sup> Bruce E. Kaufman. Industrial Relations, 1993:235.

c'est à l'intérieur de la négociation collective que l'action syndicale trouve le lieu privilégié de son expression pour régler les problèmes de travail. Et peu à peu le vocabulaire se transforme: le concept de problèmes du travail deviendra problèmes des relations d'emploi. Le modèle de Ross est schématisé de la façon suivante:

Tableau -I.VIII-  
Le modèle de Ross

Facteurs explicatifs	Action syndicale
• Rôles joués par les leaders	• Négociation collective
• Facteurs psychologiques	• Règles et politiques

De plus, en 1951, Neil Chamberlain et James W. Kuhn<sup>26</sup> développent une théorie de la négociation collective où celle-ci est un moyen de contracter la vente du travail [taux de salaire, heures et horaires de travail], une forme de gouvernement industriel [autorité sur ses membres] et une méthode de management [règles disciplinaires, de mise à pied, de transfert, de promotion, d'assignation du temps supplémentaire, des standards de production]. Le syndicat est défini comme un système politique où l'on retrouve des leaders élus démocratiquement, ce qui leur confère une certaine autorité, respectabilité et prestige ainsi que des responsabilités. Ces responsabilités sont de convaincre les membres qu'ils peuvent améliorer leurs salaires et leurs conditions de travail.

Ces auteurs privilégient le système de communication organisationnelle, la forme d'arbitrage non institutionnalisée et un moins grand interventionnisme étatique pour préserver le rôle syndical. L'action syndicale est la défense des intérêts des membres qui passe par la négociation collective pour l'établissement de règles. Ainsi, le syndicat est un instrument contractuel de vente de travail ainsi qu'une forme de gouvernement industriel (partage de l'autorité par des règles de procédure) tout en jouant un rôle gestionnaire mettant l'accent fonctionnel entre syndiqués et employeur, soit une forme de gestion paritaire.

---

<sup>26</sup> Voir la deuxième édition de Collective bargaining, 1965, 451 pages.

Tableau -I.IX-  
Modèle de Chamberlain et Kuhn

Facteurs explicatifs	-----L'action syndicale-----	
	Dimensions	Indicateurs
Aucun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élection des leaders et système communicationnel (consultation et information des membres)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernement industriel: structures syndicales, consultation, communication base/délégués, participation des membres, règles procédurales syndicat/employeur.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contrat de vente du travail négocié avec employeur</li> <li>• méthode de management: administration du contrat collectif, règlement des différends, arbitrage et implication conjointe des parties.</li> </ul>

### Les théoriciens de la paix industrielle

En 1950, le sociologue William Foote Whyte publie Pattern for industrial Peace<sup>27</sup> décrivant la modification des relations patronales-syndicales. Par l'établissement de rapports coopératifs et après une dizaine d'années d'intenses conflits, les parties ont transformé leur modèle relationnel. L'étude descriptive et détaillée concerne un syndicat local où oeuvrent 500 travailleurs dans une entreprise de la métallurgie. L'auteur veut comprendre pourquoi de tels changements ont lieu et quels sont les facteurs particulièrement déterminants dans l'établissement d'un nouveau pattern.

Ainsi, Whyte étudie le processus de négociation du contrat collectif pour expliquer les modifications dans les relations humaines patronales-syndicales tout en tenant compte de la construction historique du syndicat.

<sup>27</sup> Publication datant de 1951 . Voir aussi Human Organisation. Vol. 5 No 4. 1949: 13-19.

L'acteur syndical est né pour contrer le patronat de type familial dans un style de gestion dictatorial. Une crise intense dans les relations patronales-syndicales concrétisée dans une très longue grève force les parties à négocier autrement, à discuter plus honnêtement et, peu à peu, à coopérer. Dans un processus continu où les deux parties ont abandonné l'attitude défensive, elles ont évolué vers une dépendance mutuelle en utilisant d'autres symboles et en transformant leurs attitudes. Une réciprocité dans la reconnaissance de l'autre a émergé. Ainsi, les contremaîtres ont été encouragés à consulter le syndicat pour organiser et gérer leur département. Les contremaîtres ont alors développé des sentiments favorables envers le management et le syndicat.

Selon Whyte, la négociation collective est déterminante dans les relations patronales-syndicales. C'est plus qu'une activité économique et légale, c'est un processus social et émotif qui peut définitivement orienter les relations entre les parties pour le meilleur ou pour le pire puisque les négociateurs ne sont pas exclusivement concentrés sur la zone du contrat. En fait, les relations se construisent en s'appuyant sur les perceptions des leaders syndicaux lors du processus de négociation. La négociation collective est donc le point central de la régulation conjointe dans l'action syndicale et, bien sûr, le coeur des relations patronales-syndicales. Celles-ci sont déterminées premièrement, par l'historicité des relations des parties incluant conflits, griefs et grèves et, deuxièmement, par les attitudes et comportements des acteurs en interaction. Le modèle de Whyte renseigne davantage sur les relations patronales-syndicales que sur l'action syndicale bien qu'il passe par la négociation collective pour expliquer ces relations.

Tableau -I.X-  
Modèle de Whyte

Facteurs explicatifs	Action syndicale	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historicité des relations patronales-syndicales (conflits, grèves et griefs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relations de travail patronales-syndicales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudes et comportement des acteurs en interaction</li> </ul>		



En 1951, Harbison et Coleman<sup>28</sup> élaborent un modèle évolutif des relations patronales-syndicales résultant de l'action des acteurs. Il est important ici de noter qu'à cette époque, le concept de relations de travail se confond avec la négociation patronale-syndicale tellement la négociation constitue la sphère relationnelle la plus importante entre les parties. Les auteurs parleront de démocratie industrielle comme objectif à atteindre dans un processus évolutif à trois étapes dans le modèle suivant:

Tableau- I.XI-  
Modèle de Harbison et Coleman

1. la trêve armée où la lutte est continue pour l'obtention du pouvoir dans une opposition réciproque et inconditionnelle des parties;
2. l'harmonie active par une acceptation réciproque des parties et la perception d'une possibilité de réaliser des objectifs communs;
3. la collaboration étroite dans une coopération organisée où le syndicat devient un outil de gestion indispensable à l'entreprise. La dernière étape est l'idéal à atteindre et signifie la démocratie industrielle.

Toujours aux États-Unis, une équipe formée de trois chercheurs se penche sur l'étude des relations patronales-syndicales en analysant le management et le syndicat lors de l'établissement et l'administration des règles. Derber, Chalmers et Edelman (1965)<sup>29</sup> partent du postulat de base que le management et le syndicat sont deux groupes ayant des intérêts divergents mais désirant développer des règles communes. Ces auteurs ont donc une conception pluraliste des relations industrielles.

L'action des parties est analysée à travers le processus de négociation collective et le processus d'application de cette convention incluant le règlement des différends. Derber, Chalmers et Edelman, comme Flanders, réagissent au déterminisme des contextes environnementaux de Dunlop et insistent sur les facteurs subjectifs des individus comme ayant primauté sur

---

<sup>28</sup> Frederick H.Harbison & John R.Coleman. Goals and Strategy in Collective Bargaining, 1951:21-144.

<sup>29</sup> Leur recherche s'intitule Plant Union-Management Relations: from practice to theory.

les environnements. Selon eux et en s'appuyant sur une recherche du sociologue W. Whyte, l'action des parties se modifie dans un processus d'interactions influencé par les environnements et les facteurs subjectifs des acteurs. Ainsi, ils trouvent une myriade de combinaisons possibles dans les relations de travail même si les environnements sont comparables. Par environnements, les auteurs entendent l'influence par: 1) la communauté [système géographique, culturel et politique]; 2) l'industrie; 3) le marché [compétition et autres conditions économiques]; 4) les lois [l'ensemble de la législation]; et, 5) les facteurs internes [technologie, taille de la firme, nombre d'années de négociation avec le même partenaire <retour historique pour comprendre le climat des relations de travail> et le ratio de gens qualifiés dans l'établissement. Par facteurs subjectifs, les auteurs utilisent le terme "volitional" qui renvoie aux caractéristiques individuelles liées principalement à la personnalité, aux connaissances et à l'expérience. La variation des relations patronales-syndicales et de l'action de chacune des deux parties dépend donc de deux types de facteurs.

Les auteurs s'attardent sur l'action de chacune des parties. L'action syndicale revêt deux dimensions: la fonction conjointe et la fonction autonome qui ne concerne que les activités de la partie syndicale. À son tour, la fonction conjointe se subdivise en trois composantes: la négociation périodique d'un ensemble de règles dans le but de signer un contrat, la modification du contrat collectif entre les périodes de renouvellement par la formulation de nouvelles règles traduites ou non dans des lettres d'entente et, enfin, l'administration des règles générales y compris les règles touchant les conflits. La fonction autonome est liée à la représentation des membres grâce aux structures mises en place qui sont un moyen de réaliser adéquatement la défense de ces membres.

Dans la recherche de Derber et al., les indicateurs de l'action syndicale ne sont jamais clairement définis. Cependant, grâce au questionnaire et à l'appendice B (1965:160-167), il nous est possible d'identifier les principaux indicateurs de l'action syndicale et les principaux facteurs explicatifs. D'abord, les indicateurs recensés sont: l'identification du négociateur et du porte-parole à la table de négociation; le niveau de négociation (local, régional,...); le type de revendications et priorités; les gains et résultats de

négociation; les moyens de pression utilisés dans la négociation (grèves,...); la conciliation; la médiation; les nouvelles règles entre les contrats collectifs (lettres d'entente); le nombre de griefs, de plaintes et autres conflits; le nombre de griefs en arbitrage; les procédures de règlement des conflits; les comités conjoints et groupe de résolution de problèmes; et enfin, le pourcentage de participation syndicale des membres. Les principaux facteurs explicatifs sont les facteurs de l'environnement; les facteurs subjectifs des acteurs telles les perceptions des membres de l'attitude de la Cie envers le syndicat: [abus de pouvoir des managers, court-circuiter les officiers syndicaux; insuffisance des mesures en S.S.T.,...], la satisfaction des membres avec le salaire et, enfin, la satisfaction des membres avec les autres clauses.

**Tableau -I.XII-**  
**Modèle de Derber et al.**

Facteurs explicatifs	L'action syndicale	
	Dimensions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs de l'environnement: <b>externes</b> : -communauté géo-politico-culturelle, industrie, marché (compétition et conditions économiques), les lois <b>internes</b>: technologie taille de la firme, historicité des relations patronales-syndicales et le ratio de gens qualifiés dans l'établissement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctions internes: structures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de participation syndicale</li> <li>Perceptions des membres envers le syndicat et la compagnie;</li> <li>Satisfaction des membres et opposition.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sept facteurs subjectifs des acteurs : perceptions de la situation factuelle; buts et motifs déterminés; standards immédiats; attentes et prévisions pour le futur; sympathie et compréhension de l'autre partie; jugement de leur pouvoir relatif et de la possibilité de réaliser leurs objectifs; connaissances en négociation et capacités de persuasion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonction conjointe: - négociation du contrat collectif; - entre les renouvellements du c.coll; - administration du c. c.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>négociateur</li> <li>porte-parole</li> <li>niveau de négociation</li> <li>type de revendications et priorités de négociation</li> <li>résultats de négo</li> <li>moyens de pression utilisés (grève,...)</li> <li>médiation</li> <li>conciliation</li> <li>nouvelles règles</li> <li>lettres d'entente</li> <li>griefs, plaintes, litiges</li> <li>procédures de réglemens de griefs et arbitrage</li> <li>comités conjoints/GRP</li> </ul>

### L'approche de la démocratie industrielle

C'est en 1953 que nous retrouvons une étude tout à fait orientée vers le syndicat local alors que l'action syndicale réfère à trois grandes dimensions. En fait, les chercheurs Sayles et Strauss<sup>30</sup> visent deux buts: d'abord celui de cerner la complexité des interrelations des travailleurs, de leur groupe de travail et du syndicat qui les représente avec le management et leur environnement de travail et, deuxièmement, celui de comprendre les aspects organisationnels internes des structures syndicales. L'action syndicale réfère à trois dimensions: soit la représentation, la négociation collective et l'administration du contrat collectif. Ces trois aspects de l'action syndicale nécessitent des interrelations multiples entre les différents acteurs dans le milieu du travail; de plus, cela exige la représentation par l'élection d'officiers syndicaux et la mise en place de comités et de réunions afin de tenir compte des besoins des individus et de l'institution syndicale elle-même. Ainsi, les structures syndicales renvoient à: 1) une constitution; 2) des niveaux de gouvernement où les membres peuvent échanger (exécutif,...) à l'intérieur de réunions syndicales spécifiques; 3) des officiers désignés grâce à un processus électoral; et, quatrièmement, la mise en place de différents comités (négociation, griefs, et autres...).

Pour comprendre l'administration et la négociation du contrat collectif, Sayles et Strauss s'appuient sur les indicateurs suivants: les procédures de griefs, le nombre de griefs, l'arbitrage de griefs, l'interprétation et l'application des clauses, les revendications des membres, la négociation des clauses et les patterns de participation des membres aux activités syndicales. Selon eux, les revendications et les attitudes des membres diffèrent d'un syndicat à l'autre selon leur expérience et les traditions syndicales, et, selon le fait que leur implication est une manière de vivre ou simplement un moyen de protéger leurs intérêts économiques.

---

<sup>30</sup> Leonard Sayles et George Strauss. The Local Union: Its Place in the Industrial Plant, New York, 173 page

Deux éléments déterminent particulièrement l'action syndicale: les caractéristiques personnelles des leaders (personnalité, expérience et expertise, connaissances,...) ainsi que la présence de conflits ou d'unité à l'intérieur du gouvernement interne (inter-groupe). De plus, les auteurs identifient les déterminants de la démocratie syndicale: 1) historicité et organisation du syndicat (structures externes au local); 2) structures de la négociation collective; 3) environnement géographique; 4) caractéristiques du groupe des travailleurs; et, 5) les actions des leaders. Sayles et Strauss avancent aussi que la loyauté duale est un indicateur d'un bon ajustement social à l'environnement de travail. Ainsi, la satisfaction envers le syndicat se conjugue avec la satisfaction envers la compagnie qui sont accompagnées d'un rapport satisfaisant au travail à accomplir.

Bref, pour ces auteurs, deux facteurs déterminent l'action syndicale qui regroupe trois volets dont plusieurs indicateurs :

**Tableau -I.XIII-  
Modèle de Sayles et Strauss:**

Facteurs explicatifs	Action syndicale	
	Dimensions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques personnelles des leaders</li> <li>• Présence de conflits ou d'unité à l'intérieur du gouvernement interne</li> </ul>	- représentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>-élection d'officiers syndicaux</li> <li>-mise en place de comités</li> <li>-constitution</li> <li>-niveaux de gouvernement (exécutif,...)</li> <li>-réunions syndicales spécifiques</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- administration du contrat collectif</li> <li>- négociation collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-procédures de griefs</li> <li>-nombre de griefs</li> <li>-arbitrage de griefs</li> <li>-interprétation des clauses</li> <li>-application des clauses</li> <li>-revendications des membres</li> <li>-participation des membres aux activités syndicales</li> <li>-négociation des clauses</li> </ul>

### Les théoriciens étudiant le syndicat comme organisation<sup>31</sup>

Outre les différents courants précédents qui nous ont permis une meilleure compréhension de l'action syndicale, les théoriciens qui étudient les syndicats comme étant des organisations [Turner, 1956 & 1968; Silverman, 1968; Child, Loveridge & Warner, 1973; Roderick Martin, J. C. Anderson, 1978] peuvent également nous éclairer à cet égard puisqu'ils tentent d'expliquer la variation de l'action et que c'est cette variation de l'action qui nous préoccupe le plus. Notons également que parmi les théoriciens de l'organisation, certains sont également préoccupés par la démocratie syndicale. Bien que nous aurions pu les regrouper dans l'approche de la démocratie syndicale, nous avons décidé de les conserver sous le chapiteau des théoriciens de l'organisation parce qu'ils mettent uniquement l'accent sur la dimension organisationnelle de l'action syndicale.

Premièrement, leur postulat de base est que le syndicat est une organisation. D'ailleurs, les théoriciens des relations industrielles, J.-Daniel Reynauld et Gérard Adam, appuient ce postulat:

"le syndicat est plus une organisation qu'un mouvement social parce qu'il existe de plus en plus du côté syndical comme du côté patronal une même volonté d'encadrement de masse alors que l'opposition à l'État s'estompe."<sup>32</sup>

Ainsi, le syndicat serait une organisation et l'action syndicale serait étudiée à travers sa dimension organisationnelle. Cette dimension est définie comme la résultante des modes de conduite du syndicat à l'intérieur de son gouvernement interne pour une meilleure compréhension de la prise de décision. Les variations au niveau de cette dimension de l'action s'expliqueraient particulièrement par quatre groupes d'éléments en interaction:

---

<sup>31</sup> Nous nous référons aux écrits de M. Poole op.cit. 1981:141-191 et au travail de synthèse de Ginette Thériault sur Les théories des organisations dans le cadre du séminaire de Ph.D. de J.-M. Rainville, Université de M. 1993: 56 pages.

<sup>32</sup> G. Adam, Le pouvoir syndical. 1983:141.

- 1) les contraintes environnementales internes et externes,
- 2) les modes de régulation,
- 3) les procédures structurelles internes et externes,
- 4) les actions, caractéristiques et expertise des membres.

Les contraintes environnementales regroupent généralement les conditions sociales (valeurs et normes de la communauté), les variables évolutives (politique, économie, technologie, législation) et les influences contextuelles (secteur, industrie, taille). Les modes de régulation renvoient à la confection des règles formelles ou informelles pouvant aussi être reconduites ou non par la tradition. Les procédures structurelles internes sont particulièrement liées au gouvernement du syndicat et, selon Poole (1986:117), ces structures sont conçues de façon à orienter l'action des agents qui occupent une position dans cette structure afin que les actions des officiers soient un miroir des rôles structurellement déterminés. Pour leur part, les structures externes renvoient aux liens entre le local et la fédération ainsi qu'entre le local et la confédération. Cependant, l'action syndicale dépend aussi des interrelations entre les acteurs concrétisées à travers le mode de régulation et entre membres et officiers. C'est donc une approche systémique adaptée à l'organisation syndicale pour en comprendre le fonctionnement et la variation de l'action.

Chacun des théoriciens sus-mentionnés explique la variation de l'action syndicale par un facteur particulier. Puisque nous parlons d'actions différenciées entre les syndicats locaux, Michael Poole (1981:147) se réfère à une recherche de Turner pour démontrer que l'autonomie d'un syndicat local repose sur le professionnalisme de ses leaders syndicaux. Ceux-ci, expérimentés, élaborent une structure particulière de prise de décisions dans leur syndicat où l'administration est centralisée avec un bas ratio d'officiers représentant les membres. De plus, ce comité exécutif restreint est sujet à ré-élection dans une structure interne de gouvernement où prime l'autorité et où les assemblées générales sont annuelles ou bi-annuelles. Les réunions des membres sont plutôt départementales alors que les officiers exercent une forte influence. Ainsi, Turner croit que l'autonomie du syndicat local est déterminante de l'action syndicale et il retrace sept indicateurs de cette autonomie.

Tableau -I.XIV-  
Modèle de Turner

Facteurs explicatifs: autonomie du syndicat local	Action syndicale
• décentralisation de la négociation;	À travers le gouvernement interne
• professionnalisation des leaders du syndicat local;	
• bas ratio d'officier/membership;	
• grande participation des membres aux activités syndicales et forte influence de ceux-ci;	
• la gouvernance consiste en un petit exécutif sujet à ré-élection	
• l'autorité réside dans l'assemblée des délégués (conseil syndical) qui prennent des décisions lesquelles retournent vers les officiers à plein-temps dont la mise en oeuvre relève de leur responsabilité;	
• l'autorité première reste dans les mains de " l'union" locale avant l'organisme fédératif.	

Roderick Martin développe une théorie contextuelle de la démocratie syndicale et il comprend l'action syndicale qu'il définit comme un résultat des modes de conduite du syndicat influencés par une dizaine de facteurs.

Tableau -I.XV-  
Modèle de Martin

Facteurs explicatifs	Action syndicale
• la culture politique;	Résultats des modes de conduite du gouvernement interne
• les attitudes et le gouvernement du syndicat local;	
• la distribution du membership;	
• le degré de concentration du pouvoir dans la négociation collective;	
• l'environnement économique et technologique;	
• les changements technologiques internes;	
• les caractéristiques du membership ;	
• les caractéristiques des leaders et leur comportement ;	
• les structures syndicales (externes) et celles du gouvernement (interne);	
• l'expertise de l'opposition et ses ressources.	

Child, Loveridge et Warner (1973), théoriciens de l'organisation, relèvent six variables indépendantes permettant de comprendre l'action syndicale et le degré de démocratie: 1) les structures des activités liées à la taille du syndicat; 2) les conditions environnementales; 3) les procédures du contrat collectif; 4) centralisation ou non de la négociation; 5) les politiques



syndicales; et, 6) le processus interne du syndicat traduisant l'action des membres dont les indicateurs se résument ainsi: le degré d'activité (participation) des membres; les pressions placées par les membres sur les officiers syndicaux; les décisions prises par les officiers; l'interprétation des membres (leurs perceptions); le degré de congruence entre les actions prises par les officiers du syndicat et les revendications des membres traduisant l'habileté des officiers à répondre aux intérêts des membres.

J.C. Anderson (1978) dans une analyse comparative du syndicat local a développé une théorie plus complexe qui intègre le procédural et le structurel. Prenant appui sur Child et al. ainsi que sur Strauss, il intègre la perspective environnementale à la perspective organisationnelle. Sa variable dépendante n'est pas l'action comme telle mais les activités syndicales et la démocratie qu'elles génèrent à l'intérieur du syndicat local alors que ses trois variables indépendantes et déterminantes dans son modèle sont les suivantes: 1) le processus interne du syndicat traduisant l'action des membres (Child & al.); 2) les environnements externes; et, finalement, 3) les structures organisationnelles externes du syndicat ainsi que les structures de son gouvernement au niveau local reflétant l'administration et la représentation. Outre les environnements et les facteurs subjectifs, cet auteur intègre les liens structurels entre la base et le syndicat local et à nouveau ces liens entre le syndicat local et les instances supérieures pour une meilleure compréhension de l'action syndicale et de ses variations. Bien que sa variable dépendante soit double, les activités et la démocratie syndicales au lieu de l'action syndicale, nous croyons qu'il vient confirmer l'importance de ne pas négliger ni le procédural ni le structurel pour bien comprendre l'action syndicale.

Chez les théoriciens de l'organisation ainsi que chez les autres théoriciens énumérés précédemment, l'action syndicale est toujours perçue comme instrumentale et rationnelle, déterminée tantôt par des contextes environnementaux, tantôt par des comportements humains, tantôt par des facteurs subjectifs et tantôt par des facteurs institutionnels et structurels. Si nous tentons de regrouper les nombreux facteurs explicatifs de l'action syndicale de l'ensemble des auteurs, nous pourrions les classer en quatre

catégories: contextes, comportements, facteurs subjectifs et facteurs structurels.

Bien qu'il nous soit maintenant possible de bâtir notre problématique en s'appuyant sur tous les auteurs précédents, nous précisons que l'approche systémique développée par Dunlop ainsi que par Craig et l'approche des choix stratégiques de Kochan, Katz & McKersie, (1994) peuvent également nous être utiles dans l'étude de l'action syndicale et particulièrement sur sa variation qui donne des résultats multiples. En fait, ces approches sont orientées vers des résultats dans un système de relations industrielles beaucoup plus que vers des comparaisons et des explications entre différents cas. Notons que la recherche des théoriciens de la paix industrielle Derber et al. (1972) sur la négociation collective dans le secteur de la métallurgie est un bon exemple d'une étude utilisant l'approche systémique à un niveau macro alors que l'accent est mis sur les résultats. Dans l'approche de Kochan et al., l'action syndicale locale est cachée dans la matrice à trois niveaux alors qu'ils expliquent la variation des résultats obtenus par les choix stratégiques basés sur les intérêts des acteurs où le syndicat est un acteur principalement en réaction. Nous croyons aussi que les intérêts des acteurs sont déterminants dans le type d'action que le syndicat privilégie. Néanmoins, nous tenterons de comprendre quels sont les facteurs qui structurent les intérêts du syndicat local et transforment un modèle d'action syndical.

### Synthèse de notre revue de littérature

À ce stade-ci, il nous semble essentiel de présenter une synthèse de notre revue de littérature. Nous croyons pertinent de construire un modèle regroupant les auteurs afin de mieux saisir les apports théoriques à la variable dépendante et aux variables explicatives.

Notre revue de littérature nous démontre à quel point l'action syndicale est davantage perçue en lien avec la négociation collective chez la majorité des auteurs et surtout chez les institutionnalistes alors que l'action syndicale est étudiée en lien avec des processus et des structures chez les théoriciens de l'organisation. Pour sa part, l'approche institutionnaliste étudie l'action syndicale sans expliquer la variation de cette action. Elle met l'accent sur la

défense des intérêts des membres à travers la négociation collective et, de plus, la défense des intérêts des non-membres à travers l'intervention politique. L'action syndicale recouvre les volets éducation des membres, organisation des travailleurs, négociation incluant la coopération pour l'établissement de règles avec l'employeur et le gouvernement. Pour sa part, le modèle organisationnel vise l'explication des variations de l'action syndicale uniquement dans sa dimension organisationnelle, c'est-à-dire la représentation des membres à travers la mise en place d'un processus décisionnel du gouvernement interne.

Nous précisons maintenant quelle dimension de l'action syndicale est généralement étudiée et/ou expliquée selon les modèles théoriques qui précèdent. Le modèle institutionnel n'explique aucunement la variation de l'action syndicale mais documente les composantes de cette action. Le modèle des relations humaines, le modèle pluraliste, le modèle politico-économique ainsi que la modèle de la paix industrielle documentent et expliquent particulièrement une dimension de l'action syndicale, soit la régulation conjointe à travers la négociation collective lors des renouvellements des contrats collectifs de travail. Les facteurs explicatifs de la variation de l'action syndicale sont donc uniquement liés à une dimension de cette action, soit la négociation collective dans le processus de renouvellement de contrats collectifs. Pour sa part, le modèle de la démocratie syndicale met l'accent sur la dimension organisationnelle représentée par le gouvernement interne du syndicat local. Il en est également de même pour le modèle organisationnel. Enfin, le modèle français accorde plus d'importance à l'organisation syndicale comme mouvement social et se penche particulièrement sur l'action politique des syndicats dans la défense des intérêts des membres où une négociation patronale-syndicale se conjugue avec une négociation syndicale-gouvernementale.

Des huit approches théoriques pour analyser l'action syndicale, combien d'entre elles permettent aussi de l'expliquer ? Six modèles théoriques nous donnent des facteurs explicatifs intéressants quoique parfois trop dilués ou trop nombreux pour répondre à la spécificité de notre problématique.

Quatre modèles théoriques, soient le modèle des relations humaines, celui de l'école pluraliste, le modèle politico-économique et, enfin celui de la paix industrielle, expliquent l'action syndicale uniquement à travers la négociation. Toutefois, certains d'entre eux ont une définition très large de la négociation. En fait, il s'agit d'abord de la négociation patronale-syndicale pour la création et l'administration de règles ainsi que la recherche de solutions aux problèmes de travail accompagnée de la négociation intra-organisationnelle et de la négociation entre le syndicat et le gouvernement.

D'abord, le modèle des relations humaines renvoie à deux groupes de facteurs explicatifs : les facteurs environnementaux et les besoins psychologiques des membres. Pour sa part, le modèle pluraliste reconnaît deux dimensions de l'action syndicale mais en explique une seule. De ces deux dimensions, soient organisationnelle et institutionnelle, seul le deuxième volet concernant la création des règles à trois niveaux et leur administration est expliqué par cinq facteurs. Ceux-ci se hiérarchisent ainsi : les liens entre le local et la centrale ; les environnements externes ; les politiques syndicales externes ; les facteurs subjectifs des acteurs ; et, finalement, les structures de négociation. Troisièmement, pour expliquer la négociation entendue dans son sens le plus large, le modèle politico-économique retient deux groupes de facteurs explicatifs : rôles joués par les leaders et les facteurs psychologiques. Le quatrième modèle, soit celui de la paix industrielle explique l'action syndicale à l'aide de trois groupes de facteurs : l'historicité ; les facteurs subjectifs ainsi que les attitudes et comportements des acteurs ; et, enfin, les environnements endogènes et exogènes.

Afin de comprendre la variation de l'action syndicale, les trois approches qui nous apparaissent les plus intéressantes seraient les modèles de la démocratie syndicale, pluraliste et le modèle organisationnel. Le modèle de la démocratie syndicale peut expliquer l'action syndicale dans sa totalité, c'est-à-dire dans ses dimensions de représentation, de négociation et d'administration du contrat collectif tout en mettant l'accent sur la dimension organisationnelle représentée par le gouvernement interne. À cet égard, les

caractéristiques personnelles des leaders et la présence des conflits ou d'unité dans le gouvernement interne expliquent particulièrement la variation de cette action. Pour sa part, le modèle pluraliste explique principalement l'action syndicale par des facteurs subjectifs ou caractéristiques des leaders, des facteurs institutionnels et environnementaux (École d'Oxford) et les structures de négociation (Clegg). Finalement et dans la même veine que le modèle précédent, le modèle organisationnel met l'accent sur les modes de conduite du gouvernement interne pour comprendre la variation de l'action syndicale. Ainsi, la négociation serait inextricablement liée aux modes de conduite du gouvernement interne et se conjuguerait avec les neuf éléments suivants : environnements exogènes et endogènes ; structures et procédures externes et internes ; modes de régulation ou règles de travail ; expertise, caractéristiques et actions des membres ; expertise et comportement des leaders syndicaux ; expertise et comportement de l'opposition, du patronat en l'occurrence ; degré d'autonomie du syndicat local ; distribution du membership et ses caractéristiques ; et, enfin, attitudes du gouvernement syndical. À mon avis, ces éléments pourraient être regroupés en catégories plus étanches pour empêcher la perte de sens. Par exemple, l'expertise et le comportement des leaders syndicaux sont inévitablement liés aux attitudes du gouvernement syndical piloté par ces mêmes leaders. Nous dirions même que ces attitudes sont en partie tributaires de l'expertise et du comportement des leaders syndicaux.

Le modèle français ne peut être retenu au niveau explicatif parce qu'il est trop macrosociologique. Bref, il pourrait, par exemple, davantage servir à expliquer un secteur au niveau provincial ou fédéral. Enfin, l'approche institutionnaliste n'explique pas la variation de l'action syndicale qu'elle résume axée à la défense des membres et des non-membres.

Nous présentons maintenant un tableau synthèse des facteurs explicatifs et de l'action syndicale qui résument bien la littérature utilisée dans notre étude.

Tableau -I.XVI-  
Facteurs explicatifs, dimensions et composantes de l'action syndicale

Facteurs explicatifs	Action syndicale	
	Dimensions	Composantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs environnementaux:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- externes ou exogènes dont l'habitat rural/urbain</li> <li>- internes ou endogènes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation/ base de recrutement</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs institutionnels ( politiques et liens entre le local et la centrale)</li> <li>Facteurs structurels (liens et niveau de dépendance du local / fédération et local / confédération ainsi que structures du gouvernement interne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationnelle</li> <li>de représentation</li> <li>Administration interne et structures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assemblées diverses, représentation et participation des membres;</li> <li>Modes de conduite du gouvernement interne</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Attitudes et comportements des acteurs; facteurs subjectifs des individus ou facteurs psychologiques;</li> <li>Actions, caractéristiques et expertise des membres ;</li> <li>Distribution du membership et ses caractéristiques et taille du syndicat;</li> <li>Besoins psychologiques des membres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négociation patronale-syndicale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négo. collective</li> <li>Règlement conflits</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs structurels :               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Structures de négociation ( voir les 8 dimensions de Clegg) et procédures;</li> <li>-Type de travail;</li> <li>-Type de patronat et expertise;</li> <li>-Secteurs d'affaires;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Action politique gouvernement et syndicat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Législation</li> <li>Santé et sécurité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modes de régulation (interrelations entre les acteurs de R.I. et règles de travail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coopération entre les négociations des contrats coll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyens utilisés pour la résolution des problèmes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Type de direction des deux acteurs ou historicité des relations de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institutionnelle ou défense des intérêts des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de règles (3 niveaux) et administration des règles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rôles joués par les leaders ou caractéristiques personnelles des leaders (personnalité, expertise,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mouvement social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports sociaux entre les groupes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomie du syndicat local grâce entre autres au professionnalisme des leaders et à la décentralisation de la négo. coll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éducation</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comportement et expertise des leaders syndicaux;</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Attitudes du gouvernement syndical et procédures structurelles internes;</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence de conflits ou d'unité dans le gouvernement interne du syndicat</li> </ul>		

Cinq éléments importants peuvent être dégagés de notre revue de littérature:

Tableau -I.XVII-  
Éléments à retenir

1)--> Notre variable dépendante est tout à fait bien cernée dans ses dimensions, sous-dimensions, composantes et indicateurs. Pour la majorité des auteurs, les dimensions organisationnelle et institutionnelle composent l'action syndicale alors que les modèles théoriques institutionnel, français et politico-économique s'attardent également sur l'aspect politique de l'action qui renvoie surtout à l'intervention des instances supérieures syndicales auprès du public et du gouvernement(voir notre modèle conceptuel au tableau -I.XX-: celui-ci ne retient que les dimensions suivantes: organisationnelle et institutionnelle).

2)--> Les variables indépendantes sont très nombreuses. Malgré leur grande diversité, elles peuvent être divisées en deux groupes: les variables internes et les variables externes au syndicat local.

3)--> Aucune étude n'explique simultanément la dimension organisationnelle et la dimension institutionnelle de l'action syndicale à l'aide de mêmes variables explicatives. Les auteurs se concentrent exclusivement soit sur l'une, soit sur l'autre des dimensions.

4)--> Toutes les études sont synchroniques sauf une. Même si celle-ci est diachronique et comparative, elle ne se situe pas au niveau local et est principalement descriptive. (Derber et al,1972)

5) --> L'analyse de cas multiples est rarissime et ne compare jamais deux cas de façon détaillée. Celle de Derber et al. (1972) est orientée vers une comparaison internationale d'un même secteur et elle n'est que descriptive tout en utilisant une méthode quantitative à l'aide d'un questionnaire structuré. Par ailleurs, celle de Boraston et al. constitue une analyse de cas multiples (14) qui se veut explicative mais qui analyse un seul aspect de l'action syndicale et ce, de façon synchronique, c'est-à-dire au cours d'une seule négociation collective.

Nous allons maintenant présenter notre problématique, notre modèle conceptuel de l'action syndicale et nos questions de recherche alors que notre cadre méthodologique suivra au point 1.2.

### 1.1.2 PROBLÉMATIQUE, MODELE CONCEPTUEL ET QUESTIONS DE RECHERCHE

#### Toile de fond de la problématique

Dans la décennie 1990, les entreprises sont en transition dans une société en mutation. Depuis le début des années quatre-vingts, la mondialisation des marchés et la compétitivité internationale qui lui est inextricablement liée obligent les entreprises à améliorer leur productivité. Ainsi, les organisations mettent l'accent sur de multiples innovations qui peuvent être de trois types: technologique,<sup>33</sup> organisationnel<sup>34</sup> et institutionnel.

Les changements institutionnels visent surtout la redéfinition des rôles et des fonctions des trois principaux acteurs, soit le patronat, le syndicat et les gouvernements; qu'on pense à la cogestion ou encore aux gouvernements investisseurs ou aux comités conjoints décisionnels pour comprendre à quel point les acteurs institutionnels s'écartent de leur rôle

---

<sup>33</sup> Par mutation technologique, nous entendons particulièrement l'arrivée massive de l'informatique combinée à l'automation, la robotique et l'intégration permettant des ateliers de production flexibles, une rapidité d'exécution, une plus grande précision des résultats, une communication plus transparente, une fluidité entre tâches, postes, professions et départements, etc.

<sup>34</sup> Les transformations organisationnelles sont surtout caractérisées par les (NFOT) nouvelles formes d'organisation du travail (élargissement et enrichissement des tâches, flexibilité multi-métiers, équipes semi-autonomes, etc); par les nouveaux modes de gestion et de coordination (responsabilisation à tous les niveaux, compression de la structure hiérarchique, etc); et par les nouveaux modes et nouvelles normes de production (qualité totale, juste-à-temps, normes ISO, etc).



traditionnel. Les acteurs institutionnels<sup>35</sup> semblent avoir intérêt à assouplir les règles étatiques et syndicales pour permettre plus de souplesse et de flexibilité essentielles à l'adaptation à notre société en mouvance.

Notre recherche se limitera au changement institutionnel analysé à travers l'action syndicale sur une période de dix années. Bref, c'est un seul acteur institutionnel qui est l'objet de notre étude approfondie: l'acteur syndical de deux syndicats. Nous tenterons tout d'abord de cerner l'action syndicale au niveau local; ensuite, de comparer l'action de ces deux organisations syndicales en retenant deux dimensions fonctionnelles<sup>36</sup> de l'action syndicale: la représentation des membres et la défense de leurs intérêts; et, enfin, de construire deux hypothèses susceptibles d'expliquer les différences de l'action syndicale entre les deux syndicats locaux.

## PROBLÉMATIQUE

Notre recherche comprend deux enquêtes de terrain. Elle utilise une méthodologie de type qualitatif dite analyse de cas multiples [Voir la section méthodologie au point 1.2 a)]. Ainsi, notre étude se veut une démarche monographique descriptive dans un premier temps; interprétative et comparative dans un deuxième temps; et, enfin, explicative des différences dans un troisième temps. Cette étude porte sur une période de dix années, soit de 1983 à 1994 mais nous n'excluons pas la nécessité de vérifier des données sur d'autres années pour certains indicateurs si le besoin l'exige. Nous

---

<sup>35</sup> Nous utilisons la notion d'acteur d'une manière limitée, soit dans le seul sens d'une entité sociale organisationnelle -individus ou groupes-. Le concept d'acteur est donc employé ici dans le sens que lui donnent Alain Exiga, Françoise Pioret & Renaud Sainsaulieu dans *L'analyse sociologique des conditions de travail* (1981), c'est-à-dire des acteurs institutionnels qu'il faut identifier dans leur complexité et en tenant compte de leur position hiérarchique. Les acteurs sont des individus ou groupes dans une entreprise donnée qui jouent des rôles dans l'organisation ou dans un processus de changement dépendamment de leur position hiérarchique, de leurs connaissances, de leur initiative, de leur culture, de leur pouvoir ou force à calculer les opportunités, les avantages,...; bref, les ressources des acteurs influencent largement leur jeu et leurs stratégies. Nos acteurs ici sont le gouvernement, la partie syndicale et la partie patronale qui est représentée par des membres dûment mandatés par les travailleurs et/ou par l'employeur.

<sup>36</sup> Dans notre étude, nous n'avons pas retenu l'aspect politique de l'action syndicale comme composante de cette action bien qu'il soit évident que l'action syndicale en soit imprégnée. (Voir définition de notre concept et le modèle conceptuel aux pages 69 et 70).

études l'action syndicale de deux syndicats locaux ayant des points en commun. Le but est de comparer leur action et d'expliquer leurs différences.

#### a) Les deux syndicats locaux étudiés

Nous allons d'abord dresser un bref portrait de chacun de nos deux syndicats et, par la suite, à l'aide d'un tableau, nous ferons ressortir leurs similitudes qui nous ont guidée dans leur sélection. Le syndicat des travailleurs des pâtes et papiers de Windsor Inc. est un syndicat de production que nous pouvons considérer de grande taille compte tenu du secteur et puisque les effectifs de ce syndicat sont de 586 membres en 1995. Ces employés ont été représentés par un syndicat international de la FIQ jusqu'en 1943, date à laquelle ils ont formé un autre syndicat et se sont affiliés à la fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF) et à la centrale CSN. Le syndicat des employés à l'heure de Gaz Métropolitain Inc. est également un syndicat de grande taille regroupant 535 membres en 1995. Ces employés étaient représentés par un syndicat international de la FIQ jusqu'en 1966, date à laquelle ils ont formé un autre syndicat et se sont affiliés à la fédération des employés et employés des services publics (FEESP) et à l'instance supérieure, soit la centrale CSN.

Pour bien faire ressortir la pertinence de la comparaison, nous avons regroupé dans le tableau suivant les similitudes qui nous apparaissent les plus explicites. Ce tableau résume les similitudes des deux syndicats avant le début de notre étude monographique.

Tableau -I.XVIII-  
LES SIMILITUDES ENTRE LES DEUX CAS

<b>1. Affiliation syndicale</b>
--> Ces deux syndicats relèvent d'une même allégeance syndicale soit la Confédération des syndicats nationaux (CSN).
<b>2. Propriété économique de l'établissement</b>
--> Propriété gouvernementale à plus de 50% pour les deux établissements: 51% des parts de Domtar à Windsor appartiennent à la Caisse de Dépôt et 68% des parts de GMI appartiennent à Soquip [38%] et à la Caisse de Dépôt [30%].
<b>3. Unité d'accréditation semblable</b>
<p><b><u>3.1 Taille</u></b> Les deux unités d'accréditation sont de taille comparable dans un établissement de production de biens (586 membres) pour l'un et de production de biens et de services (535 membres) pour l'autre.</p> <p><b><u>3.2 Occupation</u></b> Chaque unité d'accréditation représente deux groupes cohabitant à l'intérieur de chaque établissement: l'entreprise de biens et de services comprend la section utilisation (entretien) et la section distribution alors que l'entreprise de production de biens comprend la production comme telle et la maintenance. Ainsi, dans les deux cas, se retrouvent des employés de métiers multiples qui composent entre le tiers et la moitié de la main-d'oeuvre dans chaque établissement.</p> <p><b><u>3.3 Sexe</u></b> Chaque unité d'accréditation représente essentiellement des hommes. En fait, nous ne retrouvons respectivement que six et dix femmes à l'intérieur de chaque groupe d'employés à l'heure.</p>
<b>4. Action syndicale de confrontation</b>
<p>--&gt; Ces syndicats locaux étaient reconnus comme des syndicats forts et de confrontation avant la période étudiée;</p> <p>--&gt; La gestion de travail était traditionnelle et la règle formelle concrétisée dans le contrat collectif rigoureusement observée;</p> <p>--&gt; La gestion des conflits occupait une place imposante où les griefs étaient fort nombreux et la procédure s'étendant sur plusieurs étapes nécessitait des ressources considérables autant du côté patronal que du côté syndical;</p>

--> La distribution du temps supplémentaire et des appels spéciaux est l'objet de plaintes quotidiennes lors des remplacements de dernière minute;

## 5. Organisation du travail

### 5.1 Production continue

La production est continue 24 heures par jour et ce 365 jours par année;  
Des horaires multiples doivent être négociés et renégociés selon les besoins;

### 5.2 Technologies

Introduction de nouvelles technologies entre 1984 et 1994  
[Ces changements sont considérés comme étant majeurs selon la classification de W.W.DANIEL, 1987<sup>37</sup>. Il s'agit de technologies micro-électroniques, de nouveaux équipements, machineries et procédés dans les deux cas.]

### 5.3 Polyvalence et flexibilité

Volonté patronale d'instaurer la polyvalence des tâches et la flexibilité multi-métiers.

## 6- Priorités de négociation et résultats de négociation

### 6.1. Priorités

La sous-traitance et la négociation ou conservation d'un plancher d'emploi sont des objets importants dans la négociation du contrat collectif;

### 6.2 Résultats d'un bon contrat collectif

Une bonne rémunération et un turn-over faible caractérisent également ces deux établissements.

<sup>37</sup> W.W.Daniel dans une étude effectuée en Grande-Bretagne distingue trois niveaux de changements technologiques et définit une technologie avancée selon les critères suivants: c'est-à-dire que cette innovation technologique avancée inclut des nouvelles technologies micro-électroniques, de nouveaux équipements, machineries et procédés; que celle-ci enrichit les tâches et contribue à la transformation du travail comme tel; qu'elle nécessite des qualifications supérieures et, en conséquence, une formation globale et de grande importance; et qu'enfin, cette innovation peut parfois exiger l'introduction d'une nouvelle usine.

## b) Modèle conceptuel

À la lumière de notre revue de littérature, il nous est possible de bien cerner les dimensions, sous-dimensions, composantes et indicateurs de notre variable dépendante, soit l'action syndicale que nous définissons au tableau suivant.

Tableau -I.XIX-  
L'action syndicale

L'action syndicale est constituée d'un ensemble d'activités<sup>38</sup> exercées par le syndicat. Elle comprend deux dimensions: l'une organisationnelle et l'autre institutionnelle. La dimension organisationnelle renvoie à la représentation des membres à travers la mise en place d'un gouvernement interne et de services spécifiques alors que la dimension institutionnelle vise la défense des intérêts des membres à travers la régulation conjointe des parties lors de la négociation multiforme et de l'administration du contrat collectif.

Notre concept d'action syndicale maintenant clairement défini et constituant notre variable dépendante, il nous apparaît important de le décomposer. Ainsi, le tableau qui suit met en évidence les dimensions, les sous-dimensions, les composantes et les nombreux indicateurs de l'action syndicale. Voici donc notre modèle conceptuel identifiant tous les indicateurs de notre variable dépendante en indiquant à chaque fois leur provenance dans la littérature.

---

<sup>38</sup> Les activités sont extérieures à ceux qui les accomplissent et sont donc, par conséquent, observables objectivement.

TABLEAU -I.XX-  
M O D È L E C O N C E P T U E L

CONCEPT	DIMENSIONS	SOUS-DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
<b>A C T I O N  S Y N D I C A L E</b>	<b>1- ORGANISATIONNELLE (FLANDERS)</b>		1.1. CONSTITUTION (Sayles & Strauss) 1.2 NIVEAU DE GOUVERNEMENT INTERNE (Sayles & Strauss; Clegg) 1.3 RÉUNIONS SYNDICALES (Sayles & Strauss; Derber & al.) 1.4 PROCESSUS ÉLECTORAL (Sayles & S.) 1.5 COMITÉS MIS EN PLACE (Sayles & S.) 1.6 DENSITÉ DU MEMBERSHIP (Clegg) 1.7 SERVICES AUX MEMBRES (Fox)	-Particularités et modifications de la constitution -Niveaux de structure et # représentants par niveau -Type, fréquence et caractéristiques des réunions -Pourcentage de participation aux réunions -Périodicité, procédure, type (votation/acclamation) -Type de comités mis en place -Identification des représentants -Évolution du pourcentage des membres -Type de services non couverts par le contrat coll. a) Services d'information et de soutien (G.T.) b) Services éducatifs (G.T.)
	<b>FONCTION DE REPRÉSENTATION</b>	<b>ADMINISTRATION DU CONTRAT COLLECTIF</b> Interprétation et application des règles	2.1. GRIEFS (Sayles & Strauss; Derber & al.) 2.2 PROCÉDURES DE RÉOLUTION GRIEFS (Sayles & Strauss; Derber & al.) 2.3 ARBITRAGE DES GRIEFS (Sayles & S.) 2.4 LITIGES/AUTRES CONFLITS (" " ")  2.5 COMITÉS CONJOINTS ET G.R.P. (Clegg; Derber et al.)  2.6. NIVEAU DE NÉGO (Flanders) 2.7. IDENTIFICATION DU NÉGOCIATEUR 2.8 IDENTIFICATION DU PORTE-PAROLE 2.9 PÉRIODICITÉ DU CONTRAT COLLECTIF (G.T.) 2.10 DURÉE DE LA NÉGO (G.T.) 2.11 TEMPS CONSACRÉ À LA NÉGO (G.T.)  2.12 MOYENS DE PRESSION UTILISÉS ET GREVES (Clegg; Derber & al. Flanders; Barbash, ...)	-Nombre de griefs -Sujet des griefs -Temps consacré au règlement des griefs -Nombre de griefs en arbitrage -Procédures formelles (contrat coll.) -Procédures utilisées par les parties (G.T.) -Nombre d'autres litiges -Sujet des litiges ou autres conflits -Identification des comités conjoints -Résultats des démarches conjointes
	<b>2- INSTITUTIONNELLE (FLANDERS)</b>		2.13 PRIORITÉS DE NÉGO (Sayles & S.) 2.14 RÉSULTATS DE NÉGO " " 2.15 CONCILIATION (Derber & al.) 2.16 MÉDIATION " " 2.17 LETTRES D'ENTENTE ET NOUVELLES CLAUSES (Derber & al)	-Niveaux: local, entreprise, secteur, etc. -Origine du négociateur (Boraston & al.) -Origine du porte-parole (Boraston & al.) -Intervalle du renouvellement de contrat collectif -Durée de la négo. coll. (# de mois) -Nombre de jours et nombre d'heures consacrés à la négociation
	<b>FONCTION DE DÉFENSE DES INTÉRÊTS DES MEMBRES</b>	<b>NÉGOCIATION PATRONALE-SYNDICALE</b>	2.18 REVENDICATIONS (Sayles & Strauss)	-Vote ou non de moyens de pression -Identification des moyens de pression a) durant les renouvellements c.c. b) en dehors des renouvellements c.c. -Nombre de grève, durée, jours perdus -Identification des priorités de négo. -Résultats de négo obtenus/compromis -Présence ou non de conciliateur -Jours consacrés à la conciliation -Présence de médiateur et # jours de médiation -Nombre et sujets des lettres d'entente entre les c.c.

Dans un premier temps et afin de cerner la fonction de représentation, nous étudions la constitution du syndicat, les structures du gouvernement interne et les comités mis en place, le processus électoral des officiers, la participation des membres et des officiers aux différentes réunions syndicales ainsi que les activités et services offerts aux membres par les acteurs-clés des deux syndicats locaux.

Par la suite, pour comprendre la fonction de défense des intérêts des membres, quatre à six renouvellements de contrat collectif, la négociation patronale/syndicale sous toutes ses formes ainsi que les moyens utilisés ou modes d'action<sup>39</sup> et l'évolution de l'application collective du contenu de la convention seront analysés pour la période 1983-1994.

Voici donc l'historique de notre processus de la recherche pour mieux comprendre comment nous sommes arrivés à choisir deux hypothèses explicatives alors que la littérature nous en fournit davantage.

### Processus de la recherche

Notre processus de la recherche revêt plusieurs particularités. Dans un premier temps, comme salariée de la CSN, notre intérêt principal visait l'étude des changements technologiques, leurs impacts sur l'organisation du travail et le rôle du syndicat dans cette restructuration. J'ai alors ciblé deux entreprises qui avaient adopté des technologies d'envergure et obtenu l'autorisation d'effectuer la recherche dans chacune de ces entreprises.

Le choix des entreprises et l'autorisation des employeurs et des syndicats obtenus, j'ai débuté ma revue de littérature sur les trois sujets précités.

---

<sup>39</sup> Paul-André Lapointe (1993:122) parle de moyens utilisés alors que Gregor Murray (1993:179) utilise modes d'action.

Simultanément, le professeur Bourque avait obtenu des subventions de recherche pour une étude sur la réorganisation du travail dans le secteur du papier et de la forêt. Nous avons donc convenu de travailler ensemble pour éviter la multiplication des intervenants dans les milieux de travail et nous avons structuré le champ de la recherche différemment. Mon étude porterait sur l'action syndicale afin de comprendre le rôle du syndicat dans une période de changement. Ma variable dépendante fut cernée assez rapidement: l'action syndicale dans une étude comparée sur une période de dix ans. J'ai donc construit ma variable dépendante, ses dimensions et ses indicateurs après avoir complété une revue de littérature sur l'action syndicale. Cette phase de la recherche a duré plusieurs mois.

Les premières entrevues exploratoires ont débuté en mars 1994 et la grille d'entrevue conçue par le Ministère (Annexe-1-) fut utilisée pour les rencontres avec les représentants de l'employeur et du syndicat. Par la suite, nous avons compilé ces données et construit un questionnaire pour faire les entrevues chez les officiers syndicaux. Dès cette étape terminée, nous avons à nouveau colligé ces données.

Par la suite, lors de notre analyse documentaire d'une multitude de documents syndicaux pouvant s'étendre de 1982 à 1994 selon les besoins, nous avons demandé l'autorisation de travailler dans le bureau syndical. Ainsi, nous avons eu la possibilité de faire de l'observation des comportements des officiers et de leurs relations avec les membres à plusieurs reprises tout en recueillant nos données documentaires. Cette observation s'est déroulée entre mars 1994 et juin 1994 et à nouveau à l'automne 1994 pour le cas-A- tandis que plusieurs jours des mois de juin, juillet et août 1994 furent consacrés au cas-B-.

Pendant ces nombreux mois, des hypothèses explicatives ont émergé. Dans un premier temps, il nous est apparu de plus en plus évident que le rôle du leader syndical jouait un rôle déterminant sur l'action syndicale et sa variation. Ensuite, nous avons pris conscience de l'importance de la synergie du tandem du syndicat local et la fédération. Puis, d'autres variables contextuelles se sont ajoutées: les stratégies des acteurs patronal et gouvernemental, l'évolution des relations de travail et, enfin, les



caractéristiques du membership. En 1995, lorsque nous avons terminé l'analyse de notre variable dépendante, nous avons rédigé deux monographies que nous avons remises aux parties concernées. Dès qu'ils ont terminé de lire notre rapport de recherche, nous avons discuté avec des officiers syndicaux de l'analyse de cette action syndicale et de notre modèle explicatif.

Finalement, nous avons élaboré deux questions de recherche et débuté un nouvel inventaire de la littérature sur nos hypothèses afin de cerner les indicateurs de ces éléments explicatifs.

Tableau - I. XXI-  
Questions de recherche

*Quelles sont les différences majeures entre l'action syndicale développée au cours des dix années pour chacun des deux syndicats locaux?*

*Comment les variables contextuelles et la nature du leadership du comité exécutif local permettent d'expliquer les différences au niveau de l'action syndicale spécifique à chacun des deux syndicats locaux?*

Nos questions de recherche contiennent deux éléments importants: l'identification des différences dans l'action syndicale et les facteurs explicatifs majeurs de ces différences.

**L'identification des différences**

Les dimensions de notre variable dépendante, l'action syndicale, sont explicitées dans le tableau précédent (#-I.XX- page -48-) et la vérification de notre première question de recherche repose sur ces indicateurs. Trois chapitres détailleront l'action syndicale: l'analyse des données du cas-A-, l'analyse des données du cas-B- et l'analyse comparative qui débouchera sur l'illustration de modèles de syndicalisme particuliers.

## Les facteurs explicatifs des différences dans l'action syndicale

Nous avons élaboré un modèle explicatif de l'action syndicale où nous retrouvons des variables contextuelles externe et interne qui sont filtrées par la variable médiatrice que nous identifions comme étant le leadership du syndicat local.

Tableau -I.XXII-

### Modèle explicatif des différences dans l'action syndicale

Variables indépendantes des contextes	Variable médiatrice	Variable dépendante
<b>Externe:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur patronal</li> <li>• Acteur gouvernemental</li> </ul> <hr/> <b>Interne:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution des relations de travail</li> <li>• Caractéristiques du membership</li> <li>• Synergie du tandem syndicat local-fédération</li> </ul>	<b>Leadership du syndicat local</b>	<b>Action syndicale:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organisationnelle</li> <li>• institutionnelle</li> </ul>

Notre deuxième question de recherche suppose que nous émettions des hypothèses à la lumière de la nature de nos données et ce, tout au long de notre collecte de données. Il s'agit donc d'une démarche itérative qui consiste en un va-et-vient entre les données et l'élaboration de propositions hypothétiques et ce, jusqu'au moment où l'hypothèse puisse être formulée de façon à rendre compte des résultats de façon cohérente. Cette démarche implique que nous retournions sur le terrain avec de nouvelles grilles d'entrevue afin de découvrir des éléments significatifs supplémentaires pour la documentation de notre question explicative et la production d'une analyse particulièrement enrichie.

### Les variables indépendantes: les contextes

Plusieurs approches en relations industrielles retiennent des facteurs contextuels pour expliquer l'action syndicale. L'approche des relations humaines considère les facteurs environnementaux au niveau socio-économique comme déterminant de l'action syndicale alors que l'approche

française nous indique que les contextes politico-économiques sont davantage déterminants. Pour sa part, l'approche pluraliste parlera plutôt d'environnements économique et technologique et des facteurs institutionnels tandis que certains théoriciens de la paix industrielle ( tableau -1,XII- en page 29) nous sensibilisent aux facteurs de l'environnement qu'ils divisent en deux catégories: externe et interne. Enfin, plusieurs théoriciens de l'organisation incluent les conditions environnementales comme étant un élément explicatif de l'action syndicale. Pour notre part, il nous semble pertinent de retenir les contextes externe et interne comme étant des variables indépendantes passant à travers le filtre du leadership du syndicat local avant de produire l'action syndicale. À cet égard, on rejoint les théoriciens des organisations qui insistent sur le fait que l'action syndicale est le résultat des modes de conduite du gouvernement interne alors que celui-ci réagit et interprète différentes variables contextuelles indépendantes. Notre modèle explicatif s'articule dans cette perspective tout en conceptualisant l'action syndicale de manière plus complexe et détaillée que celle retenue dans la littérature propre aux relations industrielles.

Compte tenu que nos deux syndicats sont soumis aux mêmes lois et politiques puisque les entreprises concernées sont établies au Québec, nous retiendrons les contextes environnementaux à proximité de nos deux cas. En fait, comme éléments du contexte externe, les deux autres acteurs des relations industrielles constituent les variables indépendantes qui ont des effets indéniables sur l'action syndicale. À travers ces deux acteurs, nous retrouvons des variables sociales, économiques, technologiques, organisationnelles et politiques. L'approche systémique de Dunlop et l'approche stratégique de Kochan, Katz et McKenzie confirment l'importance de ces deux acteurs dans le système des relations industrielles. Par ailleurs, nous ciblons trois variables indépendantes dans le contexte interne. Il s'agit de l'évolution des relations de travail (Clegg, 1976; Derber et al. 1965; Whyte, 1950), des caractéristiques du membership (Clegg, 1976; Martin, Child, Loveridge et Warner, 1973; Derber, 1965; Flanders, 1970; Durand, 1968; Ross, 1950; Whyte, 1950) et de la synergie du tandem du syndicat local et sa fédération. Ce dernier concept a été construit spécifiquement en raison de nos données empiriques alors que la majorité des auteurs en relations industrielles parlent plutôt de structures de négociation et de facteurs institutionnels au lieu de la synergie du tandem

syndicat local et sa fédération qui, à notre avis, est plus complet. Nous précisons d'abord les indicateurs qui seront retenus pour chacune de nos variables indépendantes ou contextuelles.

#### L'acteur patronal

L'acteur patronal sera étudié à travers quatre dimensions. Il s'agit de bien documenter les structures financières, les structures organisationnelles, la situation économique de l'entreprise et les stratégies d'affaires.

#### L'acteur gouvernemental

L'acteur gouvernemental est un acteur important et joue un rôle particulier du fait qu'il est aussi partiellement propriétaire de chacune des entreprises étudiées. Nous examinerons donc l'implication de cet acteur afin de mieux comprendre les pressions exercées sur le syndicat local et susceptible d'avoir des effets sur l'action syndicale.

#### L'évolution des relations de travail

Les relations de travail se construisent de façon historique. Il nous faut alors distinguer les particularités de ces relations patronales-syndicales selon chacun des cas et, surtout, la perception des acteurs face à l'évaluation du degré de tension dans ces relations.

#### Les caractéristiques du membership

Nous identifions les caractéristiques du membership qui influencent le comportement des membres et, par ricochet, colorent l'action syndicale. Ainsi, compte tenu de nos données empiriques, nous retenons le type d'identité des membres, le lieu physique du travail et le type de solidarité exprimée comme indicateurs qualifiant le membership.

## La synergie du tandem syndicat local et fédération

Pour comprendre la relation des syndicats locaux à chacune des fédérations concernées, nous nous référons au concept suivant: la synergie du tandem syndicat local-fédération. Celui-ci renvoie à la synergie exercée à travers l'utilisation des services fédératifs et, simultanément, à la réciprocité de l'influence entre des officiers du syndicat local et des élus de la fédération. Il s'agit en fait de l'accroissement des solidarités tout en préservant les particularités par la mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique avec une économie de moyens.

Jacques Desmarais et Nicole Arnaud<sup>40</sup> disaient à propos de l'identification d'un syndicat local à un regroupement :

« ...un groupe s'identifiant par la spécialisation de sa fonction sociale accepte de fonctionner dans un groupe plus large dans la mesure où son identité est non seulement reconnue mais lui procure des avantages qui y sont liés. ... Alors la solidarité est aisée. Sinon, il développe une conscience de minoritaire et retrouve son autonomie ... il y a risque de rupture. »

Gregor Murray mentionnait, dans une étude effectuée à la CSN en 1995, que « le syndicat est constamment appelé à renouveler le sentiment d'appartenance de l'individu au groupement collectif qui dépend des mécanismes identitaires. »<sup>41</sup> Il y a, selon cet auteur, une accentuation de l'identité professionnelle où les gens s'accrochent davantage à leur profession alors qu'en même temps, il y a hétérogénéité du membership dans certaines fédérations parce qu'il y a prolifération des identités professionnelles. Il ajoutait aussi: « Si l'appartenance privilégiée est trop étroite, cela peut mener au corporatisme. Si l'appartenance privilégiée est trop large, l'ancrage identitaire sera insuffisant. » (p.79)

---

<sup>40</sup> Voir Les salarié-e-s professionnel-le-s et le syndicalisme, CSN, mai 1988, 64 pages.

<sup>41</sup> Étude comparative des mutations de la structure syndicale: pistes stratégiques et implications organisationnelles, 1995: 59.

Comment pouvons-nous mesurer la synergie du tandem syndicat local et la fédération dont ce syndicat local fait partie? D'abord, revenons à la définition du concept tel que nous l'avons élaborée précédemment:

La synergie du tandem local-fédération renvoie à la synergie exercée à travers l'utilisation des services fédératifs et, simultanément, à la réciprocité de l'influence entre des officiers du syndicat local et des élus de la fédération. Il s'agit en fait de l'accroissement des solidarités tout en préservant les particularités par la mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique avec une économie de moyens.

L'envers de la synergie entre le tandem local-fédération pourrait se définir ainsi: la perception de ne pas se reconnaître dans le groupe fédératif trop diversifié et représentant une hétérogénéité de métiers; le degré d'autonomisation du syndicat local qui consisterait à utiliser minimalement les services de la fédération et concevoir l'entièreté de sa propre négociation; le fait pour le syndicat local de ne pas s'impliquer dans l'organisation fédérative; et, enfin et de façon contestataire, le refus temporaire de payer le per capita fixé.

C'est surtout grâce aux travaux de Desmarais et Arnaud (1988) et à ceux de Murray (1995) ainsi qu'à notre expérience syndicale que nous avons élaboré des critères d'analyse pour comprendre la synergie du tandem local-fédération. Par la suite, nous en avons discuté avec quelques élus syndicaux qui nous ont indiqué l'importance du panier de services offerts ainsi que de l'identification de métier comme étant les éléments les plus significatifs.

Tableau -I.XXIII-  
La synergie du tandem syndicat local et sa fédération

- l'inscription formelle de l'allégeance fédérative dans la constitution du syndicat local;
- l'identification professionnelle ou occupationnelle des membres du syndicat local aux autres membres des syndicats de la fédération ainsi que la perception de se reconnaître ou non au sein du groupe fédératif ; (Desmarais & Arnaud; Murray)
- l'implication du syndicat local à sa fédération ;
- l'utilisation ou non des services fédératifs de formation, de conseil de négociation ;
- le versement continu ou non des per capita;
- les structures de négociation; ( Barbash; Clegg; Flanders; Sayles & Strauss) et, enfin,
- l'assistance au colloque, congrès et instances fédératives

La synergie du tandem syndicat local et sa fédération complète nos variables contextuelles. Maintenant, nous allons bien cerner le concept du leadership et ses indicateurs compte tenu que cette variable médiatrice est au coeur de nos explications de l'action syndicale. Nous prétendons que le leadership du syndicat local à une capacité d'interagir avec les variables des contextes externe et interne qu'il analyse et traduit en actions multiples pouvant modifier ou non le modèle d'action syndicale, c'est-à-dire la variable dépendante.

### Le leadership

Pour bien situer la nature du leadership du comité exécutif du syndicat local, nous nous référons à plusieurs théoriciens des relations industrielles puis aux théoriciens de l'école managériale du leadership qui, cependant, analysent surtout le leadership chez l'acteur patronal. Nous connaissons tous des leaders syndicaux qui furent reconnus comme tels dans les centrales ou les fédérations syndicales importantes mais jamais, à la lumière de nos lectures, le leadership n'a été étudié dans un syndicat local au Québec.

Dans les années 1947 à 1977, une certaine littérature en relations industrielles s'attarde sur le leadership dans les syndicats. Ces études de type comportementales circonscrivent le leader chez les officiers à plein-temps et les "stewards"<sup>42</sup> dans leurs caractéristiques personnelles, leurs attitudes et manières ou façons de jouer les différents rôles formels de leur poste électif. Quelques auteurs américains mais surtout britanniques ont élaboré des typologies du leadership applicables au syndicat local.

---

<sup>42</sup> Dans la littérature, l'utilisation du terme officier à plein temps renvoient à des élus d'une "union" qui travaillent au niveau de plusieurs syndicats locaux et peuvent être responsables d'une soixantaine de syndicats représentant entre 3,000 à 5,000 membres et ayant une expertise importante en négociation alors que le steward est un élu au local dont ses principales activités sont celles de gérer les griefs, présider les assemblées générales, informer les employés en étant une voix entre les membres et "l'union" et supporter les politiques de "l'union". À cet égard, voir Barling, Fullagar & Kelloway dans The Union and its Members, 1992:127.

Citons les principales contributions à ces efforts de catégorisation. D'abord, Gouldner (1947) divisait les leaders en deux groupes, les agents d'affaires qui seraient des entrepreneurs et les syndicalistes progressistes qui, au contraire, sont idéologiques et mettent une importance capitale sur leurs responsabilités et obligations dans le bureau syndical. Quelques années plus tard, en 1950, Chinoy élaborait trois catégories non exclusives: leaders accidentels ou ceux qui prennent un poste par défaut; les leaders idéologiques avec des principes syndicaux; et, enfin les leaders ambitieux qui prennent un poste d'officier comme tremplin pour leur réalisation personnelle.

En 1965, dans une recherche qui s'étend sur 12 mois, les auteurs américains, Miller, Zeller et Miller, étudient le leadership au niveau local pendant une période de changement dans cinq organisations où ils questionnent par entrevue une quarantaine d'officiers. Ils constatent que l'observation<sup>43</sup> est désirable mais impossible dans le contexte (1965:76) et tentent de cerner le rôle du leader à travers ses activités les plus importantes, les problèmes concrets au jour-le-jour, les griefs et les résultats obtenus par ses actions, et, enfin, les relations avec la compagnie et ce, à travers des entrevues. Miller, Zeller et Miller se réfèrent à Kahn et Tanenbaum pour définir le leadership comme étant une idéologie et une sorte et degré de contrôle exercé par le leader du local mais, en bout de processus, ils adoptent la définition de Cecil Gibb: " le leadership est une relation dans un groupe caractérisée par l'influence et le contrôle de l'un d'eux sur les autres." Les auteurs précisent que peu de membres sont en position pour exercer l'influence et c'est pourquoi il faut regarder l'idéologie, les valeurs, l'expérience, le comportement et l'implication des officiers et identifier les problèmes et les résultats des actions de ces officiers. Ils constatent que les caractéristiques personnelles sont les éléments les plus importants (1965:163) pour comprendre le leadership et que l'habileté à influencer les membres dépend de l'habileté dans l'établissement de relations interpersonnelles de confiance qui se concrétisent dans les relations avec les membres grâce aux capacités du leader à communiquer.(1965:144)

---

<sup>43</sup> Les auteurs s'entendent pour dire que l'observation est très importante puisque l'informel se concrétise dans des gestes formels, des manières de faire, des paroles,...



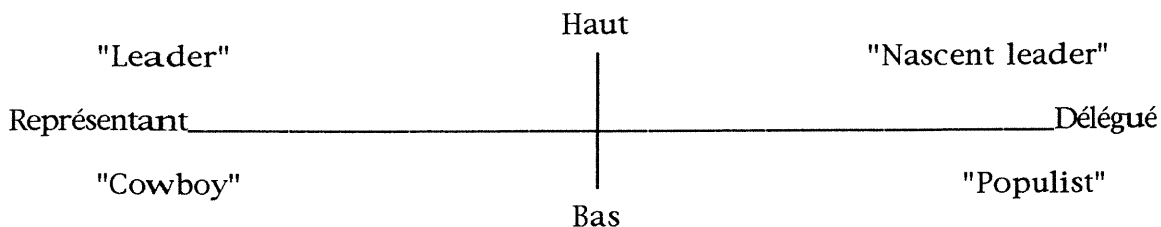
En 1974, Kelly et Heery<sup>44</sup>, deux auteurs britanniques observent 270 officiers de la fonction publique et constatent l'importance de l'influence des leaders dans les résultats obtenus au niveau local. Pour ces auteurs, l'idéologie et les valeurs sous-jacentes conditionnent le modèle d'action des leaders-officiers qui sont élus par les membres et, en conséquence, occupent une place légitimée à l'aide de procédures démocratiques. Kelly et Heery insistent sur le pré-requis d'être libérés à temps plein pour limiter le contrôle des membres sur leur syndicat et mieux répondre aux aspirations des membres. Ces auteurs indiquent l'importance de vérifier la capacité de communiquer et l'auto-déploiement des leaders à travers leurs différentes activités, c'est-à-dire lors des rôles formels et informels qu'ils jouent au jour le jour. Ils développent également une typologie à trois types d'officiers: les managers, les régulationnistes et les leaders. Le manager est un bureaucrate qui ajuste les aspirations des membres aux contraintes de l'entreprise; le régulationniste se centre sur le processus de négociation qui constitue le processus de régulation conjointe; et, finalement, le leader reconnaît les intérêts antagonistes entre les employés et l'employeur et se sert du processus de négociation comme d'un pouvoir pour obtenir des résultats grâce à sa capacité de mobiliser les membres et d'augmenter leur militantisme.

Pour sa part, Nicholson (1976) croit impossible que le leadership des officiers puisse se référer à une simple typologie compte tenu de la complexité et de l'hétérogénéité des caractéristiques personnelles et humaines des leaders.

---

<sup>44</sup> John Kelly et Edmund Heery. Working for the Union: British Trade-Union Officers. Cambridge 1994.

Enfin, en 1977, Batstone, Boreston et Frenkel, dans une étude comparée de deux cas identifient les différents types d'officiers à travers leur idéologie<sup>45</sup> et étudient le comportement de ces officiers dans le rôle de négociateur pour comprendre le pouvoir de négociation et, en bout de ligne, développer le modèle<sup>46</sup> suivant:



Pour ces auteurs, le représentant est celui qui prend des initiatives; joue un rôle majeur dans l'organisation du travail et dans le développement et l'exécution des politiques; interprète, analyse et informe; intervient dès que les membres ont un problème; vise à diminuer les différences salariales et concernant la nature du travail entre les groupes; bref, il se crée un avantage personnalisé. Sa stabilité, son humanisme, sa libération à plein temps, son rejet de l'individualisme et la centralisation de son pouvoir favorisent l'idéologie collectiviste et l'institutionnalisation des rapports sociaux entre les parties et avec ses membres. Batstone et al. précisent toutefois que seulement 30% des officiers demeurent en poste plus de cinq ans. À l'inverse, le délégué répond à des demandes précises de ses membres, respecte les particularismes des groupes et tend à favoriser les groupes plus gros et plus forts. Sans négliger les interviews et l'analyse documentaire, la stratégie de recherche des auteurs fut de mettre l'accent sur l'observation qui permet de mieux comprendre les rôles informels des leaders et surtout, leur façon de régler les problèmes au jour le jour. Giddens (1974:16-20) mettait aussi l'accent sur ce qui se joue en dehors des positions formelles pour un leader lorsqu'il indique que le pouvoir se reflète moins dans la position formelle que dans l'habileté à poursuivre des buts et à influencer les autres de le suivre.

<sup>45</sup> L'idéologie est questionnée à travers les principes syndicaux : conscience collective (unité du groupe) et buts collectifs (justice et protection du travail), intérêts des officiers, mode de résolution des problèmes privilégié, conflit-harmonie avec le management, degré de centralisation du pouvoir mesurée par trois indicateurs: Qui prend les décisions? Qui joue le rôle majeur dans la création et le maintien de l'idéologie? et, enfin, Qui formule et influence les priorités des membres?

<sup>46</sup> Batstone et al, 1977: 35.

Par la suite, peu d'académiciens s'intéressent au leadership du syndicat local jusqu'en 1991 alors que l'australien Benson étudie les comportements individuels des officiers pour cerner le leadership et expliquer le comportement organisationnel en relations industrielles dans une analyse comparée des cols bleus et des cols blancs. Précisons que l'auteur tient compte des facteurs syndicaux d'expérience et de militantisme dans son analyse. Benson précise l'importance de vérifier les habiletés du leader, sa capacité de créer un environnement indépendant des membres, sa façon d'utiliser les procédures et ses nombreuses activités. Il précise qu'il est tout à fait inadéquat de se limiter à analyser les comportements du leader en terme de rôles formels alors que son rôle dans le processus de décision est un pré-requis et que son principal rôle informel, bien sûr, en est un d'éducation visant le développement de la conscience collective chez ses membres. Ainsi, dans son analyse, il fait ressortir d'autres constats: plus son leadership est élevé, plus il joue un rôle dans le processus décisionnel de l'entreprise, prend des initiatives et engage des négociations avec le management jusqu'à l'obtention de solutions acceptables. Il doit également se faire libérer à plein temps pour se consacrer entièrement au syndicalisme.

Greene et al. (2000) étudient le leadership syndical pour comprendre les dynamiques de la place de travail dans deux entreprises manufacturières britanniques et concluent que la base de la coopération se centre simultanément sur le succès de l'entreprise et sur la sécurité des emplois alors que l'habileté des leaders est déterminante sur le maintien de la crédibilité avec les membres en même temps que la manière de négocier avec le patronat.

Mais d'abord, qu'est-ce que le leadership? Pour obtenir des définitions du concept, nous nous sommes surtout inspirés des théoriciens du comportement organisationnel et des sciences du management. Il existerait au moins 350 définitions du terme « leadership ». Warren Bennis et Burt Naus<sup>47</sup> constatent qu'il y a confusion sur la définition et, bien sûr, encore davantage sur la façon de le circonscrire et de l'analyser. Après une étude de deux années concernant 60 leaders, ils sont arrivés à ces deux définitions : « la

---

<sup>47</sup> Voir Warren Bennis et Burt Naus dans Diriger. Les secrets des meilleurs leaders. Paris, 1985.

capacité de traduire l'intention en réalité et de soutenir l'action » et « le leadership, c'est avancer le nez au vent en ayant une telle connaissance de soi-même et une telle énergie que l'on donne envie aux autres de suivre. » Ils ont ainsi dégagé quatre caractéristiques significatives pour l'étude du leadership : la vision, la transmission du dire, la confiance concrétisée dans le positionnement ou la place occupée et, enfin, l'auto-déploiement où 90% du temps du leader est consacré à régler des problèmes pour les autres et à développer ses compétences. Lorsque les auteurs parlent de vision, il s'agit de l'idéologie et des valeurs qui soutendent cette vision et la majorité des auteurs des relations industrielles s'y réfèrent lorsqu'ils parlent de leadership.

En 1990, Kouzes et Posner<sup>48</sup>, qui ont interviewé 1,567 leaders, disent que le leadership s'apprend à travers un ensemble de méthodes que le leader doit assimiler. Un leader est un agent de changement qui ose relever un défi et le faire partager aux autres. Cela impose de changer le ronron quotidien en faisant des expériences et en prenant des risques tout en ayant une vision motivante et exaltante du futur et des objectifs à longue portée. Ces auteurs mettent l'accent sur les actions d'un leader et sur la qualité de son discours : vivant, appel au bon sens, connaît son auditoire, utilise la répétition, est positif et plein d'espoir, parle avec émotion et passion, croit personnellement au rêve et, dans son discours, passe du je au nous. Le britannique Walt Baer (1992) résume le leadership chez les officiers du syndicat à leur position d'influence et leur capacité de porte-parole et qualifie le leadership de négatif si le comportement des officiers est passif. Finalement, pour Kouzes et Posner, cinq caractéristiques déterminent le leadership : remettre en question le processus ; faire partager sa vision ; permettre aux autres d'agir ; montrer la voie (cohérence entre paroles et actes) ; et, encourager. Plus tard, en 1997<sup>49</sup>, ces mêmes auteurs nous indiquent six caractéristiques pour analyser le leadership : une vision du futur possible et désirable ; un sens des valeurs à partager ; sens de l'urgence imprimé à toutes les actions ; une crédibilité appuyée sur l'honnêteté, le dynamisme, le charisme et les compétences ; les réussites ; et, enfin, donner l'exemple en s'engageant personnellement.

---

<sup>48</sup> Voir KOUZES, Jim et Barry POSNER dans Le défi du leadership, 1990.

<sup>49</sup> Voir DRUCKER, La Fondation. 1997: 118 à 129.

Peter Drucker a une cinquantaine d'années de pratique dans le domaine. Il serait celui qui a le plus étudié le leadership. Certains lui confèrent la paternité des études en leadership. Il affirme qu'il existe des leaders-nés, c'est-à-dire, qu'ils ont un talent naturel. Selon lui, ceux-ci sont trop peu nombreux. Il ajoute qu'il y a une diversité des types de leadership et qu'il a trouvé seulement quatre caractéristiques communes chez tous les leaders étudiés : capacité d'en entraîner d'autres à sa suite, produire des résultats, donner l'exemple et être responsable. Il insiste sur le fait que pour entraîner quelqu'un d'autre à sa suite, il faut avoir confiance en soi, être crédible, vouloir changer les choses, avoir une vision, se donner une mission et des objectifs. Pour Drucker, la seule chose qui donne la force de s'engager et de persuader les autres est la confiance en soi<sup>50</sup>.

Dans ce même ouvrage, Steven Bornstein et Anthony Smith donnent une définition du leadership comme étant une action collective orchestrée de façon à réaliser des changements significatifs en motivant tous les individus concernés. Joseph Rost ajoute que pour qu'il y ait un leader, il faut que plusieurs croient en lui, en sa vision et acceptent de le suivre et, à cet égard, six critères sont essentiels : conviction dans sa vision ; caractère (intégrité, honnêteté et respect) ; cœur (souci des autres) ; courage de décider et de défendre ses convictions ; calme pour s'adapter dans les situations de crise ; et compétences ou maîtrise d'un savoir-faire tangible, technique, fonctionnel.

Dans le dernier ouvrage de Drucker intitulé Le leadership de demain<sup>51</sup> où plusieurs auteurs apportent leur contribution, nous constatons que le leadership est étudié par des historiens, des sociologues et des praticiens de psychologie sociale et qu'aucun modèle d'analyse ne fait l'unanimité entre les chercheurs. En fait, ils en seraient encore à des ébauches de modèles et utiliseraient de nombreuses théories et différents critères selon les facettes étudiées.

---

<sup>50</sup> Voir DRUCKER, La Fondation. 1997: 37

<sup>51</sup> Voir DRUCKER, La Fondation. 1997.

Warren Wilhelm<sup>52</sup> repère six critères pour analyser le leadership : l'intelligence ; l'énergie ; le goût d'apprendre ; des valeurs et une vision ; une bonne mémoire ; et, la curiosité. Paul Hersey<sup>53</sup> identifie aussi six caractéristiques pour analyser le leader : capacité de diagnostic ; pouvoir d'influence ; consacrer du temps pour développer le potentiel, motiver et éduquer ; avoir une vision positive des gens ; prendre des risques calculés ; et, enfin, se concentrer sur les problèmes et les résultats. Possiblement que ces critères s'appliqueraient autant au leadership individuel qu'au leadership partagé chez l'acteur collectif, le syndicat en l'occurrence.

Comme nous pouvons le constater, les critères varient d'un auteur à l'autre et nous pourrions continuer encore pendant longtemps ainsi. Pour certains auteurs, le leadership s'apprend alors que pour d'autres, les caractéristiques personnelles et le talent naturel sont essentiels. Certains voient deux sortes de leadership : le leadership partagé et le leadership de pionnier, c'est-à-dire d'expérimentation loin des sentiers battus.<sup>54</sup> D'autres<sup>55</sup> associent leadership et sens de l'équité comme étant deux éléments indissociables puisque « la réussite est fragile comme un papillon. ». Le nombre de caractéristiques pour comprendre le leadership se situe entre quatre et un nombre indéfini selon les chercheurs.

Il arrive même qu'un leader soit qualifié d'être humain quasi-parfait. Par exemple, Rosabeth Moss-Kanter<sup>56</sup> énumère les qualités nécessaires à un leader de demain : vision innovatrice ; sens du changement ; main ferme ; sorte de chef ; capacité d'inspirer, d'anticiper les réactions, de générer des idées neuves, d'innover de nouvelles combinaisons, de rassurer et de maîtriser ; intégrateur ; diplomate ; pollinisateur (pour apporter aux uns le meilleur des autres et vice-versa) ; grande intelligence pour analyser les problèmes et concevoir des solutions nouvelles afin de sortir des catégories

---

<sup>52</sup> Voir DRUCKER, La Fondation, 1997:chapitre -20-.

<sup>53</sup> Voir Le leader situationnel, 1995.

<sup>54</sup> Voir Dave Ulrich dans Le leader de demain de La Fondation de Drucker, 1997:211.

<sup>55</sup> Voir Max DEPREE dans Jazz leadership alors que le type de leader authentique qu'il décrit avec une éthique positive est intègre, engagé, équitable, donnant l'exemple et ayant une vision qui entraîne vers de nouveaux mondes.

<sup>56</sup> Voir DRUCKER, La Fondation, 1997: pp. 107 à 117.

traditionnelles; et, finalement, la capacité de façonner le groupe dans un dessein constructif.

Pour sa part, Stephen Covey<sup>57</sup> croit que le leader aime vivre dans un monde tourbillonnaire, voire tumultueux. C'est un être courageux, intègre, avec un bon système de valeurs et des principes, qui veut apprendre et grandir sans cesse en étant utile et en rendant service aux autres. James Bult<sup>58</sup> voit le leader comme étant un être tridimensionnel : visionnaire, authentique et courageux. La vision débouche sur des rêves qui se mutent en mission avec des objectifs stratégiques. Louis-Jacques Filion<sup>59</sup> de l'Université de Trois-Rivières énumère six critères pour étudier le leadership. Il s'agit de vision ; volonté et détermination ; expertise et compétences ; imagination et créativité ; énergie ; et, relations (capacité de convaincre les autres de le suivre).

La littérature des relations industrielles et managériale nous indique l'importance de l'idéologie, des valeurs, de la vision pour comprendre le leadership qui doit être étudié relativement aux attitudes et aux comportements pour bien le saisir. Dans notre analyse, nous nous appuyons donc sur des critères tirés de ces ouvrages pour cerner le leadership de l'acteur syndical. Finalement, la définition qui nous apparaît la plus explicite et qui rejoint la conception dite plus universelle du leadership est tirée de l'ouvrage britannique de Lord Moran<sup>60</sup> et s'appuie sur sept caractéristiques. Ces caractéristiques sont des indicateurs permettant une meilleure mise à jour des qualités personnelles des leaders nécessaires pour saisir les opportunités et les contraintes des contextes environnementaux et les traduire en actions. En ce sens, la littérature managériale complète et rejoint celle des relations industrielles tout en nous fournissant des indicateurs plus nombreux et plus précis.

---

<sup>57</sup> Voir DRUCKER, La Fondation, 1997: pp.163 à 174.

<sup>58</sup> Voir DRUCKER, La Fondation, 1997: pp.175 à 186.

<sup>59</sup> Son livre s'intitule: Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur. 1991.

<sup>60</sup> Lord Moran. Anatomy of courage. London. Book World, Dehra Dun, 1984. Voir aussi Leadership de Mahavakya de Sai Baba, 1998.

Tableau -I.XXIV-

Le leadership

« Le leadership est la capacité de bâtir des plans qui aboutissent et la faculté de convaincre les autres de les réaliser quelles que soient les difficultés rencontrées. »

- connaissance de soi et confiance en soi ;
- avoir un idéal ou une vision ;
- volonté d'être un pionnier ;
- volonté de persévérer ;
- capacité d'avoir des relations avec les autres grâce au savoir communiquer et convaincre ;
- courage de décider ; et, enfin,
- posséder des connaissances et savoir-faire.

Toutes ces caractéristiques du leadership supposent évidemment de l'intelligence, de l'énergie, une bonne mémoire et une grande capacité d'organisation ; de la créativité ; de l'autonomie ; de l'adaptabilité ; des capacités d'influencer, de persuader, de convaincre ; un sens de l'engagement ; et, enfin, savoir écouter, discuter et décider. Peter Drucker, le doyen de la science du management, soulignait l'importance pour un leader de viser haut et d'avoir un idéal tout en choisissant sa propre direction plutôt que de suivre le mouvement. On se souvient que pour Dunlop, l'idéologie d'un acteur du système de relations industrielles était une série d'idées et de croyances partagées et utilisées pour légitimer son rôle dans le système des relations industrielles.

Enfin, le leadership du comité exécutif peut être fortement lié ou non au poste occupé et être unique ou partagé entre deux ou trois personnes; ce leadership syndical renvoie à la capacité de s'imposer spontanément et d'être volontairement accepté et suivi grâce au processus de communication et d'argumentation qui déterminera un pouvoir d'influence et d'entraînement du groupe [les pairs et la base]. Ce groupe posera des actions dans le sens désiré par le ou les leaders. En fait, un leader exerce un type d'autorité qui oriente les actions des autres vers le dessein qu'il s'est fixé dans le but de réaliser un objectif. Le leadership peut être de type plutôt personnalisé ou partagé entre plusieurs personnes, qualifié de faible à fort, d'orientation à



autocratique, de pionnier, de transformationnel, etc. Enfin, Batstone<sup>61</sup> qualifie ainsi le style de leadership exercé dans un syndicat local: le délégué qui respecte intégralement les souhaits des membres et le représentant qui, grâce à des initiatives personnelles, obtient des résultats adéquats pour la collectivité. Saï Baba (1998:27) se réfère aussi à Moran pour définir le leadership et insiste: "un leader doit préalablement renforcer sa structure interne (l'organisation) afin d'obtenir le meilleur des personnes qui le suivent." Si nous transposons cela au syndicat local, cela renvoie à l'équipe, soit le comité exécutif composé d'officiers dont nous retrouvons un ou des leaders se dotant d'une constitution particulière pour leur syndicat où sont élaborées les règles les structurant.

Compte tenu de la diversité des définitions et des indicateurs recensés, nous retenons la définition tirée de l'ouvrage britannique de Lord Moran<sup>62</sup> parce qu'elle nous semble la plus universelle, qu'elle est proche de celle de Bornstein et Smith (1997) et qu'elle est adaptable aux théories des relations industrielles ainsi qu'à celles des écoles managériales :

« Le leadership est la capacité de bâtir des plans qui aboutissent et la faculté de convaincre les autres de les réaliser quelles que soient les difficultés rencontrées. »

Bien que cette définition s'appuie sur sept caractéristiques, nous n'en retenons que six puisque, d'une part, il nous apparaît très difficile de mesurer la connaissance de soi et la confiance en soi d'un acteur institutionnel. D'autre part, Warren Bennis et Burt Naus (1985) nous disaient que la confiance en soi était concrétisée dans le positionnement et la place occupée. Ces éléments sont analysés sous le critère "volonté de persévérer" où nous tenons surtout compte de la stabilité du comité exécutif et des officiers en poste. La stabilité, combinée au fait d'être libéré à temps plein, constitue le deuxième élément le plus retenu dans la littérature des relations industrielles, soit immédiatement après l'idéologie. La plupart des critères qui suivent sont

<sup>61</sup> Voir l'article paru récemment dans British Journal of Industrial Relations, mars 2000, pp.75 à 93 et BATSTONE & AL. Shop Stewards in Action: The organisation of Work Place Conflict and Accomodation. Oxford, 1977.

<sup>62</sup> MORAN, Lord. Anatomy of courage. London. Book World, Dehra Dun, 1984. Voir aussi Leadership de Mahavakya de Sai Baba, 1998.

retenus par plusieurs théoriciens alors que la vision ou idéologie, la capacité d'avoir des relations avec les autres et le courage de décider font presque l'unanimité des chercheurs. Bref, si certains critères retenus insistent sur les qualités personnelles des leaders, c'est pour nous permettre de comprendre comment les leaders sont en mesure d'utiliser les éléments environnementaux pour produire leur action. Ces environnements sont perçus, analysés, traduits et interprétés par des officiers qui en saisissent les opportunités et les contraintes pour produire leur agir syndical. Voilà pourquoi nous retenons les six critères suivants permettant de comprendre les façons spécifiques de jouer les rôles formels et informels selon le type de leadership en place:

- avoir un idéal ou une vision; (Batstone & al.; Miller & al.; Kelly & Henry; Kahn & Tanenbaum; Filion; Moran; etc.)
- volonté de persévérer incluant la stabilité et la libération à temps plein; (Batstone & al.; Benson; Bennis; Naus; Moran, etc.)
- volonté d'être un pionnier; (Benson; Moran)
- capacité d'avoir des relations avec les autres (savoir communiquer et convaincre); (Batstone & al.; Giddens; Miller & al.; Kelly & Henry; Moran; etc.)
- courage de décider; (Batstone & al.; Benson; Moran ) et, enfin,
- posséder des connaissances et savoir-faire (Benson; Filion; Covey; Moran; etc.).

Précisons d'abord que, pour certains auteurs, le leadership s'apprend alors que pour d'autres, les caractéristiques personnelles et le talent naturel sont essentiels. Certains voient deux types de leadership : le leadership partagé entre deux ou trois personnes de l'équipe et le leadership individuel de pionnier, c'est-à-dire d'expérimentation loin des sentiers battus.<sup>63</sup> Batstone et al. (1977) catégorisent le leadership syndical ainsi: le style délégué où les dirigeants du comité exécutif répondent avant tout aux demandes des membres qui leur ont été spécifiées et qui doivent être respectées intégralement et, au contraire, le style représentant où le leader peut prendre des initiatives personnelles en fonction de ce qu'il définit être

<sup>63</sup> Voir Dave Ulrich dans Le leader de demain de La Fondation de Drucker, 1999 : 211.

le mieux pour le bien-être de tous les membres.<sup>64</sup> Plusieurs auteurs parlent de leadership transformationnel alors qu'il peut s'appuyer ou non sur des valeurs particulières. D'autres<sup>65</sup> associent leadership et sens de l'équité comme étant deux éléments indissociables puisque « la réussite est fragile comme un papillon ».

Malgré que le nombre de caractéristiques pour comprendre le leadership se situe entre quatre et un nombre indéfini selon les chercheurs, nous en retenons six pour bien comprendre la spécificité de nos deux cas. Ainsi, pour vérifier le type de leadership, nous allons tenir compte des éléments suivants: l'idéologie, la vision et les valeurs; la capacité de se maintenir dans le ou les postes-clés ou volonté de persévérer; des indices de créativité se référant à la capacité d'être un pionnier; la capacité d'avoir des relations avec les autres, l'influence et la capacité de convaincre ses mandants et les autres acteurs des relations industrielles, ce qui réfère à la crédibilité, à la disponibilité et l'accessibilité ainsi qu'à un certain charisme confirmé par la perception des membres à l'égard du leader; la capacité de décider; et, enfin, les caractéristiques techniques telles les connaissances et savoir-faire. Selon Mahavakya de Sai Baba (1998), les connaissances et savoir-faire ne comptent que pour 10% à 12% alors que le leadership se fonde sur 90% de caractère. Néanmoins, les connaissances actualisées et le savoir-faire spécialisé aident à harmoniser l'équilibre d'un bon leader.

Nous croyons que cette conceptualisation du leadership développée en relations industrielles et en sciences managériales met l'accent à la fois sur les qualités personnelles des leaders et leur position institutionnelle. Par exemple, Batstone & al. (1977) parle d'un leader qui se crée un avantage

---

<sup>64</sup> Voir BATSTONE et al. dans Shop Stewards in Action; The organisation of Work Place Conflict and Accomodation. Oxford, 1977 et GREENE, Anne-Marie & al. dans "The Union Makes us Strong? A study of the Dynamics of Workplace Union leadership at two UK manufacturing Plants" dans British Journal of Industrial Relations, #38.1, mars 2000: 75-93.

<sup>65</sup> Voir Max DEPREE dans Jazz leadership alors que le type de leader authentique qu'il décrit avec une éthique positive est intègre, engagé, équitable, donnant l'exemple et ayant une vision qui entraîne vers de nouveaux mondes.

personnalisé dans sa façon d'interpréter, d'analyser, d'informer et de décider et Benson (1991) utilise aussi des indicateurs liés aux caractéristiques personnelles. Ces derniers groupes d'auteurs ont développé une théorie du leadership syndical qui s'approche de celle de l'école managériale. Ainsi, Batstone et al. étudie principalement le leadership syndical en vue d'une catégorisation et de l'élaboration d'une typologie que nous trouvons très pertinente pour illustrer le type de leadership de chacun de nos cas. Notre modèle de leadership se veut donc le regroupement de deux courants théoriques qui, en bout de ligne, permettra de mieux documenter nos explications puisque les indicateurs fournis par Moran en 1984 sont en majorité repris par Benson en 1991. Par exemple, au lieu d'indiquer le courage de décider et le fait d'être un pionnier (Moran), Benson indique la capacité d'initier des actions en dehors du rôle formel et indépendamment des membres afin de modifier le processus décisionnel de l'entreprise.

À l'aide des critères retenus, nous voyons le leadership comme un filtre des environnements contextuels produisant l'action syndicale à travers de nombreux résultats. Les données recueillies ainsi que notre expérience syndicale nous ont permis de croire que certains membres de l'exécutif syndical constituent un groupe social jouant un rôle déterminant dans le processus de transformation de l'action syndicale locale et, en même temps, dans la réussite des changements organisationnels ou même dans les rapports sociaux de travail. Ces leaders peuvent, à des degrés divers, modeler le déroulement de l'action syndicale selon leur expérience, leur formation et leur conception de l'organisation. Ils sont situés à un endroit stratégique de l'organisation, soit entre les syndiqués et les cadres supérieurs représentant le patronat. Plus ils détiennent crédibilité et pouvoir, plus ils peuvent influencer les membres qui accepteront ou non les nouvelles normes organisationnelles. Nous avons examiné les préoccupations des acteurs-clés du gouvernement syndical dans les deux syndicats locaux car ils ont conditionné leur façon d'administrer le gouvernement interne et le contrat collectif ainsi que leur façon de concevoir la négociation. Le leadership du syndicat local s'appuie généralement sur des valeurs à travers une idéologie ou vision et il nous apparaît être un mécanisme par lequel l'acteur syndical se

positionne dans l'organisation; il est également un déterminant de son pouvoir.

Notre recherche utilisant une méthodologie particulière d'étude de cas multiples en relations industrielles veut mettre en lumière les liens entre l'action syndicale et quelques facteurs contextuels ainsi que les liens entre l'action syndicale et certains facteurs personnels des acteurs-clés comme le leadership afin de mieux comprendre l'action d'un acteur institutionnel (l'acteur syndical) du système de relations industrielles. Bref, notre problématique adopte une approche qualitative permettant d'analyser les relations entre les différents éléments de l'action syndicale et d'expliquer l'action différenciée entre nos deux cas. Pour une meilleure compréhension de l'évolution de la recherche et des deux questions de recherche, voyons la méthodologie particulière utilisée dans notre étude où nous retrouvons notre démarche chronologique et nos méthodes d'enquête.

## 1.2 LA METHODOLOGIE

Notre recherche de cas multiples est de type monographique descriptive pour notre variable dépendante et elle s'appuie sur l'enquête de terrain<sup>66</sup>. Notre recherche est aussi de type explicatif en ce qui concerne nos questions de recherche. En fait, notre étude a un triple objectif: la description détaillée des deux dimensions de l'action syndicale à travers une monographie spécifique pour chaque cas, l'analyse comparative des cas et, enfin, l'élaboration et la documentation des facteurs explicatifs des différences tels que nous le spécifions dans nos questions de recherche.

---

<sup>66</sup> L'enquête de terrain désigne l'ensemble des interventions pratiques du chercheur dans un milieu social donné afin de saisir empiriquement l'objet de son étude. Cette enquête est faite d'observations directes, de collecte de données à travers les témoignages d'informateurs clés, de dépouillement d'archives, de journaux et de documents écrits de toutes sortes. Pour plus de détails, voir Dufour, Fortin et Hamel (1991:18) dans L'enquête de terrain en sciences sociales.

### a) L'analyse de cas multiples comme méthodologie de recherche

Selon Selltiz & Al.(1977:98), les principales caractéristiques des études de cas multiples se résument ainsi: la possibilité de reformuler et de réorienter la recherche; d'élaborer de nouvelles hypothèses et d'obtenir de nouvelles informations pour bien les documenter; de faire une étude en profondeur, exhaustive et bien détaillée pour chaque cas; d'intégrer les données en réunissant ensemble plusieurs éléments variés d'information pour en arriver à une interprétation unifiée. De plus, l'étude d'un petit nombre de cas peut donner naissance à une abondance de nouvelles intuitions alors que l'étude d'une foule de cas ne susciterait que très peu d'idées nouvelles. Pour Robert K. Yin (1984:16), l'analyse de cas multiples est plus solide et vigoureuse qu'une étude de cas unique parce qu'elle permet la comparaison à plusieurs niveaux; par ailleurs, elle peut être descriptive, exploratoire et explicative. De plus, l'étude de cas multiples permet de formuler des propositions susceptibles d'être vérifiées lors de recherches subséquentes.

D'autres auteurs insistent aussi sur la dimension explicative de l'analyse de cas multiples:

"La méthode comparative permet donc de saisir, par les effets de contraste qu'elle suscite, l'objet d'étude tel qu'il est défini dans les propos des informateurs de terrain et tel qu'il est construit par le chercheur pour l'expliquer." (Dufour, Fortin & Hamel, 1991:53-54)

"Une analyse de cas multiples doit inclure une théorie d'explication sociale qui préserve l'unicité tout en intégrant la comparaison." (Huberman & Miles, 1991:272)

Nous utilisons une approche qualifiée de socio-ethnographique afin de mieux comprendre les transformations sur une période de dix ans (1984-1994). Pour étudier un processus de changement plus ou moins continu, l'approche socio-ethnographique concomitante à l'enquête de terrain nous apparaît pertinente afin de mieux saisir la complexité et l'hétérogénéité des changements, —faciliter— l'interprétation et, enfin, rendre possible l'explication. Qui plus est, cette méthode donne lieu à une description extrêmement fine et exhaustive de l'objet étudié sous la forme de l'étude

approfondie de deux cas tout en permettant un retour sur le terrain pour documenter des éléments nouveaux qui apparaissent en cours de cueillette de données.

Ainsi, l'enquête de terrain peut permettre d'expliquer car elle est le moyen privilégié à cette fin: "l'observation in situ, les entretiens ouverts, le recueil de divers documents écrits". Selon plusieurs auteurs (Dufour, Fortin & Hamel, 1991:38-39; 45 & 57), nous devons formuler une hypothèse explicative lors d'une étude monographique, hypothèse suscitée et vérifiée par des matériaux empiriques recueillis sur le terrain. Bref, comme disaient Bachelard et, plus tard, Godelier,

"la description empirique des faits permet de produire les bonnes questions théoriques, celles qui, à partir d'un fait [insolite] [...] permettent d'accéder à la découverte de la structure générale d'un domaine de la réalité". (Dufour et al. 1991: 45-57)

#### Tableau -I.XXV-

##### Particularités de notre analyse de cas

1 --> Elle s'appuie sur l'enquête de terrain (Dufour et al.,1991:18);
2--> L'accent est mis sur une description détaillée de chaque cas à l'aide d'une monographie; (Denzin & Lincoln, 1993:241-245)
3 --> Elle permet une comparaison entre les deux cas visant à faire ressortir différences et similitudes; (Denzin & Lincoln, 1993:241 et Dufour & al. 1991:53-54)
4 --> Elle est diachronique (1984 à 1994) autant dans la description que dans la comparaison;
5 --> Elle vise l'explication par itération et est, parmi les différentes approches identifiées par Yin (1988), de type "explanation-building": l'idée principale étant de construire progressivement les hypothèses par approximations successives. Le mode itératif signifie une répétition d'opérations dans le but de construire graduellement une hypothèse explicative qui soit la plus pertinente possible. Il s'agit d'émettre une proposition initiale, de la confronter aux données, de la modifier et de la reformuler pour qu'elle soit davantage explicative, de la confronter à nouveau aux résultats et si les liens causaux s'avèrent importants, il faut répéter le processus pour chacun des cas ainsi que pour les résultats comparatifs. C'est donc un va-et-vient entre la proposition d'hypothèses et les données en tenant compte simultanément des deux cas (cross-analysis) afin que l'hypothèse finale rende compte du plus grand nombre d'indicateurs pour les différences à expliquer. Cette démarche implique qu'à un moment donné, le chercheur réfléchit à l'explication possible, l'approfondit tout en continuant sa collecte de données afin de préciser cette explication au fur et à mesure de nouvelles informations obtenues. (YIN, R.K.,1988:113-115 et Boraston et al., 1975:5) Yin convient que ce procédé n'est pas simple et qu'il requiert beaucoup d'intelligence dans la construction de l'explication. (Yin, 1988:115)

Notre analyse de cas multiples revêt cinq caractéristiques particulières. Il nous apparaît pertinent de faire des analyses de cas comparés parce qu'en plus de permettre une description fine et détaillée, ces analyses mettent l'accent sur les similitudes et les différences, font ressortir le formel et l'informel et peuvent nous éclairer sur les causes qui sont sous-jacentes aux différences observées. L'accent est donc mis sur la description, l'interprétation et l'explication et ainsi, contribue à l'amélioration du savoir dans un domaine donné. (Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln, 1993:241-245) Par ailleurs, notre analyse de cas comparés exige d'abord une enquête de terrain. L'enquête de terrain longitudinale et l'analyse de processus font appel à des approches qualitative et ethnographique. (Edwards, 1992)

Au départ, nous voulions étudier l'évolution de l'action syndicale et les différences importantes dans les dimensions de cette action. Nous envisagions une perspective explicative mais nous n'avions aucune hypothèse de départ malgré la littérature qui nous en fournit une multitude. Nous avons évidemment pris connaissance de l'importance accordée par les chercheurs à principalement trois types d'explications. L'explication la plus fréquemment identifiée référait aux officiers (leaders) du syndicat tandis que les facteurs environnementaux et les facteurs structurels (structures de négociation, structures syndicales -centrale/fédération/local- et modes de régulation) jouent des rôles plus ou moins prépondérants selon les approches théoriques. (Voir tableau -I.XVI- en page 40) En nous laissant guider par nos données pendant leur cueillette, des hypothèses nous sont apparues comme étant des explications possibles. C'est précisément pour favoriser cet objectif que les données sur l'action syndicale de chaque syndicat local furent recueillies simultanément de façon à non seulement favoriser la comparaison mais aussi susciter la réflexion sur des explications possibles. Nous avons retenu parmi celles-ci une proposition d'hypothèses qui nous apparaissait des plus pertinentes pour expliquer les différences constatées au niveau de l'action syndicale.

Notre démarche est bien illustrée par l'équipe de travail réunie autour de Clegg en 1975. Il s'agit d'une explication par itération. En fait, dans une analyse de cas multiples, ces chercheurs [Boraston, Clegg et Rimmer], lors



d'une étude concernant quatorze syndicats locaux, avaient adopté cette démarche:

"Au départ, nous voulions étudier la nature des relations entre le syndicat local et les instances supérieures à travers la négociation collective. Nous ne pouvions pas faire d'hypothèses sur les facteurs explicatifs des différences avant notre cueillette de données; nous avons dû attendre que des idées surgissent dans notre tête pour formuler des hypothèses dont certaines se sont avérées moins explicatives qu'elles semblaient l'être à prime abord. Tout cela est arrivé pendant notre collecte de données." (1975:5) [traduction libre]

Qui plus est, d'autres théoriciens (Selltiz et al. 1977:98) insistent sur les possibilités des études de cas descriptives et exploratoires où, non seulement ces études peuvent aller en profondeur, mais les hypothèses sont constamment en voie de reformulation et de réorientation à mesure que le chercheur obtient de nouvelles informations et, finalement, les hypothèses qui se présentent exigent de nouveaux renseignements. Dans notre étude de cas multiples et à mi-chemin dans notre cueillette de données, nous avons formulé une proposition d'hypothèse qui tourne autour des variables contextuelles et du leadership et qui nous semble la plus explicative des différences observées dans l'action syndicale étudiée.

#### Tableau -I.XXVI-

##### Hypothèse explicative

***Les variables des contextes externe et interne médiatisées par le type de leadership du comité exécutif du syndicat local expliquent les grandes différences dans l'action syndicale des deux syndicats étudiés.***

Des idées ou propositions d'hypothèses concernant le leadership du comité exécutif du syndicat local ont d'abord émergé. Ensuite, nous nous sommes questionnées sur le réseau des relations les plus significatives pour la direction syndicale: les relations patronales-syndicales, les relations avec ses membres et les relations avec sa fédération. Enfin, nous avons été confrontées aux variables contextuelles externes touchant l'acteur patronal et l'acteur gouvernemental dans chacun des deux cas. Nos propositions d'hypothèses sont continuellement modifiées et améliorées en les confrontant successivement avec les données pour en arriver, à la fin, à une hypothèse

explicative pertinente, c'est-à-dire qu'elle expliquera à un degré élevé la variable dépendante.

À ce jour, notre proposition d'hypothèses regroupe plusieurs variables explicatives. En fait, nous supposons que les stratégies des acteurs patronal et gouvernemental, l'évolution des relations de travail, les caractéristiques du membership et la synergie du tandem syndicat local-fédération médiatisées par le leadership du comité exécutif du syndicat local expliquent l'action syndicale et sa plus ou moins grande variation.

## b) Démarche de l'étude, instruments de collecte de données et échantillonnage

### Démarche de l'étude

La démarche de cette étude se fait en différentes étapes et exige plusieurs instruments de collecte de données. Bien qu'appuyée par certaines données quantitatives, notre étude se fonde surtout sur une analyse qualitative des données. Notre variable dépendante est donc analysée à l'aide de différents outils: entrevues de groupes, entrevues individuelles, analyse documentaire et observation sur place. La documentation de nos questions et propositions d'hypothèses a nécessité d'autres entrevues individuelles après avoir terminé les monographies descriptives et l'analyse comparative. Chronologiquement, voici notre démarche au tableau -I.XXVII-.

Tableau -I.XXVII-

Démarche chronologique

1-->	une entrevue de groupes avec trois membres de l'exécutif par entreprise ;
2-->	une entrevue de groupe avec un ou deux représentants de la partie patronale ;
3-->	une consultation documentaire (1984-1994): <ul style="list-style-type: none"> <li>• -les conventions collectives ;</li> <li>• -les procès verbaux des assemblées générales, des réunions départementales, des exécutifs et des conseils syndicaux ;</li> <li>• -les dossiers de griefs ;</li> <li>• -les rapports de comités conjoints ;</li> <li>• -les journaux syndicaux ;</li> <li>• -tout autre document ou dossier traitant des changements dans l'organisation.</li> </ul>
4-->	entrevues individuelles avec six à dix officiers ou ex-officiers par syndicat. 4 à 7 membres de l'exécutif actuel ; -2 membres des anciens exécutifs ; (s'ils acceptent) -2 membres des comités conjoints ; (si distincts de l'exécutif) -2 directeurs ou délégués des conseils syndicaux ;
5-->	Observation: une vingtaine de jours répartis sur plusieurs mois au bureau syndical de chaque organisation.
6-->	Entrevues individuelles pour discuter des monographies et documenter nos hypothèses avec des représentants de chaque fédération : <ul style="list-style-type: none"> <li>-le coordonnateur de la fédération ; ou</li> <li>-un membre de l'exécutif fédératif ; ou</li> <li>-le conseiller syndical affecté au syndicat local étudié.</li> </ul>
7-->	Entrevues individuelles avec un représentant de chaque syndicat à l'été 2000 pour valider notre thèse.

Notons que les informations recueillies lors des entrevues de groupes et les entrevues individuelles ainsi que par la consultation des multiples documents internes de l'organisation et l'observation directe composent nos principales sources de données. L'observation fut particulièrement enrichissante pour comprendre les relations des officiers avec les membres et bien cerner le volet informel de l'action syndicale.

Notre échantillonnage pour les entrevues est constitué selon les critères de choix suivants: l'implication de membres du syndicat dans la négociation permanente, dans les différents comités conjoints et dans chacune des quatre dernières rondes de négociation; et, le degré d'implication des personnes dans le processus d'implantation des innovations, s'il y a lieu.

Suivant l'application de ces critères, notre échantillon est donc composé d'au moins une dizaine de personnes syndiquées par syndicat. Nous avons choisi d'interviewer toutes ces personnes en tenant compte de leur position dans la structure du gouvernement interne de l'institution syndicale mais indépendamment de leur âge et de leur ancienneté.

**c) Les méthodes d'enquête:**

a) Une entrevue semi-directive d'un groupe de trois représentants syndicaux (grille d'entrevue conçue par le Ministère) d'une durée d'environ deux heures et demie a eu lieu au mois de mars 1994 à l'établissement Domtar de Windsor et au mois de juin 1994 chez Gaz Métropolitain. Cette entrevue se veut le premier instrument pour cueillir les informations factuelles sur le projet de transformation de l'action syndicale.

b) Une entrevue semi-directive d'un représentant patronal par entreprise a eu lieu en juin 1994 chez GMI et en juillet 1994 chez Domtar à Montréal. La grille d'entrevue est la même qu'au point précédent.

c) L'analyse documentaire des multiples documents a débuté en mars 1994 pour se terminer à la fin de juin 1994 chez Domtar et de juin à août 1994 chez Gaz Métropolitain.

d) Les entrevues individuelles (grille d'entrevue conçue pour la recherche de Bourque et modifiée par l'auteure de ce projet ainsi qu'une seconde grille spécifiquement conçue en lien avec les questions de recherche et les propositions d'hypothèses) avec les différents membres du syndicat local et de la fédération nous permettent de dresser un portrait global de l'action syndicale dans chaque organisation syndicale et plus spécifiquement de la structure interne, du mode de représentation des membres, des services dispensés, ainsi que des changements dans la défense des intérêts des membres en ce qui touche la négociation collective, la négociation entre les renouvellements des contrats, la gestion conjointe des innovations, l'administration du contrat collectif de travail et le règlement des différends. Ces entrevues ont eu lieu entre juin 1994 et décembre 1994 pour la première étape de collecte de données. Pour la deuxième étape tributaire de notre

hypothèse nous avons débuté nos entrevues en mars 1995. En fait, une seule entrevue a eu lieu en mars 1995 avec l'ex-président du syndicat de Domtar vu son implication importante au sein des comités conjoints au niveau local ainsi qu'à la FTPF et au sein de la Confédération. Les autres entrevues avec des officiers en lien avec l'hypothèse ont eu lieu à l'été 2000. Il en fut de même pour les interviews avec des gens des fédérations concernées.

e) L'observation a eu lieu en une période continue chez GMI [été 1994] alors que plusieurs périodes furent nécessaires chez Domtar [printemps et automne 1994].

#### d) L'analyse de contenu

Par la suite, une analyse du contenu des entrevues fut élaborée. Notons que l'analyse de contenu n'est pas que descriptive mais se veut aussi explicative. D'abord, nous avons compilé les informations recueillies. Enfin, nous avons analysé ce matériel en ventilant le contenu par thèmes. Notre méthode d'analyse de contenu s'inspire de Laurence Bardin.<sup>67</sup> Elle est organisée autour des trois pôles chronologiques suivants: la préanalyse ou phase d'organisation qui consiste à effectuer un plan ainsi qu'une première formulation d'hypothèses ; l'exploitation du matériel ; et, enfin, le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation.

D'autre part, outre la méthode d'analyse de contenu inspirée de Laurence Bardin, celle de Benoît Gauthier nous fut également utile. Elle permet de développer des règles de codification lors de la stratégie de vérification où l'on établit un système de catégorisation explicite. Le choix de l'unité de contenu utilisée dans la collecte de données fut le thème ou composante<sup>68</sup> recouvrant très souvent l'indicateur retenu. Par exemple, dans le concept de l'action syndicale et plus précisément dans la dimension organisationnelle ou de représentation des membres, nous retenons les sept

---

<sup>67</sup> Laurence Bardin. L'analyse de contenu. P.U.F., 1977, pp. 93-146.

<sup>68</sup> Dans notre tableau -I.XIX- où l'action syndicale est déconstruite dans ses dimensions, sous-dimensions, composantes et indicateurs, nous utilisons le terme composante. Celui-ci renvoie au thème qui, bien sûr, peut parfois être identique à l'indicateur.

thèmes suivants: la constitution du syndicat, le niveau de gouvernement interne, les réunions syndicales, le processus électoral, la densité du membership et, finalement, les services aux membres. Il en est de même pour les autres dimensions de l'action syndicale. Nous retenons ces dimensions thématiques<sup>69</sup> pour regrouper nos données et procéder à leur analyse. Les résultats de cette analyse nous ont permis d'effectuer une comparaison très détaillée et représentée par chaque indicateur et, par la suite, de faire des liens entre les différences dans l'action syndicale de nos deux syndicats locaux et nos facteurs les plus explicatifs.

Notre méthodologie reflète les préoccupations relevées dans la problématique et, ainsi, nous permet d'obtenir des informations sur les différentes dimensions de l'action syndicale et sur les différents rapports sociaux formels et informels qui se jouent dans ces organisations et ainsi, de relever des facteurs explicatifs pertinents à la variation comparée de l'action syndicale. Nous avons cru intéressant de mener une enquête de terrain dans deux syndicats locaux pour saisir la spécificité de l'action syndicale dans chacun d'eux pour, ensuite avoir l'opportunité de les comparer, d'en faire ressortir les différences et de les expliquer.

Sur le plan bibliographique, nous sommes retournés aux sources du développement du syndicalisme pour bien saisir notre variable dépendante qui est l'action syndicale ainsi que les déterminants de sa variation. Nous avons repéré des articles ainsi que des volumes rendant compte de la nature et des caractéristiques de nos principaux concepts.<sup>70</sup> Vous trouverez nos deux études de cas aux deuxième et au troisième chapitres, l'analyse comparative de l'action syndicale au quatrième chapitre et l'analyse explicative au cinquième chapitre alors qu'une conclusion termine la thèse.

---

<sup>69</sup> Benoît Gauthier. "L'analyse de contenu" dans *Recherche sociale*, 1984: 295-315.

<sup>70</sup> Voir bibliographie.

## CHAPITRE -2-

### L'ACTION SYNDICALE DANS LE CAS-A-

Ce chapitre décrit l'action syndicale des travailleurs de la production de l'entreprise Domtar dans l'établissement de Windsor et comprend deux grandes sections représentant les dimensions organisationnelle et institutionnelle de l'action syndicale. La description sera précédée d'un très bref portrait de l'établissement et du syndicat des travailleurs de l'usine Domtar-Windsor. La collecte de données a été réalisée entre 1994 et 1995. Dans un premier temps, des informations furent recueillies lors des entrevues individuelles avec le président, des officiers, des délégués et des ex-officiers du syndicat ainsi qu'avec le directeur de la gestion des ressources humaines pour représenter la partie patronale. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à la lecture et à l'analyse de rapports annuels publiés par l'entreprise ainsi que de divers documents syndicaux.

### 2- DESCRIPTION DE L'ÉTABLISSEMENT ET HISTORIQUE DU SYNDICAT

Nous présentons d'abord l'établissement Domtar-Windsor et, ensuite, un bref historique du syndicat.

#### L'usine de Domtar-Windsor

Le portrait de l'établissement Domtar-Windsor se base sur des caractéristiques de l'usine, de la propriété économique, de la technologie, du produit et de la clientèle. Nos informations pour la description de l'établissement sont tirées de l'entrevue<sup>1</sup> avec un représentant de l'employeur; de l'entrevue avec trois représentants du syndicat et d'un rapport de

---

<sup>1</sup> Notons que la grille d'entrevue qui fut utilisée pour la cueillette des données au printemps et à l'été 1994 a été conçue par le ministère de l'emploi du Gouvernement du Québec.

recherche effectué par Ginette Thériault<sup>2</sup>; et, enfin du Rapport annuel 1993 de l'entreprise.

L'usine de Domtar-Windsor est l'usine de papiers de communication la plus technologisée en Amérique du Nord. Elle fonctionne 365 jours par année et 24 heures par jour, et ce, dans un processus de production continue. Cet établissement industriel est de propriété économique privée et publique. En fait, par le truchement de la SGF (24%) et de la Caisse de dépôt (19%), le gouvernement, en avril 1995, est propriétaire à 43%<sup>3</sup> de cette usine et les nominations de la direction supérieure sont politiques. Il est donc possible qu'à chaque changement de gouvernement provincial, la présidence de la compagnie soit assumée par une personne différente et ainsi qu'une nouvelle philosophie de gestion soit mise en place.

Spécialisée dans les papiers de communication, l'usine de Windsor fait partie de la grande famille Domtar dont la gamme de produits se compose ainsi: papiers de communication; papiers fins de spécialité; papier journal et impression spéciale; pâte commerciale; bois d'oeuvre; cartons caisses; panneaux de gypse et panneaux mélaminés et de particules. La spécialité de l'usine de Windsor est donc la production du papier de communication.

L'usine de Windsor se divise en plusieurs secteurs: la cour à bois, la pulperie, la préparation des pâtes, la machine presse-pâte, les machines à papier, la coupeuse format et la coupeuse folio, la finition comprenant l'emballage et l'expédition, l'équipe extérieure, le magasin, le secteur vapeur et récupération. De plus, des vérificateurs, des huileurs et des concierges oeuvrent à différentes étapes de la production et dans différents secteurs de cette production.

---

<sup>2</sup> Ce rapport de recherche intitulé Employés de bureau et techniciens dans les entreprises du secteur manufacturier a été réalisé par Ginette Thériault pour le CISP-CSN et traite également des rapports sociaux entre les employés de bureau et ceux de la production. De plus, une partie de la recherche fut effectuée à l'usine Domtar-Windsor. À l'automne 1993, fut organisée une visite complète de l'usine avec un responsable des ressources humaines de l'établissement.

<sup>3</sup> Jacques Benoît. « Le meilleur trimestre de l'histoire de Domtar » dans La Presse, 21 avril 1995.



Entre 1985 et 1987, l'arrivée des nouvelles technologies a nécessité la construction d'une nouvelle usine et un investissement important en formation technologique nécessaire à la majorité des employés de la nouvelle usine de production.

### Historique du Syndicat

Le premier syndicat de l'usine de Windsor a vu le jour en novembre 1902.<sup>4</sup> En fait, les 65 ouvriers des moulins joignent l'International Brotherhood of Paper-Makers de l'American Federation of Labor. L'organisation syndicale de l'AFL ne donne pas satisfaction aux travailleurs en ce qui concerne les conditions salariales et de travail et, au début de 1942, la majorité des 500 ouvriers de Windsor changent d'allégeance syndicale pour s'associer à la Confédération des travailleurs catholiques du Canada [CTCC], la future CSN. Le transfert syndical ne se fait pas sans heurt et les tensions sont grandes à l'intérieur du syndicat. Malgré le fait que 70% des ouvriers ont adhéré à la CTCC, l'IBPM de l'AFL continue d'exister avec 30% des membres. Ce n'est qu'en 1944, avec la loi des relations ouvrières imposant le monopole syndical que le syndicat rattaché à l'IBPM sera éliminé et qu'ainsi, le 6 octobre 1944, le syndicat affilié à la CTCC est accrédité.

Entre temps, le syndicat de Windsor affilié à la CTCC a connu d'autres transformations durant sa première année d'existence. Le syndicat des travailleurs des pâtes et papiers de Windsor Inc.-CSN, après une courte coexistence des ouvriers de la production et de certains employés de bureau à l'intérieur d'une même unité d'accréditation tout en cohabitant avec l'IBPM, avait vécu d'autres rebondissements. À l'été 1942, deux unités d'accréditation [CTCC] distinctes émergent. En fait, c'est la scission du syndicat qui regroupait la majorité des travailleurs de l'usine de Windsor, c'est-à-dire les cols blancs et les cols bleus.

---

<sup>4</sup> Sylvain Corriveau. 1942-1992: 50 ans de syndicat de Windsor , 1992, 75 pages.

"La raison de la scission reposait sur une guerre entre les Français et les Anglais. Les Français étaient des hommes non qualifiés, souvent analphabètes et ouvriers de l'usine alors que les Anglais étaient des hommes instruits occupant des emplois de bureau où les conditions de travail se distinguaient favorablement des conditions de travail des travailleurs de la production". (Ginette Thériault. Employés de bureau et techniciens dans les entreprises du secteur manufacturier, CISP-CSN, 1994, p.: 37-38.)

Deux unités d'accréditation distinctes ont ainsi émergé et encore aujourd'hui, les conventions collectives des deux groupes expirent à la même date. Ce qui, cependant, ne veut pas dire que les contrats collectifs se règlent dans une même période de temps car la coutume à Windsor est de régler la production avant d'amorcer les négociations avec les cols blancs.

Avec quelque 600 membres, le syndicat des travailleurs des pâtes et papiers de Windsor Inc. est un syndicat de production que l'on peut considérer de grande taille compte tenu du secteur. En fait, l'unité d'accréditation du syndicat des travailleurs des pâtes et papiers de Windsor Inc. représentait 635 travailleurs en 1984, 737 en 1987 et a atteint son apogée en 1990 avec 806 membres lorsque deux usines étaient en fonction. Avec la fermeture de l'usine St-François, le membership a commencé à décroître en 1991 pour finalement atteindre 615 travailleurs en 1994 et 586 en mars 1995.

## 2.1- LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE DE L'ACTION SYNDICALE

Cette première section traite de la dimension organisationnelle de l'action syndicale. Elle s'attarde aux particularités et aux modifications à la constitution du syndicat; aux niveaux de gouvernement interne et aux nombres de représentants, au degré de stabilité des officiers de ce gouvernement interne; à la fréquence des réunions syndicales et au taux de participation à ces différentes assemblées syndicales; au processus électoral des officiers; aux comités mis en place et aux mécanismes de consultation; à la densité du membership; et finalement, aux services particuliers offerts aux membres du syndicat.

### 2.1.1 PARTICULARITÉS ET MODIFICATIONS À LA CONSTITUTION DU SYNDICAT

Sur une période d'une dizaine d'années, des changements ont marqué les structures et le fonctionnement de l'exécutif syndical. En 1991, une modification à la constitution vise à réduire les possibilités de convoquer des assemblées départementales et des assemblées générales: pour convoquer une assemblée générale spéciale, une requête doit être signée par 100 membres en règle alors que pour convoquer une assemblée départementale, la requête doit être signée par 50% + un travailleurs dans le département en question.

En 1992, une réduction de neuf à sept du nombre d'officiers composant l'exécutif syndical est tributaire de la fermeture de l'usine St-François. Les postes à l'exécutif sont les suivants: président, vice-président, secrétaire-trésorier et quatre directeurs de secteur. En 1993, le poste intitulé "Président du secteur" deviendra "Directeur de secteur"; ensuite, une fusion de postes s'impose, il s'agira d'élire un seul directeur de secteur pour représenter la Chaufferie ainsi que la Vapeur et récupération. Chaque directeur de secteur représente les salariés d'un secteur spécifique (Secteur nord; Finition; Machines à papier; Chaufferie - vapeur et récupération) qui peuvent varier entre 90 et 200 travailleurs selon le secteur concerné.

### 2.1.2 NIVEAUX DE GOUVERNEMENT INTERNE ET NOMBRE DE REPRÉSENTANTS

Les instances privilégiées pour discuter des grandes orientations syndicales, pour se positionner et pour choisir les stratégies sont les suivantes: les assemblées générales régulières et spéciales réunissant tous les membres du syndicat, les assemblées départementales regroupant uniquement les travailleurs par département, le conseil syndical composé de 52 membres et le comité exécutif composé de sept officiers. Le comité exécutif est celui qui dirige le syndicat et qui donne les grandes orientations au mouvement syndical local. Il est donc intéressant d'examiner le degré de stabilité des officiers à l'intérieur du comité exécutif [gouvernement interne] ainsi que la distribution du pouvoir à l'intérieur de ce comité.

### Degré de stabilité du gouvernement interne

De 1982 à 1993, la présidence syndicale fut assumée à tour de rôle par les deux mêmes officiers. En fait, ces derniers ont respectivement été président du syndicat pendant un peu plus de six ans et pendant cinq ans. L'un fut élu pour la première fois le 11 octobre 1982 et est demeuré à ce poste jusqu'au 26 juin 1985 où il démissionna. Il fut remplacé jusqu'au 4 décembre 1989. Il se présentera à nouveau en 1989 et assumera deux mandats consécutifs, soit jusqu'au 13 octobre 1993 où, l'autre officier redeviendra président de son syndicat.

Cependant, le poste de président venait à nouveau en élection à l'automne 1994 et un nouveau président fut alors élu. Notons que ce dernier s'était activement impliqué dans l'exécutif entre 1989 et 1993 comme directeur de secteur dans son syndicat local. Il a également une longue expérience syndicale: membre du comité paritaire de santé et sécurité du travail; directeur du secteur maintenance (1972-1976); délégué de département à la finition et à la maintenance (1978 à 1984); directeur de secteur (1985 et 1986); et, enfin, membre du comité de négociation (1990 et 1992). C'est donc garant d'une expérience syndicale qu'il prend la présidence du syndicat, fonction qu'il a tenté d'obtenir sans succès lors de la démission du président en 1992 en étant battu par une voix seulement.

Pour sa part, l'ex-président continue de travailler activement au niveau syndical à la fédération (FTPF) ainsi qu'à la CSN. De plus, il est également membre du comité intersyndical de négociation et de stratégie de la FTFP composé de 11 personnes, qui représente seize syndicats. Depuis 1989, il assume la trésorerie de la F.T.P.F. et, depuis 1993, il siège au comité de griefs confédéral ainsi qu'au comité de négociation du contrat collectif de travail des salariées et salariés de la CSN. L'ex-président du syndicat SCTPPWI, militant actif, siège donc à la Fédération des Travailleurs des Pâtes et Papier-CSN: d'abord, élu vice-président du secteur usine de 1989 à 1991, il fut ensuite élu trésorier de la fédération en 1991 et ce, sans opposition. Il participe donc à l'élaboration des stratégies fédératives et a la possibilité d'établir des liens directement avec son syndicat local.

### 2.1.3 LES RÉUNIONS SYNDICALES: TYPE, FRÉQUENCE ET TAUX DE PARTICIPATION

À la lumière des tableaux qui suivent, il nous est possible de constater à quel point les assemblées des différentes instances sont nombreuses et régulières mais peu fréquentées lorsqu'il s'agit des assemblées générales en dehors de la période du renouvellement du contrat collectif. Les travailleurs viennent en grand nombre aux réunions de négociation collective et il ne semble pas difficile de les mobiliser pour participer à la votation et aux moyens de pression. Ils répondent bien aux officiers du comité exécutif pendant tout ce processus de renouvellement de contrat collectif.

Les assemblées générales régulières et les assemblées régulières du conseil syndical ont lieu à tous les deux mois alors que les assemblées spéciales sont convoquées au besoin et, particulièrement, durant les périodes de négociation collective.

#### A) Les assemblées générales

Quand il s'agit d'assemblées générales, tout est organisé pour permettre à tous les membres d'y assister puisque chaque assemblée générale est répétée à deux reprises dans la même journée: soit en après-midi et en soirée. Qui plus est, pour inciter une plus grande participation, un tirage permet de distribuer quelques billets de 10.00\$ aux membres présents. Puisqu'il n'y a pas de règle concernant le quorum, la présence d'une personne suffit pour que la réunion ait lieu. Précisons que l'annonce des réunions est toujours affichée à l'usine quelques jours à l'avance mais elles n'attirent généralement pas la majorité des syndiqués. La plupart des participants seraient strictement intéressés par les questions monétaires, la négociation collective et les assurances. Ils sont beaucoup plus soucieux d'être bien informés que critiques vis-à-vis le conseil syndical et le comité exécutif. Ainsi, ils interviennent relativement peu en assemblées générales.

Tous les problèmes ne nécessitent pas la convocation d'une assemblée générale spéciale. Une foule de décisions peuvent se prendre à l'intérieur de réunions départementales lorsque les problèmes concernent spécifiquement les travailleurs d'un département particulier. En fait, les assemblées départementales ont lieu au besoin lorsqu'un problème est soulevé par des membres de ce département et que le directeur en a pris connaissance et en a discuté avec l'exécutif. Il faut ajouter qu'à compter du 18 septembre 1991, une clause fut ajoutée à la constitution et règlements du syndicat: pour convoquer une assemblée départementale, une requête doit être signée par au moins 50% + un syndiqués en règle en autant que ces derniers soient confirmés dans une occupation de ce département. Par la suite, le processus est relativement rapide puisqu'une assemblée régulière de l'exécutif a lieu à toutes les deux semaines et qu'il est possible de convoquer une assemblée spéciale pour l'exécutif si le problème est jugé important. D'ailleurs, une permanence de 9 heures à 17 heures est assurée en continu au bureau du syndicat afin de répondre rapidement aux besoins des syndiqués.

TABLEAU -II.I.III A-

**ASSEMBLÉES GÉNÉRALES: RÉGULIÈRES ET SPÉCIALES**  
**FRÉQUENCE DES RÉUNIONS ET PARTICIPATION DES MEMBRES**

<b>Années</b>	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
<b># A.G.</b>										
• Régulières	6	6	6	4	6	5	5	5	5	5
• Spéciales	8	1	2	8	1	4	8	4	5	6
<b>Totaux</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>Taux de participation des membres aux assembles générales régulières</b>										
• # participants	22- 463	21- 111	25- 215	16- 93	15- 56	15- 30	15- 46	21- 94	57- 189	17- 45
% de participation	3- 73%	3- 16%	4- 31%	2- 11%	2-7%	2-4%	2-6%	3- 12%	9- 31%	3-7%
<b>Taux de participation des membres aux assemblées générales spéciales</b>										
# de participants	10- 305	16 36	16- 36	32- 552	17	23- 307	41- 650	17- 429	26- 192	51- 338
% de participation	5- 48%	2%	2- 3%	4- 67%	2%	3- 40%	6- 81%	2- 55%	4- 32%	8- 54%

Comme ce tableau le démontre, il y a entre sept et 14 assemblées générales par année. Les assemblées régulières ont lieu entre quatre et six fois l'an alors que les assemblées spéciales peuvent varier entre une seule annuellement jusqu'à huit si les problèmes de relations de travail sont plus nombreux ou plus complexes. Les taux de participation à ces assemblées sont assez faibles et varient de 2% à 81% selon les sujets prévus à l'ordre du jour. Il en ressort qu'en dehors des périodes de négociation du contrat collectif, les assemblées spéciales attirent très peu de membres. Ces assemblées spéciales traitent surtout des négociations collectives, des régimes de retraite et du régime des assurances qui sont entièrement gérés par l'acteur syndical. Dans le dossier des assurances, la majorité des travailleurs semblent être très satisfaits des services personnalisés offerts par le syndicat. Par conséquent, ils ne voient pas la nécessité de se déplacer pour se rendre aux réunions syndicales.

## B) Les assemblées du conseil syndical

Le conseil syndical regroupe un nombre important d'officiers, soit 52 personnes et les assemblées du conseil syndical sont relativement nombreuses, soit entre cinq et 11 par année.

**TABLEAU -II.I.III B-**  
**ASSEMBLÉES DU CONSEIL SYNDICAL: RÉGULIÈRES ET SPÉCIALES**  
**FRÉQUENCE DES RÉUNIONS ET PARTICIPATION DES OFFICIERS**

Années	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
# A.G.										
• Régulières	7	6	5	7	6	5	6	5	5	5
• Spéciales	4	1	0	2	0	0	7	2	3	5
<u>Totaux:</u>	11	7	5	9	6	5	13	7	8	10
<b>Taux de participation des officiers aux assemblées régulières</b>										
# de participants	25-45	6-21	4-21	5-23	4-19	6-12	6-26	5-16	6-13	6-12
% de participation	48-90%	12-40%	7-40%	10-44%	7-37%	12-24%	12-50%	10-31%	12-25%	12-24%
<b>Taux de participation des officiers aux assemblées spéciales</b>										
# de participants	15-25	12	-----	17-24	-----	-----	13-51	8-22	13-39	8-38
% de participation	29-48%	24%	-----	33-46%	-----	-----	25-98%	15-42%	27-75%	15-73%

Pour faire partie du conseil syndical, les employés doivent démontrer de l'intérêt pour le syndicalisme. C'est le directeur de secteur qui les recrute ou encore, ce sont des employés qui font pression auprès de l'un de leurs collègues en obtenant dix signatures en forme d'appui; ensuite, la candidature est proposée en assemblée générale et le vote est pris à main levée. Cette méthode est institutionnalisée dans les pratiques du syndicat.

Le pourcentage de participation aux assemblées régulières est relativement élevé, se situant entre 7% et 90% alors que les réunions spéciales attirent entre 15% et 98% des membres du conseil syndical. En fait, entre huit





#### 2.1.4 PROCESSUS ÉLECTORAL: TYPE, PÉRIODICITÉ ET PROCÉDURES

Au comité exécutif, des élections ont lieu à chaque année. L'élection des postes se répartit en alternant trois postes une année et, l'année suivante, quatre postes. Cette procédure a pour objectif d'assurer une certaine permanence à l'exécutif. Par exemple, le poste de président ne vient jamais en élection la même année que le poste de vice-président. Les élus sont nommés pour deux ans et peuvent se présenter à nouveau pour un renouvellement de mandat. Ils sont alors élus lors d'une élection ou encore par acclamation en l'absence d'opposition. À la présidence, l'opposition est constante et en alternance continue. Elle est reliée à la catégorie d'emplois maintenance ou production. D'ailleurs, les membres ont le souci d'élire un exécutif représentant adéquatement le membership selon leur occupation. Il s'ensuit que l'exécutif est habituellement composé de trois membres identifiés à un groupe et de quatre membres identifiés à l'autre groupe.

Bref, l'exécutif se renouvelle constamment. Si nous référons, par exemple, à la présidence, 16 présidents se sont succédés depuis 1942 et leurs mandats, sauf dans un cas, ne furent jamais renouvelés plus de trois fois pour un total de six années sauf dans un cas où le président a siégé pendant six ans et demi. Certains (quatre d'entre eux) n'ont pas terminé un mandat de deux ans. Pendant la période 1984-1993, les démissions en cours de mandat furent peu nombreuses: cinq seulement pour tous les élus à l'exécutif.

Le tableau suivant présente l'évolution du nombre de postes à l'exécutif, le nombre de postes venant en élection à chaque année, les nominations par élection ou par acclamation et la stabilité des officiers dans l'appareil syndical.

**TABLEAU -II.I.IV-**  
**PROCESSUS ÉLECTORAL: PÉRIODICITÉ, NOMBRE DE POSTES EN**  
**ÉLECTION, NOMINATION PAR VOTATION OU ACCLAMATION**

Années	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
<b>Postes</b>										
• Nombre de postes	9	9	9	9	9	9	9	9	9	7
• Postes en élection	1	5	6	5	5	5	4	4	5	5
<b>Votation</b>										
Ancien	1	1	1	-	2	1	3	-	3	2
Nouveau	-	1	3	4	2	3	-	1	-	1
<b>Acclamation</b>										
Ancien	-	3	1	1	1	-	-	2	-	1
Nouveau	-	-	1	-	-	1	1	1	2	1

Comme il y a presque toujours opposition, des élections ont habituellement lieu pour les trois postes clés de l'exécutif alors que les directeurs de secteur sont tantôt élus par acclamation, tantôt par votation. Quand il n'y a pas d'élection, c'est souvent parce qu'aucun autre travailleur ne veut assumer les responsabilités d'un poste au sein du comité exécutif du syndicat. Lors des élections des officiers, 50% des votants se présentent aux urnes en dehors des assemblées puisque le vote est tenu pendant une journée entière, soit de 6h30 à 17h00. Quatre personnes sont mobilisées pour ces élections. Si nous comparons 1984 et 1993, nous remarquons que tous les officiers composant l'exécutif syndical de 1984 furent graduellement remplacés. Le doyen de l'exécutif actuel occupe le poste de secrétaire-trésorier depuis 1988 et fut directeur du secteur B en 1985 et en 1986. Le président élu en octobre 1993 occupait le poste de directeur de secteur depuis 1989. Certains directeurs de secteur en sont à leur troisième mandat consécutif alors que la vice-présidence est assumée par un officier ayant à peine une année d'expérience comme directeur de secteur et une année comme responsable du comité des griefs.

### 2.1.5 COMITÉS MIS EN PLACE

La formation des comités syndicaux ne tient pas d'une procédure institutionnalisée. En fait, le processus d'attribution des postes à l'intérieur de chacun de ces comités résulte d'une proposition du président du syndicat qui a le mandat de constituer les comités. Il approche les personnes qui lui semblent les plus adéquates pour tel ou tel comité et si celles-ci consentent, il présentera son choix et indiquera à l'exécutif les raisons sous-jacentes à ce choix. Les personnes sélectionnées pour faire partie d'un comité syndical peuvent être choisies en dehors des officiers. Toutefois, cette façon de procéder est plutôt exceptionnelle. Une fois seulement, le président a recruté un travailleur de l'usine pour siéger au comité de négociation et un autre au comité de griefs. Ceux-ci ont tellement apprécié leur expérience qu'ils se sont, par la suite, respectivement impliqués au conseil syndical puis à la FTPF pour l'un, et comme vice-président à l'exécutif pour l'autre. Nous devons préciser que le comité exécutif a beaucoup de difficulté à recruter des membres qui ont le goût de s'impliquer activement et bénévolement dans les affaires syndicales. Par ailleurs, il n'est aucunement obligatoire de s'impliquer au niveau du conseil syndical pour obtenir un poste à l'exécutif.

Outre le fait que deux travailleurs de l'usine non officiers du syndicat furent invités dans le passé à travailler sur un comité syndical, ce ne sont généralement que des officiers du comité exécutif qui siègent sur tous les comités syndicaux. Par exemple, le doyen de l'équipe actuelle, le secrétaire-trésorier, a fait partie d'un comité de résolution de problèmes et du comité de relations industrielles dans les années antérieures alors qu'aujourd'hui, il siège au comité de santé et sécurité du travail, au comité d'intérêt mutuel ainsi qu'au comité des assurances. Qui plus est, avant de s'impliquer dans l'exécutif syndical, il était responsable de santé et de sécurité pendant douze ans dans son département de travail. Il est reconnu comme quelqu'un qui a le syndicat à coeur mais surtout le bien-être de sa collectivité et, pour ce faire, il abat une besogne incommensurable.

Le vice-président a aussi une expérience de directeur de département et il a siégé au comité de négociation, au comité de griefs dont il fut responsable pendant une année, au comité de relations industrielles, au comité RCID-

retraite et au comité du mouvement de main d'oeuvre. Enfin, le président, bien que n'étant en poste que depuis l'automne 1994, siège sur tous les comités.

#### 2.1.6 DENSITÉ DU MEMBERSHIP: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES

En 1994, la main d'oeuvre à l'usine de Windsor se compose de 915 travailleurs dont 300 cols blancs et 615 cols bleus. Des 300 cols blancs, 220 sont des cadres alors que les 80 autres sont des employés de bureau syndiqués occupant principalement les catégories d'emploi suivantes: commis, dessinateur, secrétaire, technicien de laboratoire. Les cols bleus regroupent presque uniquement des hommes. En fait, en 1994, cinq femmes seulement oeuvrent à la production qui regroupe 615 postes de travail. Notons que 10% des candidatures à la production sont féminines mais puisque l'embauche se fait rare, peu de femmes se joignent aux cols bleus de Domtar. En moyenne, âgés de 39 ans, les cols bleus se répartissent ainsi: 409 employés spécialisés en fonction de la production et 204 employés de métiers. Le tiers des cols bleus occupent les métiers suivants: électriciens, huileurs, machinistes, mécaniciens, peintres, soudeurs et tuyauteurs. Les cols blancs [12,5% des salariés syndiqués] comme les cols bleus, se regroupent à l'intérieur de leur unité d'accréditation respective et sont tous deux représentés par un syndicat affilié à la CSN. Voici donc un tableau synthèse de l'évolution du membership chez les cols bleus.

TABLEAU -II.I.VI-  
ÉVOLUTION DU MEMBERSHIP DE 1984-1993

Années	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Nombre d'employés à la production	635	703	702	737	794	762	806	780	601	592

La main d'oeuvre de l'usine a fluctué à la baisse durant les dix années de notre étude. Si nous comparons 1984 et 1993, les effectifs syndicaux ont légèrement diminué. Nous constatons une perte de 43 postes de travail durant cette période. En 1984, deux usines se partageaient la production: l'usine de Watopeka et l'usine St-François alors qu'en 1994, ces deux usines avaient été remplacées par une grande usine ultra-moderne regroupant la totalité des

opérations. Par ailleurs, les années 1987 à 1991 marquent une période beaucoup plus intéressante pour l'évolution quantitative des travailleurs puisque la nouvelle usine et l'usine St-François étaient en fonction et ainsi, entre 750 et 800 travailleurs y occupaient un poste. Avec la fermeture de l'usine St-François en 1991, ce sont près de 200 travailleurs qui ont perdu leur emploi. Certains d'entre eux sont demeurés dans les rangs des employés de réserve alors que d'autres ont pris leur retraite et que plusieurs ont dû chercher du travail ailleurs et, bien souvent à l'extérieur de la région.

### 2.1.7 SERVICES PARTICULIERS OFFERTS AUX MEMBRES

#### a) Service d'information et de soutien:

Le syndicat des employés de Domtar soucieux de bien représenter ses membres et ses ex-membres a mis sur pied un service spécifique pour ceux-ci et leur famille. Il s'agit d'un service d'information et de soutien dans plusieurs domaines. Ce service est en fonction depuis 1968. Toutefois, le syndicat a embauché en 1975 une personne spécifiquement pour répondre aux besoins des membres en matière d'assurances de toutes sortes, de chômage, de retraite, de régime des rentes du Québec, etc. Cette personne fait également la comptabilité du syndicat et donne des informations de toutes sortes sur le contrat collectif de travail sans toutefois en interpréter les clauses.

Le régime d'assurance collective est entièrement administré par le syndicat. Ce régime évolue et est, de plus en plus, diversifié: assurances pour le salaire, la maladie, le médical (orthèses, prothèses,...), les médicaments, les services dentaires. Le syndicat négocie un contrat avec un assureur après avoir embauché un courtier chargé de recruter la meilleure assurance collective. L'assemblée générale donnera son aval pour le choix de l'assureur lorsque les officiers leur présenteront plusieurs soumissions. La gestion des ressources humaines de Domtar prélève les cotisations [0.04% au prorata du salaire brut] des assurances sur la paie des employés et fait parvenir le chèque au syndicat. Celui-ci verse la prime qu'il a négociée à l'assureur et dépose le reste pour lui permettre d'émettre les chèques de remboursement aux travailleurs.

Le syndicat consacre beaucoup de temps aux assurances. Par exemple, le contrat d'assurance collective fut renégocié à trois reprises dont deux durant la période étudiée: de 1968 à 1984: la S.S.Q. était l'assureur; en décembre 1984, les employés ont choisi Atena Canada; en 1989, l'adhésion aux Coopérants ne durera que trois ans car ces derniers déclareront faillite et, finalement, en 1992, le syndicat choisit La Prudentielle.

Ce sont les assurances médicaments et dentaires qui prennent le plus de temps à administrer. Régulièrement les travailleurs ou des membres de leur famille se présentent au bureau du syndicat avec des reçus pour l'obtention d'un remboursement. Avant de présenter les reçus au bureau du syndicat, les réclamations doivent totaliser au moins 25.00\$. Après vérification avec une liste des médicaments assurables ou non qui est mise à jour mensuellement, les chèques de remboursement sont émis dans un délai de deux ou trois jours. Les gens reviennent alors au bureau du syndicat pour obtenir leur remboursement. Une réclamation de ces frais encourus est envoyée deux fois par semaine à la compagnie d'assurance. Ce type de remboursement totalise entre 15,000\$ et 20,000\$ par mois.

L'assurance-vie est un autre service très personnalisé offert par le syndicat à ses membres ou à leur famille. En 1993, huit personnes ont eu recours au syndicat pour ce type d'assurance. Le syndicat, par l'intermédiaire de sa ressource spécialisée, complète les formulaires nécessaires après avoir vérifié la carte d'adhésion du bénéficiaire et le testament et s'occupe d'acheminer la demande ainsi que d'exécuter la correspondance nécessaire pour le suivi du dossier. Le syndicat va porter le chèque à la personne concernée par la suite.

Notons que les retraités et les pré-retraités ne paient plus de primes mais maintiennent leur assurance avec des bénéfices en moins. Par exemple, l'assurance-vie passera de 50,000\$ à 15,000\$ puis à 2,500\$ pour les plus de 65 ans. Les soins dentaires seront exclus alors que les médicaments sont maintenus jusqu'à 65 ans.

D'autres règles à suivre s'ajoutent lors de maladie. En fait, sept jours consécutifs d'attente en maladie sont nécessaires pour un remboursement de rémunération pour salaire perdu. Cependant, pour un accident à l'extérieur de l'usine qui nécessite l'hospitalisation, l'assureur paiera dès la première journée. Ainsi, s'ajoutent des procédures spécifiques et des règles à connaître. La personne responsable de ce dossier suit des cours lors de modifications des clauses pour les assurances ainsi que pour le régime des rentes du Québec.

Les informations sur le R.R.Q. sont également dispensées par le syndicat. Les employés ou ex-employés qui ne peuvent, pour différentes raisons, compléter leur formulaire, se rendent au bureau du syndicat pour obtenir le support et le soutien nécessaires. Ils téléphonent aussi régulièrement au syndicat pour lui demander conseil ou tout simplement raconter ce qui leur arrive et ce, particulièrement s'ils souffrent de maladies invalidantes [sclérose en plaque, cancer, maladies cardiaques,...].

Des informations et de l'aide sont également offerts dans le cadre de l'assurance-chômage pour les travailleurs mis à pied ou désirant se prévaloir d'une pré-retraite. Ce service d'aide est tributaire de la mise à pied importante de 1991 où le syndicat a fait des démarches également auprès de la Commission scolaire pour aider les travailleurs dans leur processus de réintégration sur le marché du travail. Souvent, le syndicat complète les formulaires et effectue les autres démarches nécessaires. De plus, des informations sur les R.E.E.R collectifs volontaires et sur Bâtirente sont également données par le syndicat.

Ces services personnalisés semblent être très précieux pour les syndiqués et ex-syndiqués de Domtar. Auparavant, comme plusieurs travailleurs étaient analphabètes et ne pouvaient ni lire la correspondance ni compléter des formulaires, le syndicat était alors très sollicité pour de l'aide à cet égard. Le vieillissement des travailleurs, la maladie, la retraite et la pré-retraite sont aussi des occasions où l'aide d'un tiers est appréciée. Par ailleurs, même si, en 1995, les syndiqués sont de plus en plus scolarisés, ils ne sont pas toujours au fait des nouvelles lois de l'assurance chômage ou du régime des rentes du Québec. Ils peuvent donc utiliser des compétences et connaissances qu'offre le syndicat lors de mises à pied temporaires, par exemple.



## b) Services éducatifs:

Les services éducatifs regroupent l'accueil aux nouveaux membres et l'information syndicale, les cours aux nouveaux délégués et les cours spécialisés offerts aux nouveaux officiers afin de transmettre des connaissances syndicales multiples aux adhérents et aux nouveaux représentants syndicaux. Le tableau II.I.VII suivant illustre bien à quel point la formation donnée par les différentes instances de la CSN est utilisée par les membres du syndicat de l'usine Windsor. Ce tableau présente le nombre de jours<sup>5</sup> de formation syndicale, d'assistance aux colloques et aux congrès par les membres du syndicat des employés à l'heure de Domtar-Windsor; ceux-ci totalisent une moyenne de 90 jours par année.

**TABLEAU -II.I.VII-**

Nombre de jours consacrés à la formation syndicale et à l'assistance aux congrès des instances ainsi qu'à divers colloques de 1984 à 1994

Années	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1994
FTPF	53	45	9	29	37	54	24	40	18	26
C.C.	64	32	4	21	51	38	29	9	32	41
CSN	38	8	36	4	28	4	61	24	40	3
<b>Totaux</b>	<b>155</b>	<b>85</b>	<b>49</b>	<b>54</b>	<b>116</b>	<b>96</b>	<b>114</b>	<b>73</b>	<b>90</b>	<b>70</b>

La production d'un journal syndical par le comité exécutif constitue le premier outil informatif que tous les syndiqués peuvent recevoir. Il est publié mensuellement sauf pendant la période estivale de juillet et août. Les nouveaux délégués sont tous formés par le Conseil Central-CSN de Sherbrooke. De plus, les nouveaux officiers ont accès à une formation diversifiée et dispensée par le Conseil Central et la FTPF. Des cours concernent l'apprentissage du travail d'officier et de délégué comme tel, les griefs, la santé et la sécurité du travail, la négociation collective, etc. Régulièrement, le syndicat de Windsor autorise ce type de formation pour des représentants du syndicat. Tous ces services offerts par la CSN et ses instances sont grandement appréciés par les membres.

<sup>5</sup> Nous avons obtenu le total du nombre de jours ainsi: si six officiers ont assisté au Congrès de la CSN qui a duré six jours, 36 jours seront comptés et si trois délégués reçoivent un bloc de trois jours de formation du Conseil Central, neuf jours seront comptabilisés.

## CONCLUSION

### 2.1 LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE DE L'ACTION SYNDICALE

La principale modification à la constitution du syndicat concerne la réduction de neuf à sept des officiers du comité exécutif. Les trois niveaux de gouvernement interne sont les assemblées générales, le conseil syndical et le comité exécutif. Les réunions syndicales de tout type sont très fréquentes. Cependant, les membres participent surtout lors des périodes de renouvellement des contrats collectifs. Des élections au sein de l'exécutif ont lieu à chaque année et les postes sont comblés par alternance (3-4) à tous les deux ans. Cette procédure vise une certaine permanence malgré la grande mobilité des officiers. L'élection à un poste résulte davantage du suffrage que de l'acclamation. L'opposition au sein de la présidence au comité exécutif se manifeste en rapport avec la catégorie d'emplois: maintenance/production. Ainsi, il y a alternance de président au sein du comité exécutif. Le pouvoir syndical est partagé entre les officiers détenant les trois principaux postes: président, vice-président et secrétaire-trésorier. Le président met en place de nombreux comités syndicaux selon les besoins du syndicat. Qui plus est, des services particuliers sont offerts aux membres. Il s'agit de services d'information, de soutien, d'assurances et d'éducation.

### 2.2 LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE DE L'ACTION SYNDICALE

Cette deuxième section traite de la dimension institutionnelle de l'action syndicale. Celle-ci regroupe deux volets: l'administration du contrat collectif de travail et la négociation patronale-syndicale. Avant de présenter cette deuxième section, il faut préciser à quel point la clause spécifique des libérations syndicales dans le contrat collectif joue un rôle important dans tout le processus des relations de travail. Chez Domtar-Windsor, il faut noter que les libérations syndicales ne posent aucun problème lorsqu'il s'agit de réunions conjointes. La règle est que la compagnie paie les officiers syndicaux à chaque fois qu'il s'agit de régulation conjointe: négociation collective, règlement de différends, litiges et griefs, négociation sporadique entre les renouvellements des contrats collectifs et toute rencontre à laquelle l'employeur juge nécessaire d'inviter des

syndiqués. Pour sa part, le syndicat paie pour les activités internes au syndicat: préparation des assemblées, journées consacrées à la signature des cartes de membres, services personnalisés aux membres et ex-membres, cueillette des demandes pour les renouvellements des contrats collectifs, préparation des arbitrages et, toute autre activité interne au syndicat.

Précisons qu'au début de notre étude, soit en 1984, la régulation conjointe s'exerce dans l'opposition constante. Il existe un climat d'affrontement lors du renouvellement du contrat collectif, lors de l'interprétation et l'application des règles collectives de travail, lors des discussions pour l'émission de lettres d'entente et lors de la résolution des différends et des griefs en particulier. Entre autres, l'employeur aurait de la difficulté à respecter les règles d'attribution du temps supplémentaire et serait porté à être très près de la règle bureaucratique en ce qui touche la discipline. De plus, les travailleurs n'ont pas confiance en l'employeur car celui-ci ne semble pas cohérent dans son discours et sa pratique. Les employés vérifient continuellement les dires des patrons auprès du syndicat. Par ailleurs, la mobilité élevée des cadres n'aide pas à l'établissement d'un climat de confiance.

#### ADMINISTRATION DU CONTRAT COLLECTIF

Quand il s'agit d'administrer le contrat collectif, des controverses entre les parties peuvent survenir lors de l'interprétation et de l'application des clauses. Il peut même arriver que certains termes de la convention collective soient violés. Lorsque ces types de problèmes surviennent, des plaintes ou griefs sont alors formulés et acheminés au comité exécutif du syndicat. Nous nous attarderons donc à la conflictualité patronale-syndicale à travers les griefs. Ensuite, nous regarderons les façons de résoudre ces griefs: procédures de résolution de griefs et arbitrage de griefs. La conflictualité se vérifie aussi à travers les litiges et les autres conflits. Là aussi, il sera question du règlement de ces différends. Enfin, nous identifions les multiples comités conjoints qui, de façon plutôt sporadique et thématique, s'occupent de solutionner différents problèmes entre les renouvellements de contrats collectifs.

Les données ont été recueillies par la consultation de tous les dossiers de griefs pour chacune des années étudiées. De plus, les renseignements concernant les raisons de la formulation d'un grief sont puisés dans les dossiers de griefs, les procès-verbaux et dans les entrevues avec des officiers syndicaux. Plusieurs chercheurs (Sayles et Strauss; Derber et al; Bourque;) considèrent que le nombre de griefs constitue un bon indicateur du degré de conflictualité des relations patronales-syndicales.

### 2.2.1 GRIEFS

Le tableau -II.II.I.A- montre à quel point les différends formels entre les parties sont nombreux et indique les raisons sous-jacentes à ces griefs. Les griefs totalisent 659 et se répartissent sur 10 années pour une moyenne de 66 griefs par année. Dans l'ensemble, 56 % de ces griefs renvoient à l'aspect financier: 36% à la répartition du temps supplémentaire et 20% au salaire. L'aspect disciplinaire est visé par 29% du total des griefs alors que le mouvement de main d'oeuvre correspond à 8% des griefs. Tous les autres motifs (horaire, classification, évaluation, etc.) totalisent 7% des griefs.

**TABLEAU -II.II.I A-**  
**NOMBRE DES GRIEFS DE 1984 À 1993**  
**ET RAISONS SOUS-JACENTES À LA FORMULATION DE CES GRIEFS**

Années	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
<b>Griefs</b>										
Temps supplémentaire	16	34	22	33	43	20	33	14	10	21
Mesures disciplinaires	6	2	11	28	32	27	32	34	21	3
M.M.O et ancienneté	17	-	2	8	11	3	7	2	5	1
Horaire	3	-	-	2	2	-	-	-	1	-
Évaluation et classification	-	-	-	1	3	1	-	-	4	-
Avantages sociaux et salaire	13	11	6	15	25	15	16	15	7	13
Autres	-	1	-	2	-	-	-	-	1	4
<b>Total des griefs 659 / 10 ans</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>40</b>	<b>89</b>	<b>116</b>	<b>66</b>	<b>88</b>	<b>65</b>	<b>49</b>	<b>42</b>

L'année 1988 est la plus sombre avec 116 griefs retenus<sup>6</sup> par le comité de griefs après analyse de leur validité. Avec une moyenne annuelle de 66 griefs, il semble bien que les relations patronales-syndicales ne sont pas toujours harmonieuses d'autant plus que les avis disciplinaires occupent un pourcentage important des griefs.

Pendant la période 1987-1992, les mesures disciplinaires représentent un pourcentage de 39% du total des griefs alors que la moyenne des dix années pour cet item est de 29%. Nous constatons que l'employeur n'a pas ménagé les mesures disciplinaires et ce, particulièrement en 1991 avec 52% des griefs. Il faut préciser qu'entre autres, la toxicomanie de certains employés cause des problèmes majeurs à l'employeur et, également, au syndicat. Les parties offrent des services personnalisés aux employés ayant des problèmes de santé mais ceux-ci ne s'en prévalent pas toujours volontairement. Par ailleurs, des mesures disciplinaires sont données pour des retards, de l'impolitesse ou encore des refus d'exécuter une tâche. Le mécontentement de certains employés lors du mouvement de main d'oeuvre se répercute dans leurs rapports avec leur supérieur et les mots utilisés se traduisent parfois en injures ou en menaces. Qui plus est, les employés et les contremaîtres semblent utiliser un langage qualifié d'abusif. La partie patronale deviendra sans indulgence alors que la partie syndicale tentera, à l'aide de communiqués, d'apaiser ses troupes. En fait, durant cette période, les tensions sont énormes et les mesures disciplinaires fort nombreuses côtoient les dénonciations à l'assurance chômage. L'employeur envoie des lettres au Centre d'emploi du Canada pour dénoncer la non-disponibilité au travail d'employés de la réserve car, lors d'appels pour remplacement de dernière minute, ces employés refusent de se rendre à l'usine.

---

<sup>6</sup> Nous tenons à préciser que si 116 griefs furent retenus, plus d'une centaine furent rejetés avant la première étape par le comité de griefs parce que jugés non fondés ou impossible à défendre. C'est-à-dire que rien ne peut les appuyer ou les justifier ou encore ne permet de croire que le syndicat pourrait les gagner compte tenu des circonstances ou des éléments pris en compte et en lien avec l'interprétation des clauses de la convention collective. C'est donc plus de 200 différends qui furent acheminés sous forme de griefs et cela ne tient pas compte des conflits réglés entre les employés et leur supérieur immédiat en dehors des instances syndicales-patronales. En fait, des interviewés nous ont assuré que presque la moitié des membres réglaient leurs différends de façon informelle avec leur supérieur immédiat.

Le tableau -II.II.I B- présente à quel point le nombre d'heures de temps supplémentaire est important à l'usine de Windsor. Précisons que le temps supplémentaire effectué n'est aucunement imputable à l'absentéisme car celui-ci est à peu près inexistant chez les employés à l'heure de Domtar-Windsor, sauf lors des accidents de travail avec perte de temps. Qui plus est, à mesure que le temps supplémentaire enregistre une décroissance, le nombre de griefs diminue.

**TABLEAU-II.II.I B-**  
**Nombre d'heures de temps supplémentaire effectué**  
**entre 1984-1993**

Années	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Nombre d'heures	153,121	148,036	182,352	231,537	290,823	147,875	107,487	90,908	73,131	69,277

Un changement aussi important que le déménagement de 800 travailleurs dans une nouvelle usine où les outils de travail sont totalement différents ne peut se faire sans heurts. Que l'on pense à la formation, au mouvement de main d'oeuvre, aux lignes de progression, aux types d'occupation, à l'établissement de nouveaux taux salariaux et, évidemment, à la distribution du temps supplémentaire, par exemple. Il n'est alors aucunement surprenant que les griefs se multiplient et ce, particulièrement en 1988, année charnière des transformations sur tous les plans sans compter que l'employeur a trop souvent recours à des contrats à forfait selon la partie syndicale. En fait, dans le cours de l'année 1988, 37% des griefs touchent le temps supplémentaire alors que 28% d'entre eux consistent en une mesure disciplinaire: lettre de réprimande, suspension entre trois et 10 jours et un congédiement. La sous-traitance devient alors une autre préoccupation majeure du syndicat. Par ailleurs, un débat s'engage pour ne pas fermer l'usine St-François alors que certains employés près de leur retraite ne désirent pas investir temps et énergie pour s'adapter à une nouvelle technologie de pointe et ce, particulièrement s'ils sont considérés comme analphabètes fonctionnels.

En 1990, le syndicat transmet beaucoup d'informations aux membres dont, en particulier, une lettre à tous les délégués pour leur indiquer le comportement à adopter avec les membres, la direction et l'exécutif syndical. Le syndicat y traite surtout des différends entre les parties. De plus, il tient à ce que le ton colérique de certains membres baisse afin de diminuer la conflictualité direction-employés ainsi que son pendant négatif, le nombre de lettres de réprimande. Les représentants syndicaux veulent aussi personnaliser le syndicat auprès des nouveaux membres et mettre l'accent sur la solidarité de l'équipe pour augmenter le rapport de force syndical. Ainsi, l'ensemble des mesures à suivre est bien énuméré et expliqué tout en reflétant à quel point l'exécutif syndical est soucieux de sa crédibilité auprès de ses membres.

### 2.2.2 PROCÉDURES DE RÉOLUTION DES GRIEFS

La procédure de règlements des griefs comprend quatre démarches formellement écrites dans le contrat collectif (article -10-). Elle indique pour chacune des étapes la limitation du temps et l'identification de l'intervenant dans cette démarche. Les griefs ne sont pas tous portés à l'arbitrage. Ceux qui ne le sont pas se divisent en deux groupes: les griefs abandonnés en cours de route ou perdus pendant les premières étapes liées à la procédure de griefs et ceux qui sont gagnés avant de recourir à la procédure d'arbitrage.

TABLEAU -II.II.II-  
GRIEFS RÉGLÉS LORS DES PREMIERES PROCÉDURES  
DE RÉOLUTION DES GRIEFS

<b>Années</b>	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	Tot.
Griefs gagnés avant l'arbitrage	30	35	10	35	57	30	38	24	22	31	312
Griefs perdus ou abandonnés	23	12	22	44	48	31	40	37	23	10	290
Total des griefs non portés à l'arbitrage	53	47	32	79	105	61	78	61	45	41	602

Un total de 312 griefs furent gagnés avant arbitrage alors que 290, près de la moitié (48%), furent abandonnés ou perdus. Si l'on tient compte que 50% des griefs sont rejetés par le syndicat avant la première étape et que presque la moitié qui sont portés à la connaissance de l'employeur sont perdus ou abandonnés, nous devons souligner que 25% des différends sont réglés en faveur de la partie syndicale. Néanmoins, la partie syndicale consacre un temps important au règlement des griefs et à la préparation des arbitrages ainsi qu'à l'arbitrage lui-même comme nous le verrons plus loin.

Pendant toutes les années sur lesquelles porte notre étude, il ressort que les griefs sont relativement nombreux. Jusqu'en 1993, les positions des parties en regard des griefs demeurent les mêmes. Cependant, comme en 1994, le processus informel est d'impliquer le syndicat dès la première démarche disciplinaire, 80% des cas semblent se régler rapidement selon les interviewés. Ceci expliquerait la diminution du nombre de griefs en 1994, soit un total de 32 griefs.

Depuis la signature [fin de 1993] du dernier contrat collectif d'une durée de six ans, les deux parties ont une attitude différente à l'égard des différends. Elles désirent les régler dès qu'ils sont portés à la connaissance de l'une d'elles. Toutefois, la procédure formelle inscrite dans la convention collective est strictement la même que dans le contrat collectif antérieur. Avec 32 griefs seulement, soit une diminution de 25% par rapport à l'année précédente, l'année 1994 reflète bien la concrétisation de la nouvelle attitude des parties lors de la résolution des différends. Ajoutons également que la lettre d'entente concernant le temps supplémentaire et signée par les parties en octobre 1994 vise à prévenir et à solutionner facilement les griefs en cas d'erreur dans l'attribution du temps supplémentaire lors d'appels spéciaux. Cette lettre d'entente abrège la période de temps où les parties ont l'obligation de se rencontrer [cinq jours ouvrables] tout en déterminant préalablement qui doit être présent à cette rencontre et en précisant la forme de solution en cas d'erreur de bonne foi [involontaire]. Il s'agit de redonner à la personne lésée la possibilité de faire du surtemps de même durée et au même tarif à l'intérieur d'une période de trois mois. Nous pouvons donc penser que le nombre de griefs concernant le temps supplémentaire diminuera davantage en 1995.



### 2.2.3 GRIEFS PORTÉS À L'ARBITRAGE

La classification des griefs portés en arbitrage se divise en quatre groupes: 1) les griefs gagnés en arbitrage; 2) les griefs perdus en arbitrage; 3) les griefs réglés lors d'une entente hors cours après avoir déclenché la procédure en arbitrage; 4) les griefs présentement sur le rôle de l'arbitrage.

TABLEAU -II.II.III-  
NOMBRE DE GRIEFS PORTÉS À L'ARBITRAGE

Années	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	Total
Griefs gagnés en arbitrage	3	-	-	9	8	1	8	2	4	-	35
Griefs perdus en arbitrage	-	1	8	1	3	4	2	2	-	-	21
Griefs réglés lors d'une entente hors cours	-	-	-	7	19	4	7	2	3	-	42
Griefs encore sur le rôle de l'arbitrage	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Total des griefs en arbitrage	3	1	8	17	30	9	17	6	7	1	99

Entre 1984 et 1993, un total de 99 griefs furent portés en arbitrage alors que 42 d'entre eux furent réglés grâce à une entente hors cours. C'est donc une moyenne de dix griefs par année que les parties portent à l'arbitrage parce qu'elles sont incapables d'en arriver à une entente. Si nous calculons le pourcentage de griefs gagnés et celui de griefs perdus pour le syndicat, nous constatons que 63% des griefs sont gagnés par le syndicat et 37% par la partie patronale. Par ailleurs, il est intéressant de noter que les gains patronaux furent complets (9) en 1985 et en 1986 alors qu'il en fut de même pour le syndicat (11) en 1984 et en 1992.

Précisons que des frais juridiques importants sont consacrés au règlement de ces griefs portés en arbitrage ainsi qu'un investissement de

temps considérable pour les deux parties. Ces griefs sont nombreux et mobilisent temps, énergie et argent mais ne sont pas les seuls éléments de conflictualité chez Domtar-Windsor. En fait, l'échange de correspondance entre la partie syndicale et la partie patronale nous renseigne sur la conflictualité de leurs rapports. Cela nous amène à faire ressortir les litiges et autres conflits entre les parties.

#### 2.2.4 LITIGES ET AUTRES CONFLITS

La conflictualité est particulièrement importante entre 1987 et 1992 et nous permet d'affirmer que bien des litiges ne se traduisent pas en griefs: les revendications concernant la sous-traitance, la santé et sécurité du travail, le discours patronal et les actions de ce dernier qui sont dénoncés à maintes reprises par le syndicat. Le syndicat semble continuellement en alerte sur tout ce qui peut affecter les intérêts des membres et, comme moyen de pression, il utilise occasionnellement le boycott des réunions conjointes et, particulièrement, celles touchant la santé et la sécurité du travail; des communiqués dénonciateurs dans le journal syndical; et, des lettres envoyées à la partie patronale qui sont très explicites du mécontentement syndical.

Notons que l'aménagement de la nouvelle usine, les changements technologiques, la formation et la relocalisation de la main d'oeuvre à la nouvelle usine, les mises à pied massives anticipées puis réalisées, les travailleurs externes loués ainsi que les nouveaux horaires de travail s'avèrent des sujets délicats, voire litigieux. Lors du mouvement de main d'oeuvre, trois types d'ancienneté entraînent en ligne de compte: ancienneté d'occupation, de département et d'usine. Le respect de l'ancienneté à trois niveaux a fait l'objet de nombreuses plaintes et augmenta la complexité de la gestion du mouvement de main d'oeuvre.

Par ailleurs, les changements technologiques, qui auraient pu être l'occasion d'une réorganisation importante du travail, visaient simplement une meilleure productivité qualitative<sup>7</sup> et quantitative<sup>8</sup>. Jamais les parties

---

<sup>7</sup> Productivité qualitative renvoie à un produit d'une plus grande qualité et répondant aux nouvelles normes ISO.

n'ont discuté de saisir l'opportunité de la création de la nouvelle usine ainsi que de l'instauration des technologies de pointe pour amorcer un processus important de réorganisation du travail. Selon la partie patronale, les décideurs n'ont aucunement pensé à cette éventualité malgré que des entreprises aux États-Unis et certaines au Canada avaient déjà amorcé ce processus. Selon la partie syndicale, ni l'employeur ni le syndicat n'ont discuté de réorganisation du travail parce que les parties n'étaient pas très au courant de l'ampleur de ce phénomène comme mesure d'amélioration de la productivité et, qu'à l'époque, les syndicats ne se regroupaient pas au niveau international pour discuter des problèmes qui les préoccupaient. Ainsi, le comité de transition patronal-syndical veillait à replacer les travailleurs dans une organisation du travail qui ressemblait le plus possible à ce qu'il connaissait déjà.

En 1989, le sujet le plus litigieux fut la négociation par le comité de transition des nouveaux affichages de postes. Par la suite, face à la prévention visant la réduction des accidents, un désaccord intervint lorsque le représentant du syndicat se voit refuser les jours de libération nécessaires à l'élaboration du programme de prévention. S'ensuivent le boycottage des réunions paritaires à ce sujet ainsi que la non participation aux comités départementaux. Le syndicat s'interroge également sur une lettre de l'employeur à la CSST qui soulignait un programme de prévention en quatre volets. Encore une fois, le syndicat relève l'incohérence entre le discours patronal et la concrétisation de son action.

En 1990, trois sujets dominant la correspondance patronale-syndicale: "les hommes loués"; les clauses de la convention collective plus ou moins respectées et les griefs qui s'ensuivent; et enfin, la santé et sécurité des travailleurs. Ce dernier item occupe la majorité de la correspondance entre les parties et l'accent est mis sur la sécurité des travailleurs. Le syndicat fait à nouveau ressortir comment le discours patronal est incohérent avec sa pratique. Les politiques de cadencage ne seraient pas respectées et les corrections envisagées par l'employeur pour remédier, par exemple, à la chaleur excessive dans quelques secteurs de l'usine ne semblent pas des

---

<sup>8</sup> Productivité quantitative renvoie au fait de produire davantage avec moins de travailleurs.

priorités. En fait, les mois passent sans que hotte, système de ventilation,... soient installés. Tous ces litiges ne se transforment pas en griefs mais ils indiquent, entre autres, à quel point le syndicat est vigilant lorsqu'il s'agit de défendre les intérêts des membres et, surtout, pour tout ce qui touche leur intégrité physique.

La conflictualité patronale-syndicale peut également se mesurer à l'aide du temps investi dans la résolution des conflits: griefs, règlements des griefs pendant les premières démarches, arbitrages des griefs et litiges.

TABLEAU -II.II.IV-  
Nombre de jours consacrés au règlement des griefs  
des arbitrages de griefs et des litiges entre 1984-1993

Années	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Nombre de jours	168	144	78	123	290 *	210	270	195	181	156

\* La transition des employés à la nouvelle usine a soulevé maints problèmes qui peuvent être associés à des litiges.

### 2.2.5 LES COMITÉS CONJOINTS

Les sections précédentes ont montré à quel point griefs et litiges étaient nombreux jusqu'en 1993. Malgré l'abondance des griefs et des litiges, les parties tentent de s'asseoir à une même table pour régler une multitude de problèmes quotidiens qui surviennent dans les relations de travail. Pour ce faire, les comités conjoints semblent un outil assez efficace. En 1995, la partie patronale ainsi que la partie syndicale considèrent que leurs relations, bien que toujours assez traditionnelles, sont moins conflictuelles depuis deux ans à peine. Aujourd'hui, les parties se voient davantage comme partenaires que comme adversaires et le langage de guerre tend à s'effacer de leur discours respectif.

Les comités conjoints sont nombreux et plusieurs ne sont pas permanents. En fait, l'émergence de ces comités est souvent tributaire des problèmes qui surviennent à l'usine ou encore, pour ce qui est des trois derniers comités, du fait de l'instauration d'un processus de discussion continue.

TABLEAU -II.II.V.A-  
COMITÉS CONJOINTS

- |    |   |
|----|---|
| -> | comité de survie;   |
| -> | comité d'évaluation;  |
| -> | comité d'intérêt mutuel;  |
| -> | comité des relations industrielles;                                   |
| -> | comité de transition;   |
| -> | comité de la cafétéria;   |
| -> | comité de santé et de sécurité du travail;                            |
| -> | comité de mouvements de main d'oeuvre;                                |
| -> | comité d'étude sur les NFOT;  |
| -> | comité ad hoc sur la revision des procédures de griefs et discipline. |

D'abord, en 1984, la création d'un comité de survie s'impose puisque tous les travailleurs ont la perception que Domtar peut fermer l'usine de Windsor. D'autres comités existent depuis 1947 comme, par exemple, le comité d'intérêt mutuel au niveau du conseil syndical et qui est subordonné au comité des relations industrielles au niveau de l'exécutif.

Le comité d'évaluation existe à la maintenance seulement. Il est constitué d'un patron et d'un syndiqué du métier concerné. Paritaire et ad hoc, son rôle consiste à vérifier les tâches et fonctions d'un employé de métier pour justifier son changement de classe.

Le comité d'intérêt mutuel a vu le jour le 30 avril 1947 et est un comité en lien direct avec le conseil syndical qui s'occupe, lors d'une première étape, des problèmes départementaux. Celui-ci se rapporte au comité des relations industrielles qui a le mandat de régler tous les problèmes de travail qui ne sont pas solutionnés par les autres comités. Voilà pourquoi certains comités conjoints doivent soumettre leurs recommandations au comité des relations industrielles pour en obtenir l'approbation.

Le comité de transition a été formé en décembre 1984 et un officier fut élu responsable de ce dossier. Il démissionne de la présidence du syndicat le 4 juin 1985 et un autre officier prend la relève. Cependant, tous les deux demeurent sur le comité de transition avec deux autres membres représentant la partie syndicale. Quatre membres représentant l'employeur siègent également sur ce comité. Quarante-quatre (44) rencontres et de nombreuses lettres d'entente résultent de la négociation entre les parties pendant le mouvement de main d'oeuvre de l'usine de St-François à la nouvelle usine. La compagnie proposa un système d'évaluation des tâches avec points et le syndicat optera, à l'aide de conventions de référence, à des emplois comparables pour établir les salaires des papetiers et des autres travailleurs de la production. Pendant cette période de formation et de déménagement à l'usine, le comité de transition a été fortement occupé ainsi que les contremaîtres. La santé et la sécurité du travail en a quelque peu souffert.

Le comité de la cafétéria est formé le 2 juillet 1987 et regroupe deux représentants des employés et deux représentants de l'employeur. Les buts de ce comité sont: choisir le concessionnaire répondant le mieux aux besoins des employés et de la Compagnie et établir la nature des services offerts par le concessionnaire de la cafétéria tels que les heures d'ouverture, le genre de menu, le prix des repas, la qualité et la valeur nutritive des repas, etc.

Le comité de santé et de sécurité paritaire existe depuis 1980. Composé au départ d'une quinzaine de personnes, il en comprend 24 en 1984. En 1986, avec l'émergence des programmes de prévention, la CSST questionne l'efficacité d'un si grand comité. Ainsi, l'année suivante, le comité ne regroupait plus que cinq personnes avec l'infirmière. En 1990, avec la nomination de l'agent de prévention, le comité se compose de quatre personnes représentant chaque partie. La réduction du nombre de participants au comité vise une plus grande efficacité.

La santé et sécurité du travail occupe une place prépondérante à l'usine de Windsor. Du côté de l'employeur, trois personnes siègent sur le comité de santé et sécurité du travail ainsi que l'agent de prévention et trois personnes représentant le syndicat. En fait, depuis 1990, un agent de prévention s'occupe

à temps plein de santé et de sécurité du travail: prévention, formation en santé et sécurité, suivi des mesures correctives, dossiers de santé et de sécurité, suivi des accidentés du travail, défense des travailleurs, analyse des tâches, programme d'aide aux employés. Depuis 1986, fort de son expertise, l'agent de prévention qui siège au comité S.S.T. du syndicat Domtar-Windsor a également donné une dizaine de cours en santé et sécurité du travail au Conseil Central-CSN de Sherbrooke en Estrie.

Par ailleurs, un programme d'aide aux employés a été mis sur pied par l'agent de prévention actuel. Ce programme consiste à venir en aide aux employés ayant des problèmes d'alcoolisme et de toxicomanie. L'aide est personnalisée et 250 travailleurs ont eu recours à ce service depuis les six ans d'existence du programme.

À tous les deux ans, le poste d'agent de prévention devient vacant. Les membres du syndicat, lors d'une assemblée générale, reconfirment la même personne à ce poste puisque personne ne s'est jamais présentée contre elle. À tous les mois, l'agent de prévention rencontre l'exécutif pour discuter de santé et de sécurité du travail à l'usine.

En 1982, parmi les entreprises canadiennes du secteur des pâtes et papier, Domtar-Windsor se retrouvait 78ième en ce qui a trait au taux d'accidents du travail avec 120 accidents avec perte de temps enregistrés pour un taux de fréquence frôlant les 20%. L'usine a grandement amélioré sa position depuis pour atteindre la quatrième place en 1994 avec un taux de fréquence de 7%. L'usine a battu un record dernièrement avec 160 jours sans aucun accident et 700,000 heures sans accident avec perte de temps. Un tel bilan ne s'était pas vu depuis 15 ans. En 1994, Domtar a enregistré seulement six accidents avec perte de temps et l'indice de gravité a également chuté. En 1989, 76 accidents aux yeux furent enregistrés et le port obligatoire des lunettes fut la solution apportée de sorte que ce type d'accident est maintenant à peu près inexistant.

Le tableau -II.II.V.B- illustre la situation concernant des accidents de travail. Il nous aide à bien comprendre l'importance d'un comité conjoint de

santé et sécurité du travail, comité actif et soucieux du mieux-être des travailleurs qui contribue à réduire le nombre et la gravité des accidents.

TABLEAU-II.II.V. B-  
Jours perdus et taux de fréquence des accidents  
entre 1984 et 1993

Années	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Nombre de jours perdus	424	474	488	871	585	991	1072	922	329	186
Taux de fréquence des accidents	12.4	12.6	10.3	16.25	10.91	16.5	20	15.9	11.1	6.9

La majorité des accidents de travail ne nécessitent que des services de premiers soins alors que d'autres obligent le travailleur accidenté à une assistance médicale plus importante et à l'accès à un travail avec travaux légers ou encore à un retrait complet du poste de travail pour une durée déterminée ou non. En 1994, un rapport fait mention de six personnes encore en invalidité de longue durée. Leur retraite est prévue entre 1995 et 2003.

Trois nouveaux comités sont créés au début de 1994. Il s'agit du comité de mouvement de main d'oeuvre pour toutes les questions relatives aux mouvements de main d'oeuvre et à l'ancienneté; du comité d'étude sur la possibilité d'instaurer de nouvelles formes d'organisation du travail; et, enfin, du comité ad hoc pour traiter d'autres sujets tels que la révision de la procédure de griefs, la discipline, etc. Ces trois comités sont mis en place afin de privilégier l'approche préventive dans la recherche de solutions harmonieuses relativement à l'interprétation et à l'application des clauses normatives de la convention collective. Les comités sont composés respectivement d'un nombre égal d'employés syndiqués et de représentants de la Compagnie dont le total n'excède pas six membres. Ces comités ont un pouvoir de recommandation au comité des relations industrielles. Précisons que ces comités ont émergé à la suite de la signature de la convention collective d'une durée de six années.



## CONCLUSION: 2.2 ADMINISTRATION DU CONTRAT COLLECTIF

Durant la période étudiée, les griefs sont très nombreux totalisant 659 pour une moyenne de 66 par année. La distribution du temps supplémentaire est la raison la plus souvent évoquée pour formuler un grief. La majorité (85%) de ces griefs trouvent leur solution dès les premières démarches. Ce sont seulement 15% des griefs qui sont portés à l'arbitrage alors que près de la moitié d'entre eux (42%) se règlent par ententes hors cours. Les autres litiges et conflits sont multiples et ont porté particulièrement sur les différents problèmes tributaires de la nouvelle usine. De nombreux comités conjoints ont été formés et ont produit des résultats positifs et ce, plus spécifiquement en santé et en sécurité du travail où la gravité et le nombre d'accidents ont diminué. Toutefois, malgré le nombre imposant de comités conjoints dans les autres domaines, ce n'est qu'en 1994 et 1995 que l'employeur manifesta un désir véritable d'impliquer le syndicat dans la gestion des changements. Le syndicat est sollicité et ses recommandations sont prises en compte: il devient alors partie prenante du changement. Par exemple, pour le projet de réorganisation du travail en 1994 et en 1995, l'employeur se fait accompagner par des leaders du syndicat lors des visites d'usines canadiennes et américaines. La période étudiée est caractérisée par des relations de travail traditionnelles et conflictuelles alors qu'un changement s'amorce en 1993.

## LA NÉGOCIATION PATRONALE-SYNDICALE

L'objectif fondamental de cette section est de bien documenter la négociation patronale-syndicale. Nous présenterons le processus de négociation collective sous les aspects suivants: l'identification [la provenance] du négociateur et du porte-parole à la table de négociation; les niveaux de négociation et les différentes tables de négociation; le temps consacré à la négociation en tenant compte des dates où le projet de négociation fut terminé et déposé ainsi que des dates des contre-offres patronales et de l'entente de principe; le vote de moyens de pression et les moyens de pression utilisés, la grève s'il y a lieu, le rejet des offres et l'acceptation des offres; la conciliation, la médiation et les arrêts de travail; la durée du contrat collectif; les priorités de chaque négociation collective ainsi

que les résultats obtenus. Il sera également question de la négociation qui se fait en dehors de la période légale de renouvellement de la convention collective venant à échéance: il peut s'agir ici de négociation permanente ou continue liée aux préoccupations syndicales alors que des renseignements concernant les lettres d'entente qui découlent de cette négociation complètent l'analyse.

Les données proviennent de multiples sources documentaires et autres. En fait, l'analyse des documents [procès verbaux, dossiers de négociation et journaux syndicaux], l'analyse de contenu des mémoires d'entente et des conventions collectives ainsi que des entretiens individuels avec plusieurs officiers syndicaux constituent les principales sources d'information nous permettant de brosser un portrait sur l'évolution du processus de négociation collective. Lorsque nécessaire pour une meilleure compréhension des documents, nous interrogeons des officiers syndicaux sur place. C'est avec beaucoup de collaboration que ceux-ci nous ont fourni maintes explications afin d'élucider certaines interrogations face aux circonstances, enjeux et résultats des négociations collectives qui se sont déroulées durant la période couverte par notre recherche.

Avant de rapporter les faits saillants de chacune des périodes de négociation collective, nous ferons un bref retour historique sur la négociation collective et, ensuite, nous regrouperons les principales tendances des quatre négociations.

### BREF HISTORIQUE

Entre 1943 et 1982, les renouvellements des contrats collectifs ont eu lieu surtout aux deux ans, parfois aux trois ans et exceptionnellement au bout d'une année. Toutes les conventions collectives depuis 1943 ont été signées par trois parties: l'employeur, le syndicat et la FTPF-CSN. Le premier contrat s'intitule "les règlements du moulin" et met l'accent sur la discipline, les punitions ainsi que l'horaire de travail de 48 heures à 78 heures par semaine. Il est ainsi le reflet d'une époque imprégnée de religion où priment le système disciplinaire et le système punitif.

En 1947, le syndicat est reconnu comme agent négociateur tel que décrété par la Commission des relations ouvrières de la Province de Québec (1944) qui reconnaît la FTPF comme l'organisme supérieur. Toujours en 1947, le premier comité conjoint est formé et s'intitule "comité d'intérêt mutuel pour les intérêts économiques et sociaux" alors que le salaire horaire se situe entre 0,64¢ et 0,79¢. Le petit document a troqué son titre de "règlements du moulin" pour celui de contrat collectif de travail entre les trois parties susmentionnées.

En 1948, la notion de "séniorité" <sup>9</sup> apparaît. En 1950, des femmes ont l'autorisation de travailler au moulin mais leur salaire ne doit pas dépasser 50% du salaire des hommes de 18 ans ou plus. En 1951, l'employeur exigera un examen médical à l'embauche et fera inscrire cette règle dans le contrat collectif. Entre 1952 et 1964, les négociations portent sur les augmentations salariales, la réduction des heures de travail et la bonification des congés annuels. Le contrat collectif prévoit une classification à trois niveaux basée sur le sexe et l'âge sans égard à l'occupation: homme: 1,84\$/heure; femme: 1,22\$/heure; et, garçon de moins de 18 ans: 1,60\$/heure. Les vacances augmentent avec la "séniorité" et la durée de la semaine de travail est de 42 heures. Ce ne sera qu'en 1964 qu'apparaîtront les types d'occupations (4) ainsi que l'échelle de classifications en lien avec l'ancienneté. En 1966, le syndicat négocie une clause limitant la sous-traitance (art. 21).

En 1968, les parties rigidifient leurs positions: une grève durera huit mois. La grève sera violente, émotionnelle et manifestant la confrontation des pouvoirs. Menaces de mort, suspension d'un homme au-dessus de la rivière, tir de coup de fusil, vandalisme sur les outils à l'usine et sur les autos des cadres furent des manifestations de violence utilisées durant cette grève dont tous se rappellent avec horreur. À la signature du contrat, l'employeur exigera l'inscription des droits exclusifs à la compagnie (droits de gérance). Les négociations qui suivent furent longues et difficiles.

---

<sup>9</sup> La notion d'ancienneté traduite par « séniorité » est libellée comme telle dans le contrat collectif. Nous supposons que les termes utilisés à l'époque sont fortement influencés par les voisins américains.

Puis, un lock-out marque les négociations collectives de 1973 et les parties négocient deux nouvelles règles: les congés de maternité d'une durée de huit mois: deux mois avant l'accouchement et six mois après la naissance de l'enfant; ainsi qu'une clause sur les changements technologiques (art.27). Notons qu'un salaire pour les hommes et un salaire pour les femmes sont toujours négociés par les parties et, ce n'est qu'en 1976 que la double échelle salariale est supprimée. En 1978, les priorités de négociation sont dirigées vers la santé et la sécurité du travail, sur les lignes de progression et sur des augmentations salariales. En 1980, la bonification des vacances, l'élargissement de la clause sur les changements technologiques et la consolidation du régime de retraite Domtar constituent les éléments clés de la négociation. En 1982, la bonification des salaires et des vacances seront les principaux résultats de ce renouvellement du contrat collectif d'une durée de deux ans (1982-1984).

Ce bref retour historique des structures de négociation permettra de mieux comprendre les particularités de la période 1984-1993 concernant les grandes composantes de la négociation.

#### 2.2.6 NIVEAU DE NÉGOCIATION: local, entreprise, secteur

Il y a deux tables de négociation: la première pour le renouvellement du contrat collectif de travail se situe au niveau local alors que la deuxième pour le régime de retraite et le RCID <sup>10</sup> se situe au niveau de l'entreprise. Les deux types de négociation peuvent se chevaucher. En fait, le régime de retraite et le RCID sont négociés en dehors du renouvellement du contrat collectif. Il s'agit d'une négociation couvrant tous les établissements de l'entreprise Domtar qui se fait avec tous les syndicats de ces usines affiliés à la CSN, à la FIQ ou autres.

---

<sup>10</sup> Régime de conversion industrielle Domtar touchant les employés syndiqués de Domtar Inc. Ce régime fut établi le 1 janvier 1969 pour les dirigeants de la Société et les syndicats représentant la majorité des employés de Domtar.

La FTPF coordonne ces deux types de négociation: retraite et RCID ainsi que le renouvellement du contrat collectif de travail. Cette coordination est possible grâce au comité intersyndical mis en place en 1990 par la fédération (FTPF) où siègent onze personnes représentant seize usines de papier. Ce comité de coordination représente toutes les usines (16) à papier du Québec dont les syndicats sont affiliés à la FTPF-CSN. Nous pouvons donc dire que ce niveau de négociation est sectoriel pour tous les syndicats dont l'affiliation syndicale est la CSN. Le mandat de ce comité intersyndical est de coordonner les négociations collectives afin de bâtir les meilleurs contrats collectifs avec des systèmes de rémunération semblables entre les usines. Les 11 personnes qui siègent à ce comité sont: le coordonnateur de la FTPF, le président de la FTPF, trois conseillers syndicaux de la FTPF et un conseiller syndical du service d'information CSN, le vice-président FTPF du secteur usine de Domtar-Windsor, et enfin, quatre représentants d'usine.

### 2.2.7 NÉGOCIATEUR

Le négociateur siégeant à la table de négociation lors du renouvellement du contrat collectif est formellement identifié comme le conseiller syndical régional affecté aux dossiers de la FTPF. Par contre, plusieurs négociateurs provenant de différentes allégeances syndicales siègent à la table de négociation concernant le régime de retraite et le RCID.

### 2.2.8 PORTE-PAROLE À LA TABLE DE NÉGOCIATION

Le porte-parole<sup>11</sup> à la table de négociation du contrat collectif est le négociateur qui est le conseiller syndical de la FTPF. Cependant, le comité exécutif du syndicat local exige parfois que le conseiller syndical FTPF soit remplacé par le coordonnateur de la fédération et ce, particulièrement, lors de

---

<sup>11</sup> Généralement, le conseiller syndical de la FTPF est le porte-parole à la table de négociation patronale/syndicale. Cependant, le coordonnateur va aussi négocier dans les grandes entreprises lors de clauses spécifiques et revêtant un caractère important. Par exemple, en 1993, suite à la demande patronale d'ouvrir l'usine à Noël et au Jour de l'An, la négociation de congés supplémentaires en contre-partie de cette acceptation fut défendue par le coordonnateur de la FTPF.

négociations d'éléments complexes. D'autre part, en ce qui a trait au régime de retraite et au RCID, deux représentants de la FTPF-CSN sont nommés comme porte-parole pour représenter tous les membres syndiqués de la CSN de Domtar, qu'ils soient dans un syndicat d'employé-es de bureau ou dans un syndicat d'employés de la production. Ainsi, il est fort possible qu'aucun officier de Windsor soit mandaté pour négocier à cette table.

### 2.2.9 PÉRIODICITÉ DU CONTRAT COLLECTIF

Les contrats collectifs ont habituellement une durée de trois ans sauf la dernière convention collective d'une durée de six ans (1993-1999). Celle-ci fut négociée comme un renouvellement d'un contrat de trois ans pour les clauses normatives avec droit réciproque des parties d'exiger une renégociation sur les clauses monétaires après le premier terme de trois ans. La période étudiée 1984-1994 regroupe quatre renouvellements de convention collective couvrant respectivement les périodes suivantes: 1) 1984 à 1987; 2) 1987 à 1990; 3) 1990 à 1993; 4) 1993 à 1999.

### 2.2.10 DURÉE DE LA NÉGOCIATION

La durée de la négociation collective est calculée à partir de deux dates: la date de remise des demandes syndicales à l'employeur et la date d'acceptation des offres finales par l'assemblée générale ou la date de signature de l'entente de principe intervenue entre l'acteur patronal et l'acteur syndical. La durée de la négociation collective varie donc de 5 1/2 mois à 10 1/2 mois. Bien que le processus soit initié par la cueillette des demandes auprès des membres, nous nous référons au dépôt formel de ces dernières. Les demandes sont toujours très nombreuses même si à peine 10% des syndiqués participent à la cueillette des demandes pour la préparation de la négociation collective. Aux yeux des officiers, des demandes sont parfois farfelues: il faut toutes les étudier et ne retenir que les demandes le plus souvent mentionnées. Ainsi, sur 200 demandes enregistrées, près d'une centaine peuvent être retenues et regroupées. Toutefois, cette étape préparatoire n'est pas inscrite dans le calcul de la durée de la négociation.

TABLEAU -II.II.X-  
DURÉE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Négociation collective	1984-1987	1987-1990	1990-1993	1993-1999
Date du début	15-02-1984	14-05-1987	09-03-1990	13-01-1993
Date de la fin	30-11-1984	13-10-1987	17-12-1990	27-10-1993
Durée	9 1/2 mois	5 1/2 mois	10 1/2 mois	9 1/2 mois

### 2.2.11 TEMPS CONSACRÉ À LA NÉGOCIATION

Le temps consacré à la négociation est strictement relié aux rencontres patronales-syndicales à la table de négociation. Depuis 1987, les demandes ne sont plus cueillies en assemblées départementales mais en assemblée générale. Elles ne sont pas pour autant moins nombreuses: en 1990, le syndicat s'est présenté devant l'employeur avec 104 demandes. Par contre, moins de demandes furent retenues à la dernière négociation de 1993. En fait, le nombre de demandes diminue et seules les priorités sont retenues car, de plus en plus, l'objectif est avant tout de continuer à bonifier salaires et vacances tout en conservant les autres acquis conventionnés.

TABLEAU -II.II.XI-  
TEMPS CONSACRÉ À LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Négociation collective	1984-1987	1987-1990	1990-1993	1993-1999
Nombre d'heures	184 heures	176 heures	288 heures	144 heures
Nombre de jours	22 jours	17 jours	36 jours	18 jours

Les parties ont investi entre 144 heures et 288 heures uniquement pour la négociation comme telle. Les heures consacrées à la négociation du contrat de travail s'échelonnent sur une moyenne de 23 jours de discussions formelles en vue d'en arriver à un règlement signé par les parties. Nous précisons maintenant les particularités de chacun de ces renouvellements de contrat collectif.

### 1984-1987

Le renouvellement du contrat collectif de 1984 a nécessité 184 heures de négociation étalées sur 22 jours à l'Auberge des Gouverneurs de Sherbrooke. Parfois, la période de négociation durait cinq jours consécutifs mais, généralement, c'est par bloc de deux ou trois jours que les négociateurs se réunissaient. Les parties ont dû faire appel à un conciliateur pour mettre fin à la négociation. Une manifestation d'un groupe de syndiqués a eu lieu à l'Auberge des Gouverneurs pendant la conciliation.

Outre les 22 jours consacrés à la négociation comme telle, les officiers syndicaux investissent plusieurs journées pour la préparation des demandes syndicales. De plus, entre les journées de négociation collective avec les patrons, trois officiers syndicaux se sont rendus à deux reprises à Québec pour rencontrer le coordonnateur de la FTFP ainsi que les autres négociateurs d'usines de papier afin de bien coordonner la négociation.

### 1987-1990

Bien que cette négociation ait duré quatre mois de moins que la précédente, elle a nécessité presque autant d'heures, soit un total de 176 heures réparties sur 17 jours. À nouveau, les parties ont fait appel à un conciliateur qui a dû investir cinq journées pour arriver à un règlement.

### 1990-1993

La négociation collective de 1990 a duré dix mois et demi, soit du 9 mars 1990 au 17 décembre 1990. Trente-six jours de négociation collective et deux jours de conciliation, soit un total de 288 heures furent nécessaires pour conclure un contrat collectif. La négociation fut très difficile et les membres se sont réunis à plusieurs reprises pour démontrer leur solidarité et leur détermination à améliorer leur contrat collectif.

### 1993-1999

La négociation collective a duré neuf mois et demi, soit du 13 janvier 1993 au 27 octobre 1993. Une négociation totalisant 18 jours, soit 144 heures, fut nécessaire pour obtenir le règlement du contrat collectif. Pour régler ce contrat, les parties ont investi exactement la moitié moins d'heures de négociation que pour la dernière convention collective de 1990-1993. La



grande particularité de cette négociation réside dans le fait que la partie patronale a déposé ses demandes le 13 janvier alors que le syndicat n'avait pas encore formulé les siennes. C'était la première fois dans l'historique des relations de travail que l'employeur affichait ses couleurs avant le syndicat. Ce n'est que le 7 mai suivant que le syndicat dépose ses demandes. Non seulement l'employeur expose des demandes depuis 1990 mais il devance le syndicat et l'oblige à réagir à ses demandes. Historiquement, l'employeur avait toujours attendu les demandes syndicales avant de se positionner et de formuler ses offres qui invitaient le syndicat à produire les contre-offres.

Toutefois, la partie syndicale s'était préparée à la négociation collective. En fait, cinq mois avant la fin de la convention collective, soit le 26 novembre 1992, une première rencontre a eu lieu à Québec pour discuter et voter les demandes fédératives. Par la suite, soit le 10 décembre suivant, le conseiller syndical de la FTPF a présenté au comité exécutif les demandes fédératives et, à cette occasion, l'exécutif a également formulé ses propres demandes. Le 16 décembre, le comité exécutif a rencontré tous les délégués de département pour la présentation de l'ensemble des demandes et la votation sur les propositions. Finalement, une assemblée générale a suivi pour discuter et voter dans l'ordre les demandes suivantes: fédératives, du comité exécutif, du conseil syndical et, enfin, des membres.

### 2.2.12 MOYENS DE PRESSION UTILISÉS ET GREVES

Les moyens de pression habituellement utilisés par l'acteur syndical sont des ralentissements de travail, des grèves de parole avec les contremaîtres, des rassemblements devant les bureaux des patrons; le refus de faire du temps supplémentaire; le sit-in départemental et rotatif, les téléphones anonymes et les menaces, la mise en place d'autocollants; des tracts diffusés par l'interphone de l'usine et dénonçant les agissements de la compagnie. C'est lors de la négociation de 1990 qui fut très difficile que les moyens de pression utilisés par les employés furent le plus nombreux, voire trop nombreux, selon la direction.

Malgré des votes de grève pris trois fois sur quatre, aucune grève ne fut enregistrée durant la décade étudiée. Par contre, les menaces de fermeture sont fréquentes jusqu'en 1982 et, pour la première fois en 1990, l'employeur menace de faire un lock-out. Depuis l'accréditation en 1944, le syndicat des travailleurs des pâtes et papier de Windsor a utilisé la grève une seule fois, soit en 1968. Cette grève violente de huit mois a profondément marqué les citoyens de cette municipalité. La collectivité s'en souvient et n'est pas très favorable au syndicat. Dorénavant au courant du renouvellement de la convention collective, les gens surveillent la situation de près. Ainsi, le syndicat doit redorer son image auprès de la communauté et ne plus utiliser des moyens de pression qui débordent le cadre de l'usine. Selon plusieurs officiers lors des entrevues, les résidents de Windsor perçoivent le syndicat comme un syndicat puissant qui négocie fort et les syndiqués de Domtar comme des bien-nantis qui ne devraient plus rien revendiquer.

Soulignons d'abord que la crise économique de 1982-1983 ne semble pas avoir touché Domtar et que les menaces de fermeture faites à chaque précédent renouvellement du contrat collectif seraient choses du passé. En témoigne l'annonce faite par la compagnie lors du règlement de 1987 d'investir entre 800\$ et 900\$ millions dans des technologies pour l'usine de Windsor .

Nous reprenons les quatre périodes de négociation pour le renouvellement du contrat collectif pour documenter le niveau de difficulté afin d'arriver à une entente négociée. Il s'agit des votes de moyens de pression et des votes de grève en assemblée générale.

TABLEAU -II.II.XII-  
VOTE DE MOYENS DE PRESSION ET VOTE DE GREVE LORS DES  
NÉGOCIATIONS COLLECTIVES

Négociation collective	1984-1987	1987-1990	1990-1993	1993-1999
Date du vote des moyens de pression	10-11-1984	-----	20-11-1990	-----
% des membres de l'Assemblée générale en faveur des moyens de pression	100%	-----	97.7%	-----
Date du vote de grève	-----	30-09-1987	05-12-1990	05-08-1993
% des membres de l'Assemblée générale en faveur de la grève	-----	84.9%	87.7%	65.4%

#### 1984-1987 et 1987-1990

En 1984, un vote pour utiliser des moyens de pression a été entériné par la totalité des membres réunis en assemblée générale. Cependant, avec l'annonce par l'employeur de l'investissement pour construire une nouvelle usine, le syndicat a préféré mettre la sourdine sur les revendications et les repousser à la négociation suivante. En 1987, aucun vote pour l'utilisation de moyens de pression ne fut pris en assemblée générale alors que 84,9% des membres étaient prêts à aller en grève si l'employeur n'acceptait pas de réduire le temps de travail et de bonifier les salaires pour tous les travailleurs.

#### 1990-1993

Le 20 octobre 1990, les membres ont d'abord voté des moyens de pression dont les principaux étaient: ralentissement de travail, ne plus communiquer avec les cadres, bloquer la route en guise de piquetage symbolique, afficher des pancartes et des collants dans l'usine, utiliser les média et les lignes téléphoniques pour passer des messages. Suite à la mise en place de ces moyens de pression, plusieurs syndiqués furent suspendus avec perte de salaire. Le Fond de défense professionnelle de la CSN consentit à

rembourser une journée de salaire à onze syndiqués suspendus lors de ces événements.

Lors de la négociation de 1990, la sous-traitance est dénoncée et les employés sont inquiets face aux emplois et ce, particulièrement, dans les emplois de métiers. Plusieurs se disent prêts à faire la grève si l'employeur n'offre que "des garnottes". C'est dans ce contexte que le rejet des offres fut obtenu le premier novembre avec 95,6% des voix et, à nouveau, les membres ont pris un vote de grève le 5 décembre 1990: 87,7% se sont prononcés en faveur d'une grève générale. À cette même occasion, la création d'un fond de grève a vu le jour: chaque employé contribue à raison de 5,00\$ par semaine jusqu'à l'obtention d'un montant de 5,000,00\$ afin que la grève soit déclenchée le premier mai 1991 si un règlement n'est pas obtenu entre les parties. Finalement, l'acceptation des offres finales a été obtenue de justesse avec seulement 52,3% des voix le 17 décembre 1990.

### 1993-1999

En 1993, la partie syndicale ne vote aucun moyen de pression durant la négociation avant un premier rejet des offres le 5 août par un vote de 65,4%. La même journée, un vote de grève est pris avec 63,2% des voix. Comparativement aux années antérieures, les membres sont divisés et le pourcentage de 63,2% n'apparaît pas assez élevé pour concrétiser une grève. Après une autre ronde de négociation, les offres sont à nouveau rejetées à 81,9%. Entre temps, des élections ont lieu à l'exécutif et le président est battu aux élections. C'est donc le nouveau président et l'équipe de négociation qui poursuivent le processus de négociation collective. Quelques semaines plus tard, les offres sont acceptées à 88,5%.

### 2.2.13 PRIORITÉS DE NÉGOCIATION

En 1984, 90 demandes sont retenues par le comité de négociation mais seulement une dizaine sont considérées comme prioritaires. Elles se résument ainsi: une augmentation salariale pour tous les employés; la réduction des heures de travail de 40 heures à 37 1/3 heures par semaine; la bonification des assurances collectives par l'augmentation de la participation de l'employeur;

la protection salariale lors d'une rétrogradation permanente due à l'automatisation ou aux changements technologiques; l'augmentation d'une semaine de vacances après neuf ans d'ancienneté pour l'obtention d'un mois de vacances; l'assurance d'un plancher d'emploi; la formation en cours d'emploi; et, enfin, la reprise volontaire du temps supplémentaire.

En 1987, le syndicat revient à la charge avec la réduction des heures de travail pour les employés de la maintenance; la bonification des assurances collectives, des congés et des salaires; et, enfin, l'établissement de nouvelles échelles salariales pour la nouvelle usine. De plus, il est question de limiter le travail effectué par les contremaîtres. L'accent est mis sur le réajustement salarial de tous les employés et ce, à tous les postes de travail ainsi que l'obtention du 2% rétroactif pour tous les employés de la production qui n'avaient eu que l'équivalent de 3% en 1984 compte tenu de la réduction de leur horaire de travail. Notons ici que le contexte favorise les employés puisque la nouvelle usine, espoir d'une plus grande productivité, opère depuis septembre 1987.

En 1990, les priorités de négociation pour le syndicat concernent principalement la bonification des vacances; l'augmentation de la contribution de l'employeur à l'assurance collective; les cédules de travail; l'application du nouvel horaire et la bonification des congés; et, bien sûr, la révision des échelles de salaire et des lignes de progression. Aussi, le syndicat veut intégrer les cédules de 12 heures à la convention collective; il désire décentraliser l'application de l'horaire de 37 1/3 heures à chaque département pour les cédules de 12 heures et celles de huit heures; il demande des demi-congé mobiles. Du côté salarial, les demandes sont très importantes.

Les enjeux majeurs de la négociation 1993-1999 sont l'ouverture de l'usine à Noël et au Jour de l'An et ses modalités d'opération en lien avec l'obtention supplémentaire de cinq jours consécutifs de congé; le contrat d'une durée de six ans; l'adoption d'une négociation continue concrétisée dans la mise en place de trois comités spécifiques [comité d'étude sur les nouvelles formes d'organisation du travail; comité de mouvements de main d'oeuvre; comité ad hoc sur la révision des procédures de griefs et de discipline]; et, enfin, le maintien d'un plancher d'emplois.

### 2.2.14 RÉSULTATS DE NÉGOCIATION

Concernant le contrat collectif de 1984-1987, le syndicat a réussi à obtenir deux gains importants: la réduction de l'horaire de travail des employés de la production qui sera mise en application en mai 1986 et la protection salariale des employés lors d'une rétrogradation permanente en lien avec les changements technologiques. En fait, cette protection salariale (clause 27.03) constitue une amélioration considérable par rapport à 1982 puisqu'elle s'étend dorénavant sur une année complète et non plus sur six mois. De plus, les augmentations salariales obtenues sont de: 4% pour les deux premières années et 5% pour la troisième année. La prime d'équipe de relève connaît un bond intéressant passant de 0,19¢ l'heure à 0,30¢ l'heure, soit une augmentation de 60% la première année. Une augmentation de 0,05¢ l'heure suivra pour chacune des deux années suivantes. Enfin, un ajout d'une semaine de vacances est obtenu pour les employés ayant neuf ans d'ancienneté.

Lors de la négociation de 1990, le syndicat obtient une augmentation d'au moins 15% la première année et de 5,5% pour les deux années suivantes. Ainsi, par exemple, certains ont reçu une augmentation de près de 3,00\$ de l'heure rétroactivement au 1 mai 1990 et 1,00\$ de l'heure pour les années 1991 et 1992 dépendamment de leur occupation car toutes les échelles salariales furent révisées. De plus, le syndicat refuse le travail à Noël et au Jour de l'An.

Considérant la volonté des parties d'établir la paix industrielle jusqu'au 30 avril 1999, elles ont convenu de reconduire les clauses normatives de la convention collective couvrant la période 1993-1996 pour une seconde période de trois ans, soit 1996-1999. De plus, les clauses à incidence monétaire ainsi que les primes d'équipe de relève doivent également être reconduites pour 1996-1999. Par ailleurs, malgré des prévisions d'augmentation des taux de salaire fixées pour 1996-1999, les parties se réservent le droit de renégocier les pourcentages salariaux et les primes d'équipe en avisant l'autre partie, par lettre, au plus tard 130 jours avant l'expiration de la première convention collective, c'est-à-dire le 30 avril 1996. Qui plus est, le comité paritaire des

relations industrielles a pour mandat d'instaurer une négociation continue et d'adopter des accords atypiques s'il y a lieu.

### 2.2.15 CONCILIATION

Considérant l'incapacité d'en arriver à une entente négociée entre les parties, la majorité des renouvellements des contrats collectifs a nécessité l'aide d'un conciliateur après plusieurs mois de négociation. Entre une et cinq journées furent nécessaires au conciliateur pour en arriver à un compromis acceptable par les deux parties. En fait, lors des négociations de 1984, de 1987, et de 1990, le nombre respectif de jours de conciliation fut respectivement de: un, cinq et deux jours. À cet égard, la négociation de 1993 se démarque nettement des trois précédentes comme nous permet de le constater le tableau -II.II.XV-.

TABLEAU -II.II.XV-  
CONCILIATION

Négociation collective	1984-1987	1987-1990	1990-1993	1993-1999
Conciliation	oui	oui	oui	non
Nombre de jours de conciliation	1 jour	5 jours	2 jours	aucun

### 2.2.16 MÉDIATION

Pendant la période étudiée, les parties n'ont pas recours au service de médiation.

### 2.2.17 LETTRES D'ENTENTE ENTRE LES RENOUELEMENTS DE CONTRAT COLLECTIF

Des ententes peuvent aussi être négociées en cours de mandat. Entre 1984 et 1987, six lettres d'entente furent signées par les parties. Elles ont toutes été négociées par le comité de transition sauf celle concernant la cédule de travail et celle du réajustement salarial. Ces lettres d'entente visaient à solutionner les remplacements de travailleurs en vacances et qui prennent leur retraite ainsi que les nouveaux affichages et la méthode pour combler ces nouveaux postes.

Entre 1987 et 1990, les parties signent neuf lettres d'entente. Elles concernent la mise à l'essai des horaires de 12 heures pour différents groupes de travailleurs; la modification de clauses de conventions collectives touchant la ligne de progression; l'affectation de travailleurs à l'équipe de relève ainsi que les qualifications exigées pour les remplaçants de vacances; l'annulation d'affichage de postes concernant l'usine St-François; l'établissement de conditions d'accessibilité du programme d'aide aux employés; et, enfin, l'impossibilité de retirer l'avis de démission donné et signé lors du départ à la retraite.

Les ententes négociées entre 1990 et 1993 sont très nombreuses comparativement aux deux périodes précédentes. En fait 22 lettres d'entente ont eu pour objet de modifier un article de la convention collective, d'y ajouter des précisions, d'élaborer une procédure nouvelle ou d'accepter un plan individualisé de réadaptation pour des accidentés du travail. Bien que les parties n'aient pas convenu de négocier de façon permanente ou continue, l'adaptation à la nouvelle usine soulève des problèmes non prévus lors du renouvellement du contrat collectif de travail. Ainsi, les parties doivent s'ajuster et le comité de transition voit à signer les lettres d'entente nécessaires.

Peu de temps après la signature du contrat collectif de 1993 à 1999, une entente venait annuler une nouvelle clause du contrat pour la remplacer par celle stipulée dans la convention collective de 1990 concernant le retour des contremaîtres dans l'unité d'accréditation. Par la suite, de 1993 à 1995, trois autres lettres d'entente furent signées par les parties.

### 2.2.18 REVENDICATIONS ET PRÉOCCUPATIONS

Nous présentons d'abord les revendications syndicales qui se rattachent au renouvellement du contrat collectif et, par la suite, les autres revendications défendues par le syndicat en dehors des périodes de renouvellement des contrats collectifs de travail.



### 2.2.18.1 Revendications pendant la négociation des contrats collectifs

Les revendications proviennent uniquement de la partie syndicale jusqu'en 1990, année où l'employeur commence à être demandeur envers le syndicat. Par la suite, l'employeur émettra de plus en plus de demandes. Le syndicat devra dorénavant se battre pour conserver intactes les clauses difficilement gagnées au cours des négociations précédentes.

TABLEAU -II.II.XVIII-  
REVENDEICATIONS LORS DES RENOUVELLEMENTS  
DES CONTRATS COLLECTIFS

Négociation collective	1984-1987	1987-1990	1990-1993	1993-1999
Nombre de revendications	90	-----	104	----
1er rejet des offres patronales	90%	95,6%	95,6%	65,4%
2ième rejet des offres patronales	-----	-----	-----	81,9%

Bref, les revendications syndicales sont toujours très nombreuses. Par ailleurs, l'intensité du mécontentement syndical se reflète également par le rejet des offres patronales comme nous pouvons le constater dans le tableau précédent.

#### 1984-1987

En 1984, le syndicat s'est présenté devant l'employeur avec 90 demandes. Il avait au préalable avisé les membres en assemblée générale que cela manquait un peu de sérieux de retenir autant de revendications et qu'il serait impossible de tout obtenir. D'ailleurs, dès le début de la négociation, beaucoup de demandes furent abandonnées. Pour sa part, l'employeur n'invoque aucune demande particulière mais réagit aux demandes syndicales. Qui plus est, il annonce un investissement important pour la construction d'une nouvelle usine qui se veut la plus technologisée en Amérique du Nord. Selon des interviewés, cet investissement incite les négociateurs à "mettre la pédale douce dans les présentes négociations et d'attendre en 1987 pour revenir à la charge, histoire de donner une chance à l'employeur de mettre

l'accent sur la nouvelle usine et en contre-partie de garantir des emplois". Dans un contexte de sortie de crise économique, le syndicat des travailleurs de l'usine de Windsor ne peut que se réjouir d'une telle situation qui assure un emploi à la majorité des syndiqués.

Le 9 octobre 1984, les offres ont été rejetées à 90% par les membres en assemblée générale. Après ce refus des offres patronales, un vote pour utiliser des moyens de pression sera accepté par la totalité des membres présents en assemblée générale. Après quatre jours de négociation étalés sur une durée de presque deux mois, les offres seront acceptées à 72.5% le 30 novembre. La convention collective sera signée le 25 février 1985.

### 1987-1990

Après trois jours de conciliation, l'assemblée générale s'est prononcée contre les offres à 95,6% tout en votant en faveur de la grève à 84,9%. Les 7 et 8 octobre, le conciliateur a, à nouveau, tenté de rapprocher les parties et, le 13 octobre, 95,6% des membres acceptaient l'entente de principe. Le lendemain de la signature de cette entente, une grosse explosion à l'usine a laissé la direction perplexe. Aux dires de l'employeur, si l'entente n'avait pas été signée, la compagnie aurait soupçonné les employés syndiqués. Cependant, une enquête imputait l'explosion à des problèmes de surchauffe électrique non détectés parce que des alarmes auraient été neutralisées. En fait, ces déclencheurs avaient été enlevés et, ainsi, incapables de signaler les problèmes électriques. Une multitude d'alarmes avaient été installées sur les machines nouvelles pour signaler tout problème, si mineur soit-il. Toutefois, celles-ci, très sensibles se déclenchaient très fréquemment et s'ensuivait un bruit strident et infernal presque en continuité au grand déplaisir de certains personnels qui n'ont rien trouvé de mieux que de les neutraliser. Les dommages de l'explosion furent très importants au point que les travailleurs ont dû redéménager leurs outils à l'usine St-François et, évidemment, repartir les machines en attendant que la nouvelle usine puisse être remise en fonction.

### 1990-1993

Le syndicat avait déposé ses 104 demandes le 9 mars 1990 et un mois plus tard, soit le 19 avril, l'employeur déposait ses demandes pour la négociation collective. C'était la première fois que l'employeur formulait des demandes au syndicat. Il s'agissait principalement pour Domtar-Windsor d'opérer en continu pendant la période des Fêtes, cela signifiant que des employés devaient travailler à Noël et au Jour de l'An. Par ailleurs, une dizaine d'autres demandes furent déposées dont, entre autres, la modification de la période d'essai des employés, l'augmentation des services essentiels lors des fermetures de l'usine ainsi que la mise en place d'un processus d'amélioration de la productivité et de la satisfaction des employés.

Pendant cette période de négociation, les relations patronales-syndicales se sont particulièrement détériorées. Le roulement des cadres est très important pendant cette période. Ceux-ci, sans expérience dans les usines de Domtar, séjournent dans l'usine pendant un très court laps de temps et, ainsi, n'ont pas la possibilité de se familiariser avec les employés ni de tenir compte du climat des relations de travail. Qui plus est, l'employeur a accentué le rythme des mesures disciplinaires et a négligé la santé et la sécurité des travailleurs. Enfin, l'employeur a demandé l'aide d'un conciliateur le 8 novembre 1990 et, quelques jours plus tard, la compagnie faisait parvenir à chaque syndiqué une lettre ainsi que des tableaux comparatifs de salaires accompagnés de l'offre globale et finale concernant le renouvellement du contrat de travail. Cette façon de faire a grandement heurté le syndicat qui en a fait l'interprétation suivante dans le journal syndical:

"La compagnie en agissant ainsi a démontré qu'elle ne faisait pas confiance à vos représentants syndicaux que vous avez vous-mêmes élus démocratiquement. Nous vous suggérons alors de voter contre les offres." (Le réveil syndical, Vol. 16, nov. 1990)

Lors de ses demandes patronales en 1990, l'employeur avait souligné l'importance d'établir un processus d'amélioration de la productivité et de le relier à la satisfaction des employés. En février 1991, il procède donc à un sondage auprès des employés pour évaluer la qualité dans les relations de travail ainsi que dans la gestion et la communication patronale-syndicale. Il

sollicite de plus des suggestions afin d'améliorer le climat de travail. Pendant quatre journées, le président de l'entreprise rencontrera à tour de rôle des groupes de travailleurs afin de bien cerner l'ensemble de la problématique au coeur du climat des relations de travail. Par la suite, il fera part aux travailleurs d'une nouvelle philosophie de gestion accompagnée de nouvelles pratiques communicationnelles laissant présager une plus grande transparence et une volonté d'impliquer le syndicat dans les grandes décisions concernant l'usine.

En 1991, et pour une deuxième fois, l'employeur formule des demandes au syndicat et, il ne s'agit pas d'une mince affaire. En fait, le 18 décembre 1991, la compagnie veut rouvrir la convention collective. Les modifications suggérées sont les suivantes: 1) puisque l'opération de l'usine en continu n'a pas été acceptée par le syndicat, les opérations devront cesser le 24 décembre à 16 heures pour reprendre le 2 janvier à midi; 2) gel des salaires prévus au 1 mai 1992 jusqu'au 31 décembre 1992; 3) les employés doivent renoncer au 4% du pécule de vacances jusqu'au 31 mai 1992, ce pécule sera investi dans l'achat et l'installation d'une caisse à la machine à papier numéro 6; 4) voir à la réorganisation des équipes de travail et à l'implantation de la flexibilité en échange d'une garantie d'un plancher d'emploi. Après maintes réunions et discussions, le syndicat rejette les demandes patronales en avril 1992. Cependant, considérant la situation de la compagnie, lors d'une réunion spéciale le 22 juin 1992, par un vote secret, le gel salarial de 5,5% est accepté par 78,6% des membres.

#### 2.2.18.2 Revendications autres que celles tributaires des contrats collectifs

L'analyse de l'évolution du processus de la négociation collective n'est pas suffisante pour dégager les nouvelles tendances quant aux sujets qui préoccupent le syndicat et aux positions qu'il défend sur d'autres aspects que ceux portant sur le processus de négociation collective. L'analyse des procès verbaux des différentes instances se révèle essentielle pour retracer les revendications syndicales sur des questions majeures. Toutefois, cet outil de cueillette de données comporte des limites. Les procès verbaux indiquent les sujets à l'ordre du jour qui portent sur les questions de l'heure ainsi que les

recommandations et les positions des instances concernées sur ces thèmes. Néanmoins, les renseignements sont parfois incomplets ou peu détaillés sur plusieurs dossiers et, selon les années, les contenus des procès verbaux fluctuent, représentant ainsi la volubilité du secrétaire syndical. Malgré ces limites et puisque les officiers n'hésitent pas à compléter certaines informations, il est possible de faire des constats reflétant les préoccupations majeures du syndicat en lien avec leurs revendications. Celles-ci concernent: 1) la transition de la vieille usine à la nouvelle usine: la formation aux nouvelles technologies; la santé et la sécurité des travailleurs; le mouvement de main d'oeuvre et la revalorisation salariale; 2) la réouverture du contrat collectif et la fermeture de l'usine St-François; 3) la réorganisation du travail et, particulièrement la flexibilité multi-métiers; et, enfin, 4) l'ouverture de l'usine à Noël et au Jour de l'An ainsi que la rémunération des travailleurs.

La transition de la vieille usine à la nouvelle usine: la formation aux nouvelles technologies; la santé et sécurité des travailleurs; le mouvement de main d'oeuvre et la revalorisation salariale

Après des menaces de fermeture d'usine à chaque renouvellement du contrat collectif, les employés de Domtar luttent pour la survie de leur entreprise. En décembre 1984, le syndicat convoque une conférence de presse pour dénoncer l'état de l'usine St-François. La formation d'un comité de survie émerge en janvier et six jours de travail seront nécessaires pour élaborer des stratégies à cet égard. D'abord, une première manifestation à Sorel après le refus catégorique du ministère fédéral concernant la subvention à Domtar. Quelques jours plus tard, suivent deux conférences de presse: à l'Hôtel de Ville de Sherbrooke et au Parlement de Québec. Centraide s'implique et remet un chèque au comité de survie. Le syndicat va rencontrer les ministres à Ottawa. Le 28 mars, Ed Broadbent vient visiter l'usine St-François. Le 5 avril, l'employeur donne une conférence sur la survie de l'entreprise et rassure les employés à ce sujet. Le 7 juin 1985, Domtar présente son projet et annonce que la compagnie investira entre 800\$ et 900\$ millions à Windsor afin d'acquérir une technologie de pointe. L'employeur est très enthousiaste et implique les syndiqués qui visiteront 11 compagnies canadiennes et américaines ayant implanté des nouvelles technologies.

Outre la survie de l'entreprise (1984-1985), des préoccupations syndicales entre 1984 et 1987 sont concomitantes de la transition à la nouvelle usine. En effet, les changements de poste de travail doivent se faire en respect avec les lignes de progression et la formation en cours d'emploi. Le syndicat vise une réduction des heures de travail de 40 heures à 37 1/3 heures par semaine et l'amélioration des conditions touchant la santé et la sécurité du travail. Pour ce faire, il sera surtout question des items suivants: problèmes de cadencage, accident machine #1 et enquête d'accident, chaleur excessive à plusieurs endroits de l'usine, moyens de protection individuelle (lunettes, bottines,...), salles de bain inadéquates, dépistage de surdité, état du plancher de l'usine St-François. Le comité d'intérêt mutuel se penche sur plusieurs problèmes de relations de travail: mouvement de main d'oeuvre/ groupe de métiers, assurance-chômage/employés de réserve, ... Le syndicat se penche également sur le dossier des assurances: habitation, automobile et autres ainsi que les alliances possibles avec d'autres usines de papier. Le syndicat revendique la protection salariale lors d'une rétrogradation permanente due à l'automatisation ou aux changements technologiques; il lutte pour la préservation des emplois et ce, particulièrement en ce qui concerne les contremaîtres qui exécutent le travail des employés syndiqués. Bref, la transition à la nouvelle usine exige de préciser l'ancienneté qui doit correspondre à la date d'entrée à l'usine; de s'assurer d'un plancher d'emploi; et, enfin, de réduire les problèmes de distribution du temps supplémentaire en introduisant, par exemple, la reprise volontaire du temps ainsi accumulé.

L'année 1987 marque le début de la production à la nouvelle usine avec tout le mouvement de main d'oeuvre que cela implique en même temps que le renouvellement du contrat collectif. Le comité de transition s'en trouve fort occupé. La réévaluation des emplois et la description des tâches sont des préoccupations importantes pendant ces trois années. Qui plus est, certains travailleurs plus âgés ne désirent pas déménager à la nouvelle usine mais plutôt prendre une retraite anticipée. Les parties négocieront une lettre d'entente à cet égard. En 1987 et 1988, cinquante personnes prendront leur retraite à 55 ans et plus avec pleine compensation tel que prévue à 61 ans plus un ajout de 24,00\$ par mois par année d'ancienneté. Ainsi, l'employeur n'aura pas à investir en formation pour des travailleurs qui préfèrent se retirer du marché du travail.

De plus, des intervenants externes, ingénieurs et spécialistes techniques sont embauchés pour aider à implanter des changements technologiques. Les spécialistes techniques sont bien acceptés par les travailleurs car jugés essentiels pour le bon fonctionnement des machines. Il en est tout autrement des ingénieurs qui, selon les interviewés, en plus d'être indésirables, prennent beaucoup trop de place: "Ils sont comme des mouches." Les officiers syndicaux sont convaincus que les ressources internes peuvent gérer le changement et l'orienter. Toutefois, les ingénieurs demeureront deux ans dans l'entreprise malgré une très faible collaboration des travailleurs. Certains employés sont même convaincus que l'inexpérience des ingénieurs dans le domaine du papier ne pouvait aucunement compenser pour leurs connaissances techniques et surtout théoriques.

#### Réouverture du contrat collectif et fermeture de l'usine St-François

Après une négociation fort difficile pour les deux parties, le syndicat n'est pas au bout de ses peines au début de la décennie 1990. En fait, l'employeur annonce la mise à pied de 150 travailleurs (1991), exige de rouvrir le contrat collectif récemment signé (1991) et ferme l'usine St-François en juin 1992.

En fermant l'usine St-François, en 1992, usine qui n'est plus rentable, 150 postes sont coupés. Vingt-cinq travailleurs prendront leur retraite à 58 ans et plus après que le syndicat et l'employeur eurent négocié une lettre d'entente à cet égard. Il reste donc 125 travailleurs à relocaliser, à retourner avec les employés de réserve (sur appel) ou à mettre à pied selon l'ancienneté.

#### La réorganisation du travail

Malgré quelques éléments de réorganisation du travail à partir de 1988, la réorganisation du travail devient une réelle préoccupation pour l'employeur en 1992 seulement et ne concerne alors pas tous les employés. En fait, il s'agit principalement de la flexibilité des employés de métier qui composent le tiers de la main d'oeuvre. Un comité conjoint sera d'abord mis en place pour la formation multi-métiers dont ont besoin ces travailleurs.

L'objectif syndical est d'améliorer les contenus de travail et l'autonomie du travailleur alors que l'objectif patronal ultime est la flexibilité des travailleurs pour l'amélioration de la productivité de l'établissement et l'assurance d'un meilleur positionnement dans la sphère concurrentielle. En 1995, le dossier n'est pas encore complété et les employés de métiers ne sont pas encore polyvalents malgré la formation reçue. En fait, cette flexibilité multi-métiers demeure un objectif à atteindre pour l'employeur tout en ne présentant pas un caractère pressant.

### Premières démarches de réorganisation du travail: 1988-1992

La première fois que les officiers du syndicat de Windsor entendent parler de réorganisation du travail, c'est par l'intermédiaire de leur fédération autour des années 1988-1989. L'employeur tentera d'instaurer la qualité totale au cours des années 1990-1991. En 1990, l'employeur émet un projet de qualité totale dans le but d'optimiser les outils et d'éliminer les rejets. Vers la fin de 1991, les travailleurs n'entendront plus parler de ce projet de qualité totale.

Vers 1991, suite à la publication d'une brochure de la CSN intitulée "Prendre les devants dans l'organisation du travail" et, un peu plus tard, lors d'une conférence d'un salarié du service de la recherche de la CSN, les officiers constatent à quel point les usines sont préoccupées par la réorganisation du travail. En 1991, un représentant du syndicat ira avec l'employeur visiter des moulins à papier aux États-Unis qui ont implanté des "team work". En 1992, l'employeur soumettra au syndicat un plan de flexibilité multi-métiers et, pour la première fois, insistera pour instaurer une réorganisation du travail. Il faut dire qu'entre 1986 et 1989, les années sont fastes pour le secteur du papier fin et l'employeur compte sur la technologie avancée pour devancer ses concurrents.

Toutefois, nous considérons la mise en place des horaires de 12 heures comme étant un premier élément de réorganisation du travail. Celui-ci émerge en 1988 après le déménagement des travailleurs à la nouvelle usine. Il consiste en la mise en place d'horaires de travail de 12 heures par jour pour quelques groupes d'employés et sous forme de projet-pilote de durée limitée.



Ce ne sera qu'à l'automne 1992 que s'amorceront, pour la première fois, des discussions touchant la réorganisation du travail comme telle. Il s'agit strictement de deux éléments distincts de réorganisation: la flexibilité multi-métiers pour les 204 employés de métiers et l'abolition de postes de contremaîtres de soir et de nuit au département de finition. En 1993, il sera question des normes ISO. Ainsi, à la fin de 1993, la direction réunira tous les travailleurs pour expliquer en quoi consistent les normes ISO. Les normes ISO seraient un prolongement du projet de qualité totale. Ce projet ISO n'est cependant qu'à ces premiers pas: des mesures et des méthodes sont en voie de concrétisation pour l'obtention d'un produit de qualité croissante.

### Les horaires de travail de 12 heures

L'implantation des horaires de travail de 12 heures par jour a débuté en mai 1988. Le nouvel horaire consiste, pour un employé, à travailler pendant douze heures par jour et ce, trois jours consécutifs par semaine pendant trois semaines et quatre jours à la quatrième semaine. Alors que certains travailleurs y voyaient là un gain important, d'autres ont soulevé bien des questions nécessitant l'implication des instances syndicales. Il faut dire que cette première démarche en réorganisation du travail faisait suite à une demande du syndicat local même si la CSN et la FTPF ne voyaient pas d'un bon oeil le travail de douze heures par jour. En fait, l'organisation syndicale s'est toujours battu pour la réduction des heures de travail: de 60h/semaine à 37 1/3 h/semaine et de 12 heures par jour à 10 heures/jour puis à 8 heures/jour. La CSN vise une journée de travail comprenant un nombre d'heures raisonnable en lien avec la qualité de vie familiale et sociale et, bien sûr, la santé physique et mentale du travailleur. Certains employés sont également réticents à adopter une semaine de travail comprimée sur trois et quatre jours de 12 heures et ce, pour les trois raisons suivantes: perturbation de la cellule familiale où le travailleur est absent pendant des périodes trop longues et, ainsi ne peut participer quotidiennement aux activités des enfants; détérioration de la santé où le travailleur risque d'être plus fatigué; impossibilité d'une vie sociale hors travail puisque le travailleur ne peut pas suivre de cours du soir ni participer à une activité culturelle ou un sport d'équipe de façon régulière. Ainsi, le débat a eu lieu pendant quelques années pour finalement se concrétiser par l'implantation graduelle et

départementale d'un horaire de douze heures; bref, chaque projet pilote a nécessité l'assentiment de tous les travailleurs du département.

Ce projet fut d'abord instauré sous forme de projet-pilote touchant deux groupes d'employés de métiers en 1988. La première entente signée en mai 1988 touche les mécaniciens d'entretien de la nouvelle usine qui travailleront dorénavant sur des horaires de 12 heures pendant une période d'essai de 36 semaines. Suite à la satisfaction des parties face à ce projet pilote, les mécaniciens en instrumentation de la nouvelle usine adhèrent, en décembre de la même année, à ce nouvel horaire pour une période de deux ans. En septembre 1991, trois autres groupes accèdent à l'horaire de 12 heures pour des périodes respectives de 18, 9 et 36 semaines: les employés de l'expédition de la nouvelle usine, les employés de préparation de la pâte de l'usine de St-François et les électriciens de l'usine Watopeka. En 1992, un comité ad hoc fut mis en place. Cet horaire fut adopté graduellement dans la plupart des départements d'opération sauf à la cour à bois, machines à papier et coupeuse. Ce sont donc environ 150 travailleurs qui sont touchés par les horaires de 12 heures en 1995.

### La flexibilité multi-métiers

La flexibilité multi-métiers est une demande patronale qui émerge à l'automne 1992. Elle signifie que chacun des 204 hommes de métier devra maîtriser un savoir technique spécialisé concernant un ou deux autres métiers de plus que celui exercé régulièrement. En contre partie, l'employeur garantit un certain plancher d'emploi. Une telle flexibilité peut entraîner une diminution du nombre de postes mais ceux-ci sont éliminés seulement lors d'attrition. Le but de la flexibilité multi-métiers est d'augmenter la productivité en éliminant les pertes de temps et en améliorant la rapidité d'exécution lorsqu'une tâche non planifiée survient et qu'aucun homme relevant de ce métier n'est disponible à l'usine. En fait, il ne sera plus nécessaire d'attendre le spécialiste lors d'exécution de certaines tâches. Ce nouveau savoir nécessitera une formation qui sera obligatoire pour les 204 travailleurs de la maintenance. La formation sera subventionnée par le Gouvernement. Elle sera bien structurée et adéquate et coûtera près d'un demi million de dollars.

Instaurer la flexibilité multi-métiers ne sera pas une mince tâche pour l'employeur. Les controverses risquent d'être fort nombreuses. Les employés craignent de perdre le contrôle de leur métier. Ils appréhendent une dévalorisation de leur métier de base à l'instar des peintres, des maçons et des menuisiers qui oeuvrent au département de la construction et dont la flexibilité élevée leur a fait perdre leur identité de métier.

Le syndicat consulte donc à maintes reprises le coordonnateur de la FTPF. En novembre 1992, une lettre d'entente est signée par les deux parties. Celle-ci spécifie que l'employeur s'engage à former les employés de la maintenance en retour d'une garantie d'un plancher d'emploi: considérant que le nombre de postes peut diminuer, seule l'attrition permettra que des postes soient abolis. Un comité paritaire d'implantation de la flexibilité multi-métiers sera alors formé le 30 novembre 1992. Le comité rencontre chaque groupe d'entretien entre le 17 décembre 1992 et le 20 janvier 1993.

Un plan de formation est alors soumis au comité: un cours de soudure d'une durée de 60 heures pour les tuyauteurs, les mécaniciens et les machinistes; un cours de mécanique d'une durée de 15 heures pour les tuyauteurs et les soudeurs; et, un cours en tuyauterie d'une durée de 15 heures pour les mécaniciens et les machinistes. La formation prend son envol le 18 janvier 1993 pour se terminer le 7 mai de la même année. Elle est donnée sur les lieux de travail et pendant les heures de travail.

À l'été 1993, les employés de métiers sont maintenant formés. Les parties patronale et syndicale se rencontrent pour mettre en pratique cette flexibilité multi-métiers. Une lettre d'entente établissant les bases générales de la flexibilité est signée le 26 juin 1992. Le 13 août, six comités départementaux d'implantation sont formés. Le 21 août, les six comités départementaux rencontrent le comité central d'implantation dans le but de trouver un consensus pour l'implantation graduelle et optimale de la flexibilité. Il y est question des pressions de certains contremaîtres ou surintendants et des façons d'assouplir les méthodes de travail à l'intérieur de chacun des départements. De plus, un échancier d'implantation est élaboré: la flexibilité devrait être en fonction dans tous les départements le premier

janvier 1993. Puisqu'un forum sur la flexibilité a lieu à Montréal les 25 et 26 août 1992, le comité y délèguera deux de ses membres. Par la suite, seize autres rencontres des comités auront lieu entre septembre 1992 et le 15 janvier 1993. Le recrutement de participants volontaires aux comités départementaux devient difficile. La résistance des travailleurs est grande et les principales craintes sont la sécurité des travailleurs et la perte d'emploi. La sécurité du travailleur ou de ses collègues ne doit pas être mise en péril par la flexibilité. Une interrogation est soulevée: serait-il possible que des travailleurs soient mutés à la réserve? Devant tant de résistance, le comité d'implantation décide de démystifier la flexibilité en rencontrant tous les travailleurs de l'usine à raison de trois rencontres par jour. Tous seront vus à l'intérieur d'une même semaine à la fin de septembre.

Néanmoins, malgré les rencontres personnalisées, les interventions auprès des contremaîtres et l'élaboration d'un document intitulé "Le gros bon sens", la proposition des travailleurs est à l'effet que les employés doivent s'entraider mutuellement tout en respectant l'autorité technique du métier principalement concerné.

La mise en place de cette flexibilité se heurte à deux problèmes majeurs. Premièrement, les syndiqués qui se sont toujours identifiés à un métier ne veulent pas perdre leur spécialisation et leur valorisation liées à un savoir spécifique qu'ils maîtrisent. Qui plus est, cette flexibilité pourrait éventuellement conduire à une réduction du nombre de postes. Les tuyauteurs et les soudeurs constituent les groupes les plus récalcitrants à cette flexibilité et ce, malgré l'engagement de l'employeur de conserver un poste de tuyauteur et de soudeur sur chaque quart de travail. Deuxièmement, les contremaîtres habitués à une gestion de travail traditionnelle d'unicité de métiers trouvent difficile de planifier le travail en fonction d'équipe flexible.

Finalement, à l'automne 1994, la flexibilité multi-métiers se traduirait par l'entraide mutuelle qui, aux dires des employés, aurait toujours existée. Qui plus est, les travailleurs, malgré la formation reçue, subissent des pressions de leurs compagnons de travail s'ils manifestent le désir de mettre à profit leurs nouvelles connaissances techniques. Si, par inadvertance, un employé de métier décide de faire un peu de soudure, il subira l'opprobe de ses collègues:

le lendemain matin, il retrouvera son coffre d'outils soudé. Le métier à Domtar-Windsor est encore une chasse gardée, un lieu d'identification qui exige des lignes de démarcation clairement définies et favorisant un sentiment d'accomplissement et de valorisation pour celui qui en possède le savoir spécialisé. L'homme de métiers porte un habit particulier qui le distingue des autres travailleurs et confirme sa spécificité. Ce processus de distinction revêt une importance capitale pour ces travailleurs.

Par ailleurs, suite à des visites aux États-Unis, l'employeur veut implanter le concept d'équipe de travail au département de finition et, éliminer les cadres pour les horaires de soir et de nuit.

### L'abolition de postes de contremaître

L'abolition de la supervision de soir et de nuit fut réalisée en 1992 dans le département de la finition du secteur emballage qui regroupe quatre machines et ce, à la suite d'un projet originant de la partie patronale. Le surintendant concerné avait une vision avant-gardiste de la réorganisation du travail. Il a d'abord proposé à la direction de supprimer presque tous les contremaîtres. La direction a accepté l'idée et la réorganisation des équipes de travail a eu lieu. De jour et ce, du lundi au vendredi, se retrouve un contremaître par secteur ainsi que la garde au besoin. La fin de semaine, un seul contremaître est de garde. Le soir et la nuit, un assistant surintendant et quatre assistants contremaîtres se partagent le travail avec les employés. Ces assistants font partie de l'unité d'accréditation.

Ce projet ne fut d'aucune façon l'oeuvre d'un comité conjoint: la partie syndicale n'a pas été impliquée pour l'implantation de cette nouvelle façon de faire. Cependant, l'employeur a assoupli certaines règles durant l'apprentissage des syndiqués: aucune réprimande ne suivait les erreurs commises par les travailleurs. Les syndiqués sont tous assez heureux de cette réorganisation qui leur permet de sauver du temps, d'éliminer les intermédiaires et de leur donner plus de pouvoir sur leur travail en même temps qu'une plus grande responsabilisation. Par exemple, un employé qui constate qu'un moteur fait défaut contactera directement la ressource

nécessaire: un informaticien ou encore un électricien selon le problème détecté.

Par ailleurs, en équipes de travail, il semblerait plus facile à chacun d'émettre ses idées pour une plus grande efficacité du travail. Néanmoins, les employés ne travaillent pas toujours avec les mêmes camarades de travail puisque tous font une rotation sur les "chiffres". Il apparaît que la prise de décision par chaque employé est une nouvelle responsabilité que quelques-uns répugnent à assumer mais, globalement, les travailleurs ne voudraient pas revenir à l'ancien système.

Dans cette réorganisation visant à éliminer des contremaîtres, certains problèmes ont émergé: les contremaîtres désiraient réintégrer l'unité d'accréditation et plusieurs syndiqués ne voulaient pas d'eux dans leur groupe malgré la clause spécifique à cet égard dans la convention collective. L'employeur et les officiers du syndicat ont dû intervenir pour minimiser l'opprobre de certains syndiqués plus que réfractaires au retour de contremaîtres dans leur rang.

#### La réorganisation du travail s'impose en 1994

En 1994, la direction de Domtar constate qu'il devient plus urgent de trouver des avantages concurrentiels nouveaux. Le but ultime de la réorganisation du travail est de réduire les coûts de 5% dans chaque département de l'usine de production en conservant le même nombre de postes. En fait, la nouvelle technologie, bien que très performante, ne suffit pas à elle seule pour bien positionner Domtar sur le marché mondial. En fait, malgré des records de production depuis que la nouvelle usine est en marche, soit depuis septembre 1987, seulement deux mois ont entraîné des profits. Il faut donc aller chercher des avantages concurrentiels au niveau humain en réorganisant le travail, ce qui, aux dires des interviewés, n'avait aucunement effleuré les gestionnaires lors du déménagement à la nouvelle usine.

Notons que l'acquisition des matières premières est plus dispendieuse que chez les concurrents américains à cause des conditions climatiques qui sont un obstacle de plus à surmonter pour Domtar. L'usine la plus

technologisée en Amérique du Nord ne réussit donc pas à compenser pour les inconvénients liés au climat québécois. Un processus de sensibilisation à la compétitivité s'amorcera donc au printemps 1994. Celui-ci sera d'abord réservé aux cadres de l'entreprise puis, par la suite, aux membres de l'exécutif syndical. Domtar embauchera aussi un consultant pour dispenser un cours intitulé "Leadership 3D" destiné aux superviseurs. La hiérarchie organisationnelle où les informations descendent du haut vers le bas est respectée rigoureusement chez Domtar.

Néanmoins, la direction vise une communication plus transparente. Pour évaluer la transparence informationnelle, sur une échelle de 0 à 10, la représentante de l'employeur indique trois en 1984 et six ou sept en 1994. Sans attribuer de chiffre comme tel, des officiers syndicaux confirment que la direction vise une meilleure communication entre eux et tente de les informer davantage. Selon la partie patronale, des informations se doivent encore d'être confidentielles. Par exemple, puisque la négociation est encore traditionnelle, des informations doivent rester secrètes. D'autre part, des informations concernant la santé et la sécurité des travailleurs, le taux d'accidents, les normes de qualité ISO, etc. sont transmises régulièrement. Plusieurs moyens sont utilisés pour informer les employés sur ces sujets: le journal Domtar, le tableau d'affichage, le babillard électronique, des communiqués attachés à la paie, les napperons imprimés à la cafétéria, les assemblées départementales des comités conjoints en santé et sécurité du travail. Évidemment, les assemblées générales syndicales et le journal syndical sont d'excellentes sources d'informations pour les employés. Toutefois, des informations demeurent la chasse gardée du patronat selon les parties patronale et syndicale.

Au courant de l'été 1994 et à la demande de la maison-mère de Domtar, l'Université de Sherbrooke développe un cours intitulé "stratégie organisationnelle" axé sur l'importance de la responsabilisation des employés et la réorganisation du travail. Ce cours sera dispensé aux directeurs de l'usine, aux surintendants et aux contremaîtres. Préalablement, au mois d'août 1994, certaines personnes du service des ressources humaines iront passer une semaine chez Saturn aux États-Unis afin de bien cerner le concept de responsabilisation des employés.

Également à l'automne 1994, des visites sont organisées dans des entreprises américaines reconnues pour les retombées positives de la réorganisation du travail. L'employeur invite quelques membres de l'exécutif syndical à l'accompagner dans ses voyages de quelques jours. Ces initiatives entraînent la formation d'un comité conjoint en réorganisation du travail composé de deux personnes de l'exécutif syndical et de deux personnes représentant l'employeur. Il sera alors uniquement question de "benchmarking"<sup>12</sup>. À la fin de l'automne 1994, s'amorce une tournée d'information sur les compagnies visitées et sur les informations et perceptions recueillies. Cette période doit permettre d'élaborer le mandat du comité conjoint qui vise, dans un premier temps, l'identification des meilleures pratiques dans l'organisation du travail parmi les entreprises à haut succès et ce, dans le but de recommander l'orientation à prendre dans ce domaine. En juillet 1995, le comité devrait être en mesure de débiter l'implantation partielle d'une réorganisation du travail.

La volonté de Domtar est d'impliquer l'exécutif syndical dans la réorganisation du travail. Un représentant de l'employeur dira:

"Traditionnellement, le compagnie dirigeait et le syndicat s'opposait. Là, on essaie de décider ensemble. Les réunions ont toujours lieu dans les locaux de la compagnie. On essaie de se faire inviter au local syndical. C'est quelque chose de symbolique, qui démontre plus d'égalité dans nos rapports. [ x ] avait dit oui mais tous ne sont pas prêts... il nous faut attendre..."

En décembre 1994, deux cadres intermédiaires en ressources humaines se sont rapprochés géographiquement de la production. Leur mandat a aussi changé: ils deviennent des agents de changement et ils doivent régler les problèmes plus rapidement et voir à réduire le nombre de griefs. Outre le

---

<sup>12</sup> "Benchmarking" est le nom donné par la compagnie pour marquer la phase d'éveil consistant à bâtir une compréhension commune du phénomène avant d'amorcer un nouveau mode organisationnel. Il s'agit d'une phase d'informations et de structuration du mandat du comité conjoint.



déménagement à l'usine des bureaux des deux cadres intermédiaires<sup>13</sup>, rien n'avait été encore concrètement mis en place pour transformer l'organisation du travail dans l'usine.

La réorganisation devrait se faire par phase à l'aide d'un projet pilote. Le département sélectionné est celui de la machine presse-pâte numéro neuf et, si les résultats sont satisfaisants, le processus devra s'étendre dans d'autres départements. Dans ce processus, le rôle des contremaîtres doit se transformer de donneurs d'ordres à des guides et des supports. L'employeur et le syndicat notent que les contremaîtres sont les personnes qui résistent le plus aux changements parce que ce sont eux qui doivent le plus transformer leur façon de faire. La réorganisation du travail est donc une histoire à suivre qui risque de se concrétiser au cours des années 1995-1996.

#### Les revendications patronales: la rémunération et l'ouverture de l'usine à Noël et au Jour de l'An

Les préoccupations syndicales sont fort nombreuses entre 1993 et 1995. Elles sont souvent imposées par des demandes patronales causées par le contexte de compétitivité mondiale et la valeur de notre dollar canadien combinée aux taux d'intérêts. À chaque année, depuis le début des années 1990, l'employeur arrive avec de nouvelles demandes qui vont dans tous les sens: la rémunération, l'ouverture de l'usine à Noël et au Jour de l'An (1993), l'interprétation des clauses de convention collective, la cogestion des mesures disciplinaires, la réduction du nombre des griefs et l'accélération des premières démarches dans le but d'un règlement plus rapide, la réorganisation du travail (1994), la responsabilisation des employés (1995). Le syndicat vise à conserver ses acquis avant tout.

En 1993, l'employeur émet quatre suggestions sur la détermination de la rémunération: rémunération au mérite, rémunération au rendement,

---

<sup>13</sup> Dans l'optique de changer la culture de l'entreprise, il s'avérait nécessaire que les représentants de l'employeur se rapprochent physiquement des travailleurs afin d'être plus accessibles et de mieux comprendre les conditions de travail de ces travailleurs de la production. Pour réorganiser le travail, connaître le travail à l'usine est essentiel.

rémunération par équipe et l'adoption de la clause de type orphelin<sup>14</sup> pour les nouveaux personnels. Le syndicat rejette ces propositions qu'il juge trop arbitraires. Après moult discussions, l'employeur laisse tomber cette demande sur la transformation des méthodes de rémunération.

La demande pour l'ouverture à Noël et au Jour de l'An constitue une récidive tellement l'employeur la juge importante. En contre-partie, le syndicat négocie des compensations monétaires et des vacances supplémentaires pour tous les employés de la production. L'usine sera donc ouverte en continu et ce, même les jours de Noël et du Jour de l'An. Cinq jours de congés supplémentaires sont obtenus pour tous et la prise de ces congés pourra s'étaler sur douze mois au lieu de 90 jours. De plus, les personnels qui seront demandés pour travailler lors du congé de Noël ou lors du congé du Jour de l'An seront payés à temps double pour les heures travaillées et reprendront cette journée de congé payée ainsi qu'un congé mobile additionnel dans l'année suivante selon les modalités prévues à l'article 20.10, soit à l'intérieur d'une année. La reprise du congé doit être planifiée à l'intérieur de certains délais sinon elle est laissée à la discrétion de l'employeur.

En 1994, l'employeur s'est fait accompagné de deux syndiqués<sup>15</sup> en Europe pour l'achat éventuel d'une technologie susceptible d'augmenter la productivité de l'entreprise. Le 27 septembre 1994, l'employeur annonçait l'achat d'une nouvelle coupeuse valant 31\$ millions. Cette coupeuse servira à couper en quatre grandeurs le papier à photocopie et, en bout de ligne, maintiendra des emplois à Windsor. Cette technologie allemande arrivera en mai 1995 et devra être fonctionnelle en septembre 1995.

---

<sup>14</sup> La clause de type orphelin signifie ici que les travailleurs nouvellement embauchés seraient rémunérés à un salaire horaire moindre que le prévoit le contrat collectif de travail de façon à créer une double échelle salariale. Il s'ensuit également que ces travailleurs devront travailler un plus grand nombre d'années pour parvenir au plus haut échelon salarial.

<sup>15</sup> Ces syndiqués furent choisis par le syndicat pour le représenter.

## CONCLUSION

Le syndicat des employés à l'heure de Domtar-Windsor représente environ 600 travailleurs. Les deux tiers d'entre eux sont des employés de la production alors que l'autre tiers occupe des emplois répartis dans sept métiers distincts. La moyenne d'âge des cols bleus est actuellement de 39 ans.

De 1902 à 1942, les employés du moulin de Windsor étaient affiliés à une "union" syndicale américaine. Depuis 1942, les membres ont changé d'allégeance syndicale pour se joindre à la CTCC [CSN]. A partir de 1968, le syndicat a mis sur pied un service d'information et de soutien personnalisé pour ses membres et ses ex-membres ainsi que pour leur famille. L'information et la formation syndicales revêtent une importance majeure à Windsor. D'abord, la production mensuelle d'un journal syndical constitue un outil d'information privilégié pour les travailleurs. De plus, la formation syndicale offerte par la CSN, le Conseil Central et la FTPF profite à tous les officiers syndicaux autant au niveau du comité exécutif qu'au niveau du conseil syndical. Entre 1984 et 1994, 987 jours furent consacrés à la formation syndicale, à l'assistance aux congrès des instances ainsi qu'à la participation à des colloques.

En 1995, le syndicat apparaît très démocratique. D'abord, les assemblées générales sont fort nombreuses et chacune d'elle a lieu à deux reprises donnant ainsi l'opportunité aux membres d'y participer. Au deuxième niveau du gouvernement interne se retrouve un conseil syndical élargi à plus de cinquante personnes permettant aux membres désireux de s'impliquer syndicalement de le faire à ce niveau. Ensuite, le comité exécutif composé de sept officiers représente au prorata les deux groupes professionnels: les métiers et la production. L'existence à la base d'une opposition organisée en lien avec la sphère d'occupation [production/ maintenance] expliquerait cette répartition des officiers à l'exécutif.

Des élections ont lieu à tous les ans et les officiers du comité exécutif se remplacent fréquemment. Chaque président obtient rarement plus de deux mandats consécutifs. Qui plus est, la maintenance affronte la production lors de l'élection à la présidence et, ainsi, l'alternance résulte de cette opposition

liée à la sphère occupationnelle. Enfin, le leadership n'est ni unique, ni autocratique, ni permanent, ni automatiquement lié à la place occupée [position du président habituellement reconnue comme étant la principale dans le comité exécutif].

L'administration du contrat collectif nécessite un investissement de temps [entre 50 et 60 jours/an multiplié par trois ou quatre officiers] et d'énergie important de la part des officiers du comité exécutif. Les litiges et les griefs sont fort nombreux, soit une moyenne d'une soixantaine de griefs formellement déposés à chaque année. L'attribution du temps supplémentaire lors d'appels spéciaux demeure le sujet le plus litigieux entre 1984 et 1994 pour un total de 36% de l'ensemble des griefs. Il faut dire que le nombre d'heures supplémentaires effectuées est élevé: de 153,121 heures en 1984, il a atteint son apogée en 1988 avec 290,823 heures pour diminuer considérablement à compter de 1990 et, enfin, atteindre un plancher de 69,277 heures en 1993. D'autre part, la gestion de la convention collective est traditionnelle et bureaucratique. Il s'agit d'une application rigoureusement près de la règle inscrite formellement dans le contrat collectif. La négociation continue amorcée à la fin de 1993 commence à peine à donner des résultats dont le plus apparent est la baisse de 25% du nombre de griefs entre 1993 et 1994.

Entre 1984 et 1994, les comités conjoints furent nombreux et l'implication du syndicat dans ces comités n'a jamais fait défaut. Qu'on pense seulement au comité de transition, au comité des relations industrielles et au comité de santé et sécurité du travail. Par exemple, les parties syndicale et patronale ont accordé une place de choix à la prévention en santé et sécurité des travailleurs depuis quelques années. Des résultats positifs sont observables: comparée aux usines canadiennes de papier, l'usine Domtar-Windsor a sensiblement amélioré sa performance à cet égard, d'une soixante-dix-huitième place en 1982 avec un taux de fréquence d'accidents de 20%, elle se retrouve à la quatrième place en 1994 avec un taux de fréquence de 7.1%.

Les conditions de travail et des avantages sociaux concernant les employés de la production de Windsor se négocient à deux tables de négociation distinctes: le renouvellement du contrat collectif de travail se fait

au niveau de l'établissement et le négociateur est généralement le conseiller syndical de la FTFP attiré au dossier sur une base régionale; le régime de retraite et le RCID sont négociés au niveau de l'entreprise et regroupent tous les syndicats Domtar alors que la FTFP nomme deux porte-parole pour la représenter.

Les contrats collectifs ont habituellement une durée de trois ans sauf la convention collective 1993-1999 (six ans) qui fut négociée comme un renouvellement d'un contrat de trois ans pour les clauses normatives avec droit réciproque des parties d'exiger une renégociation sur les clauses monétaires après le premier terme de trois ans.

Sauf en 1993, les renouvellements des contrats collectifs ont nécessité l'aide d'un conciliateur pour parvenir à une entente. La durée de négociation s'étend entre cinq mois et demi et dix mois et demi et les heures consacrées à la négociation patronale-syndicale comme telles varient entre 144 heures et 288 heures.

Depuis 1984, la partie syndicale a revendiqué prioritairement une réduction des heures de travail de 40 heures à 37 1/3 heures par semaine pour tous les employés de l'usine; la protection salariale en lien avec l'adoption de nouvelles technologies; la bonification des congés sociaux, des vacances et des assurances collectives; la reprise volontaire du temps supplémentaire; l'allongement de la période pour la reprise des congés [de 90 jours à un an]; la limitation de la sous-traitance; l'adoption de mesures visant à maintenir l'emploi; l'augmentation salariale, la révision des lignes de progression et des échelles de salaire; l'augmentation des primes d'équipe et des allocations des repas; et, enfin, le passage de 2% à 2.4% pour la paie de vacances. Les gains obtenus furent nombreux jusqu'en 1993 malgré le fait que l'employeur émet, depuis 1990, des demandes plus complexes et auxquelles il tient énormément. Nous n'avons qu'à penser à son désir d'opérer en continu pendant la période des Fêtes: il est revenu à la charge lors des deux dernières négociations tout en faisant des compromis de taille pour obtenir l'ouverture de l'usine 365 jours par année.

Depuis la signature de la dernière convention collective et malgré l'engagement des parties à faire une négociation continue et à assouplir les règles de travail, la partte syndicale hésite à adopter cette pratique. Des interviewés affirment qu'il est beaucoup plus difficile de faire du syndicalisme de partenariat que du syndicalisme d'affrontement. Le syndicalisme de partenariat exigerait plus de transparence, une grande capacité d'écoute, une rapidité à réagir pour solutionner rapidement les différends ainsi qu'une bonne capacité à communiquer. Par ailleurs, selon le président syndical actuel, être trop à proximité de l'employeur pourrait faire perdre la crédibilité du syndicat et la légitimité des officiers. Le syndicalisme d'affrontement ou d'opposition ne laissait pas de doute sur l'identification de l'adversaire tout en faisant sentir au groupe le besoin de solidarité pour gagner.

Notons qu'à la fin de novembre 1994, le syndicat se retirait temporairement du comité conjoint de réorganisation du travail et qu'en mars 1995, la réflexion se poursuivait alors que l'exécutif syndical n'avait pas encore réintégré ce comité malgré les engagements formels pris à l'automne 1993. Il semblerait que cette décision syndicale ne fasse pas l'unanimité à l'intérieur de l'exécutif syndical.

La réorganisation du travail devait prendre son envol en juillet 1996 mais l'acteur syndical croit que les nouveaux records de production conjugués à la hausse du prix du papier et à l'augmentation des ventes apaisent l'employeur sur son besoin de mettre en place d'autres avantages concurrentiels telle la réorganisation du travail à la production. Dans le discours, les parties veulent réduire le plus possible litiges et conflits. Le discours patronal semble plus cohérent avec la pratique. Ainsi, l'établissement d'un climat de confiance et d'un partenariat plus grand s'installent doucement.

## CHAPITRE -3-

### L'ACTION SYNDICALE DU CAS-B-

Ce chapitre décrit l'action syndicale chez les travailleurs de l'entreprise Gaz Métropolitain Inc. et comprend deux sections correspondant chacune aux dimensions de l'action syndicale: organisationnelle et institutionnelle. En guise d'introduction, un bref portrait de l'entreprise, du syndicat et des relations patronales-syndicales sera brossé. La collecte de données a été réalisée entre mars 1994 et mars 1995. Dans un premier temps, des informations furent recueillies lors d'une entrevue de groupe avec trois officiers du syndicat. Par la suite, des entrevues individuelles ont eu lieu avec le président, des officiers du syndicat, des ex-officiers et des délégués de départements ainsi qu'avec le directeur de la gestion des ressources humaines. Enfin, nous avons procédé à la lecture et à l'analyse de documents syndicaux et de rapports annuels de l'entreprise.

### 3. DESCRIPTION DE L'ÉTABLISSEMENT ET HISTORIQUE DU SYNDICAT

Cette introduction brosse d'abord un portrait de l'entreprise. Ses principales caractéristiques sont décrites quant à la propriété économique privée/publique, aux produits fabriqués ou aux services offerts ainsi qu'à la concurrence. Ensuite, un exposé retrace l'historique du syndicat et les rapports conflictuels entre les parties.

#### Description de l'établissement

Le portrait de l'entreprise de la Société en Commandite Gaz Métropolitain Inc se base sur des caractéristiques de l'usine, de la propriété économique, de la technologie, du produit, du marché, de la clientèle, de la main d'oeuvre et de l'évolution de l'emploi, particulièrement des effectifs syndicaux. Nos informations pour la description de l'établissement sont tirées

des entrevues<sup>1</sup> avec un représentant de l'employeur et avec trois représentants du syndicat ainsi que du Rapport annuel 1993 Gaz Métropolitain, d'un volume écrit par Andrée LeBel (1993) et d'articles de presse.

L'usine de la société en commandite de Gaz Métropolitain<sup>2</sup> a son siège social au 1717 du Havre à Montréal alors qu'elle dessert 190 municipalités au Québec. Gaz Métropolitain exploite un système intégré de distribution, d'emmagasinage et de transport de gaz naturel par voie de canalisations souterraines. L'entreprise possède une usine de liquéfaction, de stockage et de regazéification<sup>3</sup> de gaz naturel située à Montréal et un poste de compression de gaz situé dans la municipalité de Saint-Maurice. La Société en commandite Gaz Métropolitain Inc. est composée de 11 établissements identifiés par ville ou région selon le cas: Rouyn, Québec, Lac St-Jean, Mauricie, Montréal (4), Sherbrooke, Montérégie, et, enfin, Laval-Laurentides-Lanaudière. Ces établissements dispersés dans tout le Québec permettent de mieux desservir les régions et les municipalités environnantes.

Gaz Métropolitain est donc une entreprise de distribution de gaz dont le réseau s'étend sur 7,300 kilomètres de conduites de distribution. Elle fournit 95% du gaz naturel consommé au Québec. C'est aussi une entreprise d'emmagasinage et de transport de gaz (700 kilomètres), d'entretien de réseaux (canalisations de fonte et canalisations de polyéthylène) et de service à la clientèle (150,100 compteurs).

Cette entreprise opère 365 jours par année et 24 heures par jour, soit 24 heures sur 24 heures et ce, dans le but de diffuser un service constant à la population. La distribution du gaz naturel, réglementée par la Régie du gaz naturel, est l'activité première de la Société en commandite Gaz Métropolitain Inc. Son réseau s'étend sur plus de 7,000 kilomètres et distribue 95% du gaz

---

<sup>1</sup> Notons que la grille d'entrevue qui fut utilisée pour la cueillette des données avec le représentant de l'employeur à l'été 1994 et avec les représentants syndicaux au printemps 1994 a été conçue par le Ministère de l'emploi du Gouvernement du Québec.

<sup>2</sup> Tout au long de notre texte, nous parlerons indépendamment de Gaz Métropolitain et de la Société en commandite Gaz Métropolitain Inc. [cette dernière appellation date de 1992 suite à la modification de la structure financière de l'entreprise].

<sup>3</sup> La regazéification consiste à redonner au gaz sa forme première.



naturel livré au Québec. Les livraisons de gaz ont connu une hausse de 5,7% en 1993 et de 7,7% en 1994. Cette hausse est imputable à une température plus froide que l'année précédente ainsi qu'à une augmentation de la clientèle grâce à l'élargissement du réseau, lequel, en 1995, se poursuit toujours.

Trois secteurs composent la clientèle de GMI: 78,9% provient du secteur résidentiel totalisant 7% des ventes; 19,9% du secteur commercial et institutionnel pour 33% des ventes; et enfin, 1,2% du secteur industriel avec la majorité des ventes, soit 60%. Bien qu'en situation quasi-monopolistique dans le gaz, Gaz Métropolitain connaît trois secteurs concurrents: le charbon, l'électricité et le pétrole. La part de marché du gaz naturel tend à s'accroître d'année en année: 7,7% en 1980, 11,5% en 1983, 15,8% en 1992 et 16,1% en 1993. Le pétrole et l'électricité occupent la plus grande place du bilan énergétique québécois avec respectivement 41,8% et 41,1% de la part du marché en 1993.

Par ailleurs, pour faciliter l'entretien du réseau, un programme de remplacement des quelques 250 kilomètres de canalisations de fonte par de nouvelles canalisations de polyéthylène nécessite un investissement de \$45 millions et les travaux dureront entre 1993 et 1998, soit cinq années. Ces nouvelles conduites dont l'entretien est qualifié de plus facile<sup>4</sup> peuvent également distribuer le gaz à des pressions supérieures à ce que le permettraient les canalisations de fonte.

### Historique du syndicat et des relations patronales-syndicales

De tout temps, les employés du gaz furent syndiqués. Remontons d'abord en 1934, la Montreal Coke and Manufacturing Company qui est une entreprise privée et une filiale de Koppers de Pittsburg possède l'usine LaSalle Coke qui produit du gaz manufacturé à partir du charbon. Les employés de LaSalle Coke sont syndiqués avec l'International Chemical Workers Union (local 238).

---

<sup>4</sup> Des techniciens affirment que les réparations de ces nouvelles canalisations sont, au contraire, plus complexes mais que les bris sont beaucoup moins fréquents. Notons que les fuites de gaz ont commencé à diminuer en 1987: 2183 fuites en 1986, 2080 fuites en 1987 et 1922 fuites en 1988.

En 1944, avec la nationalisation de l'électricité et du gaz par le gouvernement du Québec, Hydro-Québec devient propriétaire à 49% de LaSalle Coke. Treize ans plus tard, soit en avril 1957, la Corporation du Gaz naturel du Québec voit le jour et acquiert le réseau gazier d'Hydro-Québec; elle devient l'unique propriétaire de LaSalle Coke en achetant les actions (51%) de Montreal Coke and Manufacturing Company (MCMC), filiale de Koppers. Deux mois plus tard, le syndicat américain ICWU réussit à faire étendre son accréditation à tous les employés de la Corporation du gaz naturel du Québec y incluant les travailleurs venus d'Hydro-Québec. Ces employés sont, en majorité, des francophones unilingues alors que les conseillers syndicaux du local 238 de l'ICWU sont des anglophones unilingues. Les ex-employés d'Hydro-Québec n'apprécient aucunement leurs relations avec le syndicat américain et ce, même s'ils parviennent à y faire élire un des leurs au comité exécutif du syndicat.

Sept ou huit années de mécontentement et de frustration s'écoulent. En 1961, les augmentations salariales de 1/2 ¢ de l'heure et de 3 ¢ de l'heure l'année suivante contribuent à remettre davantage en cause l'affiliation du syndicat local au syndicat américain par l'entremise de la FTQ. Les tensions sont de plus en plus fréquentes et plusieurs cols bleus prétendent qu'une centrale syndicale canadienne défendrait mieux leurs intérêts. D'autant plus que leurs conditions de travail ne se sont guère améliorées depuis les 15 dernières années. Ainsi, l'été 1965 est consacré à une période intensive de maraudage. Les organisateurs du nouveau syndicat CSN multiplient les réunions d'information et tentent de rejoindre les 600 travailleurs afin de leur faire signer une carte d'adhésion. La plupart sont favorables au fait de s'affilier à une centrale québécoise et de rejoindre les rangs de la Confédération des syndicats nationaux. En fait, 58% des travailleurs optent pour la CSN. C'est aussi pour eux l'occasion de prendre le contrôle de leur syndicat et de transformer leurs conditions de travail.

Le 3 juin 1966, les employés à l'heure de la Corporation du Gaz naturel changent d'allégeance syndicale pour s'associer à la CSN. La partie patronale manifeste ouvertement son antipathie envers la CSN qui aurait la réputation d'être intransigeante. Quand vient le temps de s'asseoir à la même table pour amorcer les négociations d'un premier contrat collectif de travail, l'hostilité

du patronat envers la CSN ne fait pas l'ombre d'un doute. Qui plus est, la partie patronale se replie sur ses positions et refuse catégoriquement de faire des concessions même minimales sur ses présumés droits de gérance. Et, le 21 novembre 1966, les employés déclenchent la grève. Le syndicat est plus que jamais décidé à améliorer le contrat collectif de travail. Ainsi, les membres fondateurs du syndicat développent des stratégies multiples. Entre autres, une tactique syndicale consistera à effectuer une recherche intensive des fuites de gaz et à les dénoncer à la population par deux moyens distincts. À l'aide d'affiches indiquant "Danger d'explosion!", les syndiqués font du piquetage aux endroits où ils ont décelé les fuites de gaz. D'autre part, ils publient, dans le journal La Patrie, tous les lieux où ils ont localisé des fuites de gaz de même que le pourcentage de risque d'explosion pour chacune de ses fuites.

Deux mois et demi plus tard et après l'explosion de deux maisons unifamiliales, le ministre du travail Maurice Bellemare intervient dans le dossier. Une entente de principe en résultera et permettra le retour au travail le 8 février 1967. Le premier contrat collectif de travail négocié entre la Corporation du Gaz naturel du Québec et le nouveau syndicat affilié à la CSN aura exigé 81 jours de grève et des pertes de revenus importantes pour les travailleurs du gaz. Cependant, étant donné l'accumulation du travail à faire et, particulièrement, les nombreuses fuites de gaz à réparer, les grévistes effectueront suffisamment d'heures supplémentaires pour récupérer les pertes monétaires liées à la grève.

Néanmoins, le contrat collectif signé, les relations de travail patronales-syndicales demeurent non seulement tendues mais sont désormais entachées de mépris et d'adversité. De 1966 à 1982, les moyens de pression seront violents et prendront plusieurs formes. La violence sera verbale, physique et matérielle.

De plus, les relations entre le syndicat local et des conseillers syndicaux de la CSN sont elles aussi très mauvaises. Les membres fondateurs du syndicat n'ont pas confiance en certains conseillers syndicaux. Alors que l'un d'entre eux n'aurait pas respecté intégralement le plan stratégique mis sur pied par l'exécutif du syndicat local et aurait même dévoilé certaines tactiques de négociation, un autre aurait fait des déclarations publiques irresponsables. En

fait, un conseiller à la mobilisation déclare à la télévision que Montréal est assis sur un volcan en faisant référence à des fuites de gaz supposément non repérées. De plus, il accepte un pot de vin de 2,000.00\$ en échange d'une entente avec un sous-contractant, entente défavorisant les syndiqués affiliés à la CSN. Qui plus est, lors d'une manifestation assez corsée, il téléphone à la police pour faire arrêter les grévistes. Il ira jusqu'à dénoncer les grévistes qui auraient posé des actes de sabotage. Par la suite, le syndicat local continuera d'utiliser les directeurs de grève de la CSN mais à condition que les stratégies soient élaborées par les officiers locaux. Certaines de ces stratégies seront révélées avec parcimonie aux conseillers syndicaux.

Suite à ces affrontements de part et d'autre, les militants syndicaux et membres fondateurs du nouveau syndicat en ressortent plus déterminés que jamais à prendre leur affaire en main. Ils décident alors de constituer leur propre fond de grève en vue de la prochaine négociation et cela, en hypothéquant leur maison. Ils élaborent également un plan stratégique où plusieurs tactiques demeureront secrètes. Les conseillers syndicaux de la Fédération et de la CSN seront gardés à l'écart et ne seront pas informés. Qui plus est, les élections syndicales de 1967 confirment les membres fondateurs dans des postes au comité exécutif du syndicat où ceux-ci pourront prendre formellement le pouvoir de leur syndicat.

Victimes de l'époque ou du contexte ou encore à cause de la détermination des militants, les dirigeants de la Corporation du Gaz naturel du Québec s'éloignent définitivement des travailleurs et de leur syndicat et évitent tout espèce de dialogue. Ils croient qu'ils n'ont pas à leur adresser la parole sauf pendant les négociations formelles permettant de renouveler le contrat collectif de travail et encore là, ils le feront par l'entremise de l'avocat patronal.

Pour leur part, les syndiqués sont de plus en plus militants et ce militantisme élevé heurte encore plus le patronat. Ainsi, les militants sont de plus en plus actifs: ils surveillent rigoureusement l'application des clauses formellement inscrites dans leur contrat de travail et se dotent de tous les outils que leur propose leur centrale syndicale par l'entremise surtout du Conseil Central de Montréal. Tous les cours de formation mis à leur disposition

par les différentes structures CSN sont suivis assidûment sans compter l'assistance aux colloques et congrès de la centrale. De plus, ils apprennent l'ensemble des règles formelles et surtout informelles concernant les griefs afin d'éviter les pièges possibles. Rien ne leur échappe et ils maîtrisent de mieux en mieux tout l'appareil syndical.

À la fin de 1960, la Corporation du gaz naturel devient Gaz Métropolitain. Le changement de nom n'a aucun effet sur les relations de travail qui sont toujours de plus en plus tendues et empreintes d'une confrontation constante symbolisant une guerre. Par ailleurs, rien ne va plus: les ventes sont en baisse et, en conséquence, les revenus déclinent. Ainsi, face à ce climat économique difficile, Gaz Métropolitain procédera à une mise à pied importante totalisant 140 travailleurs (80 syndiqués et 60 non syndiqués) en février 1970. Cette mise à pied massive envenimera encore davantage les relations de travail créant un sentiment d'insécurité chez l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.

Les négociations s'engagent à la fin d'octobre 1971 dans un climat de révolte et de revendications fermes. Le syndicat revendique un plancher d'emploi et la limitation de la sous-traitance: la guerre aux petits entrepreneurs commence. Devant l'impasse des négociations et ce, malgré l'aide d'un conciliateur, l'insubordination des travailleurs, les actes de sabotage<sup>5</sup> et les arrêts de travail spontanés (19) se multiplient pour une perte de 5,000 heures de travail. Finalement, une entente de principe intervient le 25 janvier 1972 alors que les syndiqués avaient approuvé la grève quelques jours auparavant.

Les négociations de 1974 seront également difficiles et la sous-traitance proposée par la partie patronale servira d'élément déclencheur aux syndiqués pour accepter de faire la grève. Celle-ci durera une semaine mais une semaine des plus orageuses. Encore du vandalisme, de l'intimidation envers les employés de bureau lorsque ceux-ci veulent traverser les lignes de piquetage, harcèlement et même voies de fait envers les cadres et interruption de service

---

<sup>5</sup> Les actes de sabotage ont surtout lieu à l'usine LaSalle Coke où la main d'oeuvre est multi-ethnique et composée de travailleurs manuels mais ce sabotage se propage aussi sur les véhicules, les moteurs électriques et les convoyeurs.

pour plusieurs clients<sup>6</sup>; bref, une gamme de moyens utilisés pour faire pression sur l'employeur et sur le public. Encore une fois, le ministre du travail doit intervenir. Ainsi, Jean Cournoyer exige que les parties s'entendent. Mais le syndicat aussi émet ses exigences. Il demande une amnistie totale pour tous les syndiqués qui ont contribué aux moyens de pression plus ou moins légaux. Le président<sup>7</sup> du syndicat déclare: "On était 643 au début de la grève, on sera 643 au moment de rentrer."<sup>8</sup> Il obtient gain de cause et tous retournent au travail après six jours d'une grève peu civilisée.

Ainsi, le pouvoir syndical est solidement implanté. Dans un processus continu, le syndicat utilise différents moyens de pression pendant les négociations lors des renouvellements des contrats collectifs ainsi que hors de ces renouvellements, soit en tout temps dès qu'il constate le moindre incident ou accroc à la convention collective et aux conditions de travail. Un interviewé dira:

"On était deux ennemis. On ne voulait jamais plier, on voulait maintenir notre pouvoir et montrer au boss que lorsque l'on parle, c'est sérieux. Notre organisation avec tous nos poteaux était tellement bien rôdée et efficace, un simple coup de téléphone déclenchait tout le système. De plus, on avait un fond de grève de un demi million de dollars."

Dans ce contexte, les sit-in ne se comptent plus tellement ils sont fréquents. La sécurité et la santé des travailleurs deviennent un cheval de bataille et ce, particulièrement après la chute mortelle d'un travailleur en 1974 à l'usine LaSalle Coke. Cette perte de vie serait attribuable à l'effritement du ciment de dalles sur une passerelle tenant de lieu de travail. Les refus de travailler dans des conditions non sécuritaires se multiplient et obligent l'employeur à former des comités conjoints en santé et sécurité du travail et à remédier à la situation. Gaz Métropolitain décide alors d'effectuer les correctifs nécessaires au fur et à mesure et de s'impliquer dans la prévention. Par exemple, le comité de santé et sécurité du travail monte un dossier avec 53 points à corriger et deux mois plus tard, une vérification par les deux parties conclut que 52 points ont été réglés de façon satisfaisante. Les mesures adéquates prises par Gaz Métropolitain en santé et sécurité du travail

---

<sup>6</sup> Une interruption de services touche jusqu'à 1000 clients en même temps et ce, par une température de 20 degrés sous zéro. Cette panne fut causée par l'endommagement d'une centaine de valves ainsi qu'une valve maîtresse au cours d'une même nuit.

<sup>7</sup> En 1974, le président du syndicat est Pierre Lauzon.

contribuent à atténuer légèrement les hostilités entre les employés et le patronat. Toutefois, le calme sera de courte durée et, même si l'employeur est persuadé que les négociations à venir se feront dans un climat d'affrontement moins grand, ce ne sera pas le cas.

Après l'obtention de rapports d'experts concernant l'usine LaSalle Coke, Gaz Métropolitain ferme cette usine en mai 1977. En fait, les vapeurs de distillation sont dangereuses pour la santé des travailleurs, les lieux vétustes âgés de 50 ans sont insécuritaires pour les travailleurs particulièrement à cause de l'état des fondations et, de plus, des citoyens se plaignent de la pollution de l'usine. De plus en plus de gens sont préoccupés par l'environnement et dénoncent tout type de pollution. Le syndicat dénonçait aussi depuis longtemps les risques de l'usine sur la santé et la sécurité des travailleurs.

Pour assurer la réinsertion des 244 employés de l'usine LaSalle Coke, la direction crée des comités de reclassification, leur donne la possibilité d'effectuer des stages dans différents services et propose des retraites anticipées. Quarante-six (46) employés à l'heure prendront une retraite anticipée à 75% de leur salaire jusqu'à la retraite effective. La majorité des autres travailleurs sont intégrés aux activités de l'entreprise alors que sept d'entre eux démissionnent et que 68 sont mis à pied et inscrits sur une liste de rappel<sup>9</sup>. Les travailleurs manuels de LaSalle Coke habitués à un très grand esprit d'équipe ont trouvé l'adaptation à leur travail et au nouveau milieu de travail particulièrement difficile compte tenu également que celui-ci était totalement différent (d'un environnement noir charbon à un milieu blanc plus propre et technologisé). Malgré que ces syndiqués très militants ne se retrouvent pas tous réunis dans un unique lieu de travail comme dans le passé, leur militantisme se s'effrite pas.

Les débrayages et les moyens de pression de toutes sortes continuent à chaque renouvellement de contrat de travail et ce, incluant l'occupation des bureaux du ministre du travail. Des grèves de six jours en 1978, de 21 jours en

---

<sup>8</sup> Andrée LeBel. Gaz Métropolitain. La force du destin. 1993:112.

<sup>9</sup> Entre 1977 et 1984, les 68 travailleurs mis à pied auront tous été rappelés au travail.

1980 ainsi que de 117 jours en 1982 ne laissent pas présager de meilleures relations de travail. En tout, entre 1966 et 1982, 234 jours de grève légale furent enregistrés sans compter tous les jours de travail perdus lors des arrêts de travail spontanés. À cela, s'ajoutent plus de cent-cinquante griefs par année; de l'intimidation et du harcèlement envers d'autres groupes d'employés; du vandalisme et du sabotage. Nul doute, il existait un climat d'affrontement malsain et constant jusqu'à ce que le gouvernement intervienne pour convaincre les parties d'adhérer à une médiation préventive<sup>10</sup>.

### 3.1 LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE DE L'ACTION SYNDICALE

Cette première section traite de la dimension organisationnelle de l'action syndicale. Elle s'attarde aux particularités et aux modifications de la constitution du syndicat; aux niveaux de gouvernement interne et au nombre de représentants, à la stabilité ou à la mobilité des officiers ainsi qu'au leadership du gouvernement interne; à la fréquence des réunions syndicales et au pourcentage de participation aux différentes assemblées syndicales; au processus électoral des officiers; aux comités mis en place et aux mécanismes de consultation; à la densité du membership; et, finalement, aux services particuliers offerts aux membres du syndicat.

#### 3.1.1 PARTICULARITÉS ET MODIFICATIONS À LA CONSTITUTION DU SYNDICAT

Sur une période d'une dizaine d'années, peu de changements ont marqué les structures et le fonctionnement du comité exécutif du syndicat. D'abord au printemps 1989, un petit amendement à l'article 60 de la constitution du syndicat visait l'augmentation du nombre de délégués de quatre à cinq à la distribution tandis que dorénavant, un directeur exécutif représentant les régions siègera au comité exécutif du syndicat. Ensuite en

---

<sup>10</sup> Les rencontres de médiation préventive débutent le 8 mars 1983. Les 8 et 9 mars sont consacrés aux représentants patronaux et syndicaux. Ensuite, le 30 mars, débute une série de rencontres par petits groupes de 20 personnes et qui se termineront à la mi-juin. Ces rencontres visent à dégager des perspectives en relations de travail et concernant les ressources humaines.



1991, le nombre de délégués au conseil syndical fut augmenté de 11 à 18 délégués.

### 2.1.2 NIVEAUX DE GOUVERNEMENT INTERNE ET NOMBRE DE REPRÉSENTANTS

Les instances privilégiées pour discuter des grandes orientations syndicales, pour se positionner et pour choisir les stratégies sont les assemblées des sept officiers composant le Comité exécutif ainsi que le conseil syndical composé de 18 représentants. De plus, l'exécutif de section composé d'un directeur exécutif, d'un secrétaire et de deux directeurs de section ainsi que l'exécutif de région composé d'un directeur exécutif et de cinq directeurs de région sont élus pour diriger les activités du syndicat sur le plan d'une section ou d'une région. Nous retrouvons donc deux exécutifs de section et un exécutif de région: la section Distribution et la section Utilisation et les régions. Par ailleurs, l'ensemble des adhérents au syndicat SEGMI compose l'assemblée générale. Puisque le comité exécutif est celui qui dirige le syndicat et lui donne ses grandes orientations, nous examinerons la stabilité ou la mobilité des officiers de ce comité tout en brossant un tableau du gouvernement interne.

#### Stabilité/mobilité du gouvernement interne

La stabilité des officiers au comité exécutif est importante et ce, autant quant au nombre de postes à l'exécutif qu'aux nombreux renouvellements de mandat qui, lors des élections, se font six fois plus souvent par acclamation que par votation. Il s'ensuit une stabilité impressionnante des officiers dans l'appareil syndical: plusieurs des membres fondateurs du syndicat occupent encore un poste au sein du comité exécutif.

Ainsi, le comité exécutif est un comité très permanent. L'ex-président (1975-1994), le trésorier et quelques autres officiers ont mis au monde le syndicat SEGMI-CSN en participant d'abord au maraudage CSN contre la FIQ en 1965. Ayant peu d'expérience syndicale à l'époque, soit à la naissance du syndicat en 1966, l'ex-président (président jusqu'à l'automne 1994) tout en

étant un membre très actif, a refusé de s'impliquer dans le comité exécutif à ses débuts, soit en 1966, mais dès 1967 il s'est impliqué activement.

Dès 1967, l'ex-président (1975-1994) se présente à l'exécutif au poste de trésorier: des élections ont lieu et il remporte la victoire. Il demeurera trésorier du syndicat jusqu'en 1975 en étant élu par acclamation à chaque mandat de deux ans. En 1975, il se présente à la présidence alors que le président en poste depuis 1965 se présentera au poste de vice-président. L'échange de siège sera approuvé en assemblée générale et ce, par acclamation encore une fois. Un officier fondateur du syndicat deviendra le nouveau trésorier du comité exécutif en 1975 et, à l'automne 1994, il sera encore responsable de la trésorerie bien qu'ayant été remplacé à quelques reprises pendant ces 20 années.

L'ex-président a donc occupé le poste de président de 1975 à 1994, celui de trésorier de 1967 à 1975 et, depuis décembre 1994, celui de directeur exécutif aux avantages sociaux. De toute sa carrière syndicale, aucun membre ne s'est présenté contre lui. Ainsi, il fut élu par acclamation à chaque renouvellement de son mandat de deux ans. L'officier qui a occupé la présidence de 1967 à 1975 et qui a cédé la présidence pour occuper la vice-présidence par la suite, siège encore au comité exécutif en 1995. Qui plus est, c'est également par acclamation que les membres le reconfirment à un poste d'officier syndical. Ce sont donc ces trois personnes qui sont les doyennes du syndicat et deux d'entre elles ont tout simplement changé de rôle en 1975 tout en demeurant dans le comité exécutif et au conseil syndical.

En octobre 1982, après une longue grève et un essoufflement des officiers en place, ceux-ci se présentent en assemblée générale et manifestent le désir de se retirer en bloc. Ils indiquent aux membres qu'ils en sont tous à un minimum de trois mandats de complétés, soit au moins six années. Cependant, sauf pour le poste de secrétaire, personne ne manifestera de l'intérêt pour occuper un poste au sein de l'exécutif. Il en est encore de même aujourd'hui. Le président dira en assemblée générale:

« Quand on sollicite des membres pour devenir officiers syndicaux, la réponse est: -On n'a pas le temps.- Pourtant un syndicat ça ne marche pas tout seul, ça prend du monde qui veut s'impliquer. Y en a trop qui critiquent, ça c'est facile mais embarquer, s'impliquer et assurer la continuité, y a pas foule aux portes pour le faire. »

Le comité exécutif jouit donc d'une stabilité très élevée, voire exceptionnelle par rapport à la situation qui prévaut généralement au niveau des syndicats locaux.

### 3.1.3 LES RÉUNIONS SYNDICALES: TYPE, FRÉQUENCE ET TAUX DE PARTICIPATION

À la lumière des tableaux qui suivent, il nous est possible de constater à quel point les assemblées des différentes instances sont peu nombreuses. En fait, alors que la constitution du syndicat prévoit une assemblée par trois mois pour le Comité exécutif, celui-ci réunit les officiers à peine deux fois par an.<sup>11</sup> Même qu'aucune réunion officielle n'a eu lieu en 1987. Le conseil syndical, pour sa part, tente d'allonger de plus en plus l'espace de temps entre les réunions régulières: en 1984, une réunion a lieu à tous les trois mois, de 1985 à 1987, une réunion au quatre mois et à compter de 1988 jusqu'à 1994, il n'y a plus qu'une réunion à tous les six mois, soit une rencontre deux fois par année. Les assemblées générales sont tout aussi rarissimes.

#### 3.1.3 A) Les assemblées générales et les assemblées de sections: Distribution et Utilisation

Les assemblées générales ont lieu une à deux fois par année alors que la constitution prévoit au moins deux réunions régulières par année. Il apparaît que ce type de réunions syndicales a lieu le moins souvent possible et que les

---

<sup>11</sup> Cependant, pas de réunions officielles du comité exécutif ne signifie pas absence de discussion puisque cinq (5) officiers se côtoient à plein temps dans un même bureau. Des frictions surgissent également dans cet espace plutôt restreint: en 1989, la fumée de certains incommodent les autres au point où une décision prise visera à restreindre l'usage de la cigarette dans le bureau du syndicat. En 1990, le climat deviendra infernal lorsque le trésorier du syndicat sera soupçonné de fraude: il sera expulsé et devra remettre la clé du bureau le soir même. Le conseiller syndical de la FEESP interviendra dans cette affaire.

membres ne manifestent pas le désir de se réunir plus souvent. Les gens interviewés prétendent qu'au plus 10% des adhérents sont actifs dans le syndicat en 1995.

L'un d'eux dira: "90% des membres sont silencieux et suiveux. Ils sont plus présents aux assemblées départementales parce qu'ils se sentent plus concernés car tout ce qui touche la réorganisation de leur travail se discute là. Plus il y a de jeunes qui sont embauchés, plus ça change. Eux veulent tout réfléchir et tout raisonner. Ils sont instruits et il y a de moins en moins d'analphabètes parmi nous qui faisaient confiance à XXX sans trop poser de questions."

"Les jeunes sont plus individualistes, ils pensent à eux et ne voient pas les impacts de certaines décisions face aux autres travailleurs. La solidarité du groupe est moins grande maintenant," affirmera un autre interviewé.

Un troisième interviewé expliquera: "Avant la solidarité se créait à travers les revendications et les batailles traditionnelles des négociations alors qu'aujourd'hui, les jeunes ne sont pas conscients que leurs conditions de travail ont été obtenues par des luttes syndicales. De plus, ils ne savent pas ce que fait le syndicat."

Durant notre étude, les assemblées générales sont peu nombreuses, la variance se situe entre deux et cinq par année comme nous le démontre le tableau qui suit.

**TABLEAU -III.I.III A-**  
**FRÉQUENCE DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES: RÉGULIÈRES ET SPÉCIALES ET PARTICIPATION DES MEMBRES**

Assemblées générales	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
régulières	4	-	1	1	1	2	2	1	2	2
spéciales	-	2	1	2	1	3	1	1	-	1
<b>Totaux</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Assemblées régulières	28					48	59		51	49
Nombre de participants	à 200	----	69	64	58	à 117	à 262	71	à 67	à 50
% de participation	5%-37%	----	13%	11%	11%	8%20%	11%49%	13%	9%12%	19%20%
Assemblées spéciales		168		106		69				
Nombre de participants	----	et 237	133	et 246	166	à 260	413	289	----	20
% de participation	----	31%44%	25%	18%41%	31%	12%45%	77%	53%	----	4%

En général, le taux de participation aux assemblées générales est très faible. Particulièrement entre 1984 et 1989, où le taux se situe entre 5% et 45% ainsi qu'en 1992 et 1993 avec seulement de 4% à 25% de participation. En 1990 et 1991, la participation atteindra respectivement 77% et 53%. Il semble que les tirages d'une dizaine de billets de 10.00\$ et, plus tard, de 20.00\$ ne soient pas des incitatifs très efficaces à la participation des membres aux assemblées syndicales. Néanmoins, à chaque assemblée, le quorum de 25 membres est toujours atteint.

Les assemblées générales où nous retrouvons un pourcentage moyennement élevé de participation sont celles où il y a élection des directeurs exécutifs et directeurs de section: jusqu'à 77% des membres s'y sont intéressés, une seule fois cependant. Historiquement, l'élection des directeurs de section est le mobile qui attire le plus de membres et où les membres sont très impliqués et divisés. Par exemple, le travailleur qui pour la première fois offre ses services pour représenter une section ne fait pas toujours l'unanimité des membres au début de son implication. Par exemple, lors du vote d'un directeur de section en 1980, l'élection a nécessité un recomptage alors que tous les autres postes au comité exécutif avaient été comblés par acclamation. En 1982, tous les postes furent reconduits par acclamation sauf pour les deux postes de directeur de section qui ont exigé des élections et ont attiré près de 50% des membres. Lors des élections des officiers du comité exécutif, très peu de membres se déplacent également: de 1984 à 1990, ce sont entre 11% et 13% des membres qui participent à l'élection. Précisons que les officiers sont à peu près toujours élus par acclamation. Il va s'en dire que l'opposition n'est certes pas importante<sup>12</sup> au niveau du groupe de syndiqués ni au niveau du gouvernement interne comme tel et que, de plus, personne

---

<sup>12</sup> Cette opposition est évaluée à tout au plus 10% du membership. Elle représente donc le même pourcentage que les gens actifs au syndicat, c'est-à-dire de ceux qui utilisent régulièrement les services syndicaux et qui participent aux diverses assemblées syndicales. Toutefois, ce ne sont pas tous les mêmes membres qui font partie des deux groupes distincts. Cependant, certains d'entre eux qui s'inscrivent contre des positions syndicales de leur exécutif sollicitent également des services de ce même exécutif. Ils s'identifient au syndicat comme étant un milieu de revendications qui contribue à améliorer leurs conditions de travail même s'ils ne partagent pas les manières de faire du syndicat [négociation continue].

d'autres que les officiers actuels n'est fortement intéressé à occuper un poste au sein de l'administration syndicale.

Il en ressort que les réunions concernant les assemblées générales sont non seulement peu fréquentes, elles sont aussi peu fréquentées. La rareté contribue également au désintérêt. Par ailleurs, les assemblées de section permettent aux membres de se positionner face à la réorganisation du travail qui constitue leur préoccupation majeure. Ainsi, les membres seraient davantage portés à oeuvrer au sein du groupe syndical qui apparaît plus près de leurs revendications tout en sachant que quelqu'un veille à leur protection maximale au comité exécutif.

Est-ce parce que le syndicat SEGMI pratique une négociation permanente que les membres ne se rendent pas en plus grand nombre aux assemblées générales en période de renouvellement du contrat collectif? Les membres seraient moins au courant des activités du syndicat depuis que la négociation permanente oblige cinq officiers à régler des problèmes quotidiennement et les travailleurs se désintéresseraient du syndicat, selon des ex-officiers syndicaux. Entre 1984 et 1993, le taux de participation le plus élevé en période de renouvellement de contrat se retrouve en 1991 et totalise 53%.

Nous constatons donc qu'en période de renouvellement du contrat collectif, les membres font confiance aux négociateurs syndicaux mais quand il s'agit de leur travail, de sa réorganisation et des conditions des changements, ils s'impliquent et exigent que la personne qui les représente soit à la hauteur de leurs attentes. Ainsi, ils la choisissent minutieusement.

Deux sections regroupent les employés à l'heure de GMI: distribution et utilisation. La section distribution regroupe l'atelier de soudure/mécanique de tuyauterie, les techniciens de réseau et les employés d'entretien du réseau<sup>13</sup>. L'entretien du réseau regroupe plusieurs métiers: inspecteurs, mécaniciens, préposés à la surveillance, soudeurs et tuyauteurs. Les réunions syndicales à la section distribution respectent la division des trois groupes afin que

---

<sup>13</sup> Les employés à l'entretien du réseau ont comme tâches principales de localiser les fuites de gaz, d'en effectuer les réparations ainsi que de surveiller les conduites.

chacun soit concerné par les éléments discutés lors des rencontres. La section utilisation comprend huit départements et six satellites. Les huit départements sont: l'atelier de compteurs, les poseurs de compteurs, l'instrumentation, le magasin, le transport, la répartition du volume, l'usine de liquéfaction S.R. ainsi que l'entretien des édifices. Les six satellites sont: St-Laurent, St-Léonard, Ville Lasalle, Centre du Havre, Montérégie et Laval-Laurentides-Lanaudière. Des réunions peuvent avoir lieu par département [13 y incluant les satellites] dans un premier temps et, par la suite, une réunion générale regroupe les départements et les satellites. Les réunions ont lieu au besoin selon les problèmes qui surgissent.

Il faut préciser que ce sont aux assemblées de section que toutes les discussions sur la réorganisation du travail ont lieu. Le président du syndicat assiste à toutes ces réunions. De plus, c'est aussi par l'intermédiaire de cette instance que sont analysées les demandes des syndiqués lors du renouvellement du contrat collectif. Après une analyse des demandes dans chaque section, le directeur exécutif de section se présente au conseil syndical pour l'élaboration du projet de négociation collective où les officiers du conseil syndical retiennent seulement les demandes majoritaires. Ainsi, le conseil syndical a plein pouvoir de décision face aux demandes à conserver pour le renouvellement du contrat de travail. Ensuite, le comité exécutif soumet ce projet pour approbation en assemblée générale.

#### **B) Les assemblées du conseil syndical**

Les quelques assemblées du conseil syndical sont très fréquentées par les officiers syndicaux: presque la totalité des officiers y sont généralement présents. Notons que le conseil syndical était composé de 11 personnes jusqu'en 1991 et de 18 officiers depuis cette date. En fait, une modification à la constitution s'est soldée par un ajout de sept officiers syndicaux en vue d'élargir la représentation des membres jugée plutôt restreinte.

**TABLEAU -III.I.III B-**  
**FRÉQUENCE DES ASSEMBLÉES DU CONSEIL SYNDICAL:**  
**RÉGULIÈRES ET SPÉCIALES**  
**ET PARTICIPATION DES MEMBRES**

Assemblées du conseil syndical	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
régulières	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2
spéciales	1	6	1	8	2	1	-	-	-	-
<b>Totaux</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Assemblées régulières Nombre de participants	10	7 à 11	10 à 11	11	11	11	11	18	16 à 17	16 à 17
% de participation	91%	64% 100%	91% 100%	100%	100%	100%	100%	100%	89% 94%	89% 94%
Assemblées spéciales Nombre de participants	9	9 à 11	11	9 à 11	9 à 11	11	----	----	----	----
% de participation	----	82% 100%	100%	82% 100%	82% 100%	100%	----	----	----	----

Les assemblées du conseil syndical furent plus fréquentes entre 1984 et 1987 alors qu'à partir de 1988, elles sont devenues de plus en plus rares pour totaliser deux par année durant les quatre dernières années de notre étude. Les officiers du conseil syndical se réunissent donc de moins en moins souvent comme si leur champ d'intervention se réduisait considérablement et ce, au point de ne plus convoquer de réunions spéciales depuis plus de quatre ans. Précisons que même si le président peut convoquer une réunion du conseil syndical, ce sont généralement les directeurs exécutifs de section qui s'approprient ce mandat qui, bien sûr, leur revient de plein droit.

### C) Les assemblées du comité exécutif

Le comité exécutif se compose de sept officiers syndicaux entre 1984 et 1993. Les postes spécifiques sont les suivants: président du syndicat, secrétaire, trésorier, directeur exécutif aux avantages sociaux, deux directeurs exécutifs représentant chacune des deux sections et, depuis 1989, d'un



directeur exécutif représentant les régions. Le quorum du comité exécutif est de quatre membres et les réunions ont lieu à l'endroit, au jour et à l'heure fixée par le président du syndicat. C'est également le président qui ordonne la convocation de tous les types d'assemblées syndicales. Celui-ci fait aussi partie de tous les comités syndicaux. Toutefois, les directeurs exécutifs de section peuvent conjointement convoquer une réunion du conseil syndical.

**TABLEAU -III.I.III C-**  
**FRÉQUENCE DES ASSEMBLÉES DU COMITÉ EXÉCUTIF:**  
**RÉGULIÈRES ET SPÉCIALES**  
**ET PARTICIPATION DES MEMBRES**

Assemblées du comité exécutif	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
régulières	2	-	-	-	4	1	3	4	4	4
spéciales	-	1	1	-	1	1	3	3	2	4
Totaux	2	1	1	-	5	2	6	7	6	8
Nombre d'officiers aux réunions régulières et spéciales	5	5	7	-	7	7	7	7	7	7
% de participation	71%	71%	100%	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Les assemblées du comité exécutif varient de aucune à huit par année. C'est donc lors de situations spéciales ou exceptionnelles que des assemblées du comité exécutif sont convoquées. Notons cependant que les officiers du comité exécutif discutent également des grandes orientations et des diverses stratégies à adopter en dehors des assemblées formelles. En fait, puisque cinq officiers sur sept partagent un même bureau de travail et sont libérés à temps plein pour s'occuper des affaires syndicales et pour négocier avec l'employeur de façon permanente sur tous les aspects liés au contrat collectif et aux problèmes quotidiens du travail, ils peuvent également discuter ensemble des positions à adopter et, par la suite, communiquer avec les autres officiers pour entériner leurs positions. L'observation directe nous a permis de réaliser à quel point le comité exécutif est flexible sur cet aspect et s'écarte des règles formellement établies.

Cependant, le comité exécutif est moins flexible quand il s'agit d'un officier qui manque de rigueur ou pire, qui n'est pas intègre face à son rôle. Ainsi, des périodes difficiles ont été vécues par le comité exécutif à compter de mai 1990 lorsque le trésorier fut soupçonné de vol envers le syndicat après que le comité de vérification des finances eut fait rapport à l'exécutif syndical. Le 11 septembre 1990, le climat est « *invivable* » au bureau du syndicat et le trésorier est suspendu de ses fonctions. L'exécutif forme un comité d'enquête qui confirme les soupçons de vol; cette fraude financière est exercée à travers les comptes de dépenses et par une manipulation procédurale où des journées de libération syndicale sont utilisées à des fins personnelles. Le trésorier est convoqué pour s'expliquer. Il fut expulsé du comité exécutif et a dû rembourser en 1992, la somme de 1,116.23\$. Qui plus est, un vote en assemblée générale lui retire à tout jamais le droit d'exercer des fonctions syndicales.

#### 3.1.4 PROCESSUS ÉLECTORAL: TYPE, PÉRIODICITÉ ET PROCÉDURES

En 1994, la majorité des officiers sont en place depuis un bon moment. Par exemple, le secrétaire est impliqué dans le comité exécutif depuis 1982 alors qu'un seul directeur de section a peu d'expérience syndicale, soit à peine deux ans. L'actuel président élu par acclamation aux élections de décembre 1994 occupait déjà le poste de directeur exécutif aux avantages sociaux au sein du comité exécutif depuis plusieurs années. Après discussion avec les officiers du comité exécutif, il a décidé de se présenter à la présidence alors que le président s'est présenté au poste de directeur exécutif aux avantages sociaux. Un échange de postes a ainsi eu lieu encore une fois.

Les officiers du comité exécutif sont généralement reconduits par acclamation dans leur poste pour un deuxième mandat s'ils en manifestent le désir. Des élections ont lieu seulement s'ils sont nouveaux dans l'appareil syndical. Habituellement, les personnes qui sont intéressées à travailler à l'exécutif ont une expérience antérieure dans le conseil syndical comme représentant dans une section ou dans une région et c'est alors qu'elles se présentent pour un poste au comité exécutif. Parfois, un vote s'impose parce que deux ou trois membres du syndicat sont intéressés par le même poste au comité exécutif. Si un travailleur est déjà connu pour certaines activités

syndicales, même s'il s'engage pour la première fois dans le comité exécutif, il peut être élu par acclamation et ce, en autant qu'il soit très crédible dans son environnement immédiat, son département, par exemple.

Les élections ont généralement lieu aux deux ans et tous les postes viennent en élection en même temps. Toutefois, si la négociation du contrat collectif n'est pas terminée, les élections seront retardées jusqu'à ce que les parties se soient entendues sur une entente de principe. De plus, si des postes se libèrent à la suite de la démission d'un officier ou pour d'autres motifs, une élection pourra avoir lieu afin que le mandat de l'officier soit assumé au sein du comité exécutif. Si un officier déjà en poste désire renouveler son mandat, il ne va jamais en élection mais est reconduit par acclamation.

TABLEAU -III.I.IV-

PPROCESSUS ÉLECTORAL: PÉRIODICITÉ, NOMBRE DE POSTES EN ÉLECTION, NOMINATION PAR VOTATION OU ACCLAMATION

ANNÉES	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Nombre de postes	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Postes en élection	7	-	-	7	2	7	7	-	7	-
Votation Ancien:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nouveau:	1	-	-	2	1	-	2	-	-	-
Acclama-tion Ancien:	6	-	-	5	-	6	5	-	7	-
Nouveau:	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-

### 3.1.5 COMITÉS MIS EN PLACE

Aucun comité n'est mis en place à l'intérieur du comité exécutif si ce n'est un comité ad hoc tel le comité du vêtement, par exemple. La justification de l'absence de comité est strictement liée au processus de travail des officiers syndicaux. Le bureau syndical est situé au siège social de GMI et, généralement, cinq officiers du syndicat dont le président sont payés à temps

plein par l'employeur et sur les heures régulières de travail pour s'occuper de toutes les activités syndicales. À toute heure du jour, les officiers peuvent discuter et sont au courant des problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent. Ils n'ont donc pas à se réunir autrement ou à former des comités particuliers puisque l'organisation leur permet de réagir au jour le jour aux événements qui les concernent.

En plus de fournir un local et le service téléphonique où les appels interurbains ne sont aucunement contrôlés, l'employeur paie ces cinq salariés toute l'année durant si c'est jugé nécessaire par le syndicat. Ainsi, la clause de libération syndicale est très avantageuse pour le syndicat. En fait, les cotisations syndicales des membres ne sont pas utilisées pour les libérations syndicales sauf pour participer à des colloques ou à des réunions à l'extérieur du syndicat local. De plus, aucune pression n'est exercée auprès des officiers par l'employeur pour que ceux-ci se rendent à leur poste de travail salarié. Par exemple, depuis plusieurs années, l'ex-président s'occupe uniquement des activités syndicales à plein temps et ce, sans perte de salaire.

Nous devons d'abord préciser que depuis 1983, avec l'instauration de la médiation préventive et la négociation permanente, des problèmes surgissent et doivent être réglés quotidiennement. Par ailleurs, la réorganisation du travail et toutes les questions syndicales et professionnelles se rapportant à l'application ou à l'interprétation de la convention collective nécessitent une permanence au bureau syndical de 8 heures à 16 heures et ce, du lundi au vendredi. Un ex-officier précise.

"L'important, c'est de placer le meilleur exécutif possible et, après, on lui fait confiance. On n'a jamais rien perdu dans notre convention collective. Ils font un travail colossal en parallèle de la négociation collective et non seulement en négociation permanente mais concernant l'embauche et les bénéfices sociaux ainsi que leur vigilance face à la sous-traitance."

L'employeur a vraiment besoin de ces cinq salariés qui s'occupent des activités syndicales certes, mais qui réussissent aussi à faire économiser des frais d'arbitrage [aucun depuis 1982], à éviter les griefs [aucun depuis 1983]; à co-gérer l'entreprise [mouvement de main d'oeuvre et affichage de postes sont contrôlés par la partie syndicale]; à voir à ce que les syndiqués fournissent une prestation de travail adéquate [le syndicat supervise

discrètement et le président sermonne un membre au besoin]; et, enfin, à donner des services qui, habituellement, relèvent des ressources humaines [calcul d'une pré-retraite, voir à la relocalisation d'un travailleur ne pouvant réintégrer son poste de travail à la suite d'une maladie ou d'un accident le laissant avec certaines séquelles, etc].

L'activité centrale du syndicat est donc la négociation collective mais entendue très différemment de sa définition traditionnelle. En fait, il s'agit d'une négociation quotidienne entre les parties concernant les problèmes, les plaintes, les litiges, la réorganisation du travail, etc. Auparavant, la négociation collective était liée à l'ensemble d'activités tributaires des périodes de renouvellement du contrat collectif de travail pouvant avoir lieu annuellement ou aux deux ou trois ans.

### 3.1.6 DENSITÉ DU MEMBERSHIP: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES

Avant de se pencher sur le membership, nous allons expliquer la répartition de la main d'oeuvre et la spécificité de l'organisation hiérarchique. En 1994, Gaz Métropolitain emploie 1,450 employés à temps plein. Cette main d'oeuvre se répartit ainsi: 900 cols blancs dont 440 cadres<sup>14</sup> et 460 employés de bureau affiliés à un syndicat de la FTQ ainsi que 535 employés à l'heure.

Les cols bleus [employés à l'heure] sont composés de 80 travailleurs non spécialisés, 215 techniciens pour le service à la clientèle et 240 employés de métiers et ingénieurs. La moyenne d'âge des employés à l'heure est relativement élevée, soit de 47 ans en 1995 alors qu'elle était de 51 ans en 1985 et de 52 ans en 1983. Les dix dernières années ont donc contribué à rajeunir la main d'oeuvre dans l'entreprise. Le mouvement de personnel est bas et il se fait sentir surtout depuis quelques années à cause des départs à la retraite ou à

---

<sup>14</sup> Les cadres chez GMI sont encore nombreux malgré la diminution d'un échelon de la hiérarchie organisationnelle visant l'élimination d'un niveau décisionnel en octobre 1988 où 10 cadres supérieurs ont quitté la compagnie. Entre 1985 et 1989, le nombre de cadres supérieurs est passé de 56 à 31, soit une diminution de 25 cadres ou de 45%.

la pré-retraite et, en contre-partie, par l'embauche de remplaçants plus jeunes qui, selon les interviewés, dynamisent la place de travail. Généralement, les travailleurs de GMI ne manifestent aucune intention de changer d'employeur<sup>15</sup>. Par exemple, les gens interviewés avaient à leur crédit une ancienneté importante: l'un d'eux était à l'emploi de l'entreprise depuis 40 ans; 50% d'entre eux depuis 30 ans et plus; 25% depuis plus de 20 ans et quelques-uns cumulaient 11 ans ou plus d'ancienneté. Ces cols bleus sont tous syndiqués et affiliés à la CSN.

Le tableau qui suit brosse un bref portrait de l'évolution des effectifs syndiqués CSN entre 1984 et 1993. Tous les employés à l'heure sont membres en règle du syndicat sauf un travailleur qui fut expulsé parce qu'il avait divulgué des informations syndicales à la partie patronale grâce à l'enregistrement clandestin de débats syndicaux dans une période particulièrement houleuse et conflictuelle.

TABLEAU -III.I.VI-

ÉVOLUTION DE EFFECTIFS DE 1984 À 1993

ANNÉES	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Nombre d'employés à la production	538	540	541	596	536	575	536	541	545	536

Le portrait des employés de Gaz Métropolitain s'est grandement transformé depuis les années 1960. Auparavant, LaSalle Coke servait de porte d'entrée aux travailleurs où des bras étaient essentiels alors qu'aucun diplôme, aucune période d'entraînement ni examen n'étaient nécessaires et que seule la référence d'un autre travailleur suffisait à convaincre l'employeur d'embaucher le nouveau venu. Aujourd'hui, la porte d'entrée est le service à la clientèle après un recrutement serré. Pour avoir droit dans un premier temps à une entrevue, un diplôme de secondaire -V- constitue l'exigence

<sup>15</sup> En 1982 cependant, certains employés s'inscrivaient contre la médiation préventive tellement ils avaient peur de s'embarquer là-dedans. Certains voulaient même s'en aller travailler ailleurs même s'ils devaient recommencer à zéro. Toutefois, période de recession aidant, ils sont demeurés chez Gaz Métropolitain. Qui plus est, certains septiques influents sont partis à la retraite et, peu à peu, les craintes se sont dissipées.

minimale alors que le plus souvent, un DEC et même un diplôme universitaire est apprécié. L'entrevue sert d'outil pour vérifier les qualifications techniques, théoriques et communicationnelles. Enfin, si l'embauche est confirmée, le nouveau salarié aura une période d'entraînement et de formation qui devra se clôturer par la réussite d'examens. Par la suite, une probation de deux années confirmera l'employé dans son poste de travail.

Le portrait de la main d'oeuvre s'est grandement modifié depuis une trentaine d'années. D'un visage multiethnique, la main d'oeuvre était composée d'Ukrainiens, de Polonais, d'Italiens et de Grecs illettrés et allophones dont le travail consistait particulièrement à pelleter le charbon. Ces travailleurs étaient syndicalistes et suivaient aveuglement le guide syndical et ce, parfois, de façon euphorique au point d'utiliser une violence<sup>16</sup> excessive. Aujourd'hui, la main d'oeuvre est francophone et même bilingue. Elle est scolarisée, impliquée, autonome, responsable, compétente, multi-qualifiée<sup>17</sup> et ayant de multiples capacités<sup>18</sup>, habile, polyvalente et flexible mais aussi plus individualiste et possiblement moins syndicaliste. Certains employés âgés diront:

"Les jeunes s'impliquent de plus en plus, ils sont curieux et ils savent où ils vont. Les jeunes ont de nouvelles idées et sont plus scolarisés. Ils ont moins peur des changements et d'essayer de nouvelles méthodes. Ils n'aiment pas la routine et adorent la polyvalence. Ces jeunes ont dynamisé notre milieu de travail. C'est pourquoi, moi, je n'ai pas peur de l'après-XXX"

"Les jeunes d'aujourd'hui sont de meilleurs travailleurs mais de moins bons syndiqués. Ils sont plus individualistes. Ils ne feraient pas don de 40% de leur salaire comme les employés des services essentiels ont fait en 1982 pour aider les grévistes."

"Les jeunes aiment plus le changement, la polyvalence et les responsabilités alors que les plus de 40 ans ont souvent peur du changement et ils préfèrent leur petite routine."

---

<sup>16</sup> La violence n'était pas que dirigée vers l'équipement mais vers d'autres personnes.

<sup>17</sup> Les qualifications sont liées aux connaissances théoriques, techniques et pratiques.

<sup>18</sup> Les capacités mentionnées sont surtout en lien avec la gestion, la résolution de problème et les capacités communicationnelles.

"De plus en plus, ce sont des gars hautement performants et de pouvoir, ils ne travaillent plus ensemble pendant 15-20-30 ans; après un an ou deux, ils veulent changer de poste ou d'équipe."

Il faut dire que les jeunes dont il est question ici sont des jeunes employés recrutés avec beaucoup de rigueur. Quand 500 personnes posent leur candidature pour un poste à Gaz Métropolitain et que cinq seulement sont retenues, il demeure assez plausible que le calibre des nouveaux embauchés soit particulièrement de haut niveau.

La main d'oeuvre des employés de la production chez Gaz Métropolitain est demeurée à peu près stable durant les dix années de notre étude sauf entre 1986 et 1987 et entre 1987 et 1988. La croissance du nombre d'employés à la production entre 1986 et 1987 s'explique par l'acquisition par Gaz Métropolitain de deux entreprises indépendantes, soient Gaz Intercité du Québec (GICQ) en 1985 et Gaz Provincial Noranda Québec (GPNQ) en 1986. Malgré l'intégration des employés de GICQ (300 employés) en 1985, ce n'est qu'en 1987 que les travailleurs à l'heure joignent les rangs du syndicat affilié à la CSN. C'est-à-dire qu'en 1987, le juge Brière renverse la décision du Commissaire du Travail Michel Denis et reconnaît SEGMI-CSN comme unique représentant des ex-travailleurs de GICQ en extentionnant le certificat d'accréditation des employés à l'heure de GMI. La FTQ avait fait signer des cartes de membres à une cinquantaine de personnes alors que la CSD avait fait de même pour des ex-employés de GICQ qui oeuvraient en Estrie.

Entre 1987 et 1988, l'employeur et le syndicat ont développé un programme de retraite anticipée pour gérer la décroissance car le regroupement de ces trois entreprises de gaz permettait des économies d'échelle. Qui plus est, Gaz Métropolitain désire assouplir sa structure bureaucratique et réduire sa masse salariale. D'abord, une quarantaine de personnes ont pris leur retraite dans le cadre du programme de retraite anticipée. Entre 1988 et 1989, une ré-embauche fut nécessaire pour préparer la relève occasionnée par des travailleurs qui quitteront l'entreprise l'année suivante en raison d'une retraite à terme ou anticipée (15 travailleurs). De plus, l'année 1989 marque une réorganisation des ressources qui s'était



amorcée en 1988<sup>19</sup> avec l'abolition d'un niveau décisionnel et qui se poursuit avec l'abolition de quelques postes chez les employés à l'heure ainsi que des transferts de postes entre Montréal et des régions. Une autre restructuration en 1991 consistera à diminuer le nombre de gestionnaires pour un ratio d'un cadre intermédiaire pour six employés à un cadre pour 14 employés. En 1993, un nouveau plan corporatif de main d'oeuvre vise à récupérer 5,3\$ millions. S'ensuit une coupure de 22 postes de travail mais la production est épargnée alors que les services concomitants au département du marketing seront les plus directement touchés. En 1995, le ratio cadre/employés s'établit à un pour quinze.

### 3.1.7 Services particuliers offerts aux membres

Le comité exécutif offre des services personnalisés aux membres sur tout ce qui touche les avantages sociaux ainsi que des services éducatifs.

#### 3.1.7 a) Services personnalisés sur les avantages sociaux

Ces services personnalisés concernant les avantages sociaux sont variés. Il peut s'agir du calcul d'une pré-retraite ou de toute information concernant les assurances ou tout autre type de renseignements liés aux avantages sociaux.

#### 3.1.7 b) Services éducatifs:

Les services éducatifs regroupent l'accueil aux nouveaux membres et l'information syndicale, les cours aux nouveaux délégués et les cours spécialisés offerts aux nouveaux officiers afin de transmettre des connaissances syndicales multiples aux adhérents et aux nouveaux

---

<sup>19</sup> En 1988, Gaz Métropolitain avait licencié 85 employés non syndiqués [chefs de service, conseillers et analystes] et supprimé 18 postes de cadres supérieurs. La moitié de ceux-ci ont été licenciés et l'autre moitié des cadres supérieurs furent rétrogradés.

représentants syndicaux. Étant donné la stabilité des représentants syndicaux et la grande professionnalisation des officiers en poste, ils transmettent eux-mêmes leur savoir sans utiliser les services de formation offerts par leur fédération ou leur Conseil Central. Les relations entre le syndicat local et les autres instances sont réduites au minimum.

Toutefois, depuis qu'un nouveau président est en poste, soit en décembre 1994, il semblerait que la formation offerte par les instances de la CSN sera utilisée davantage. Par exemple, au début du mois d'avril 1995, deux officiers du comité exécutif ont suivi une formation de trois jours; cette formation concernant le rôle des officiers dans leur syndicat local était dispensée par le Conseil Central de Montréal à l'édifice principal de la CSN.

### CONCLUSION 3.1: LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE DE L'ACTION SYNDICALE

La principale modification à la constitution du syndicat visait à accroître le nombre de délégués du conseil syndical. En 1991, huit personnes se sont jointes aux 11 délégués déjà en place. Les quatre principaux niveaux de gouvernement interne sont les assemblées générales, les exécutifs de sections et de région composés de cinq membres chacun, le conseil syndical avec 11 délégués et le comité exécutif avec sept officiers. Les réunions de tout type sont peu fréquentes, soit un taux moyen de deux par année. Qui plus est, la participation aux assemblées générales est très faible sauf dans de rares exceptions. Bref, seule l'élection pour l'exécutif de section de 1990 a attiré plusieurs personnes, soit 77% des membres. Aucun renouvellement de contrats collectifs ne fut aussi populaire et encore moins l'élection des officiers du comité exécutif qui attire tout au plus 11 à 13% des membres. Ces élections ont lieu à tous les deux ans à condition que la négociation du contrat collectif soit terminée. Les officiers sont généralement élus par acclamation. Avec des officiers en place depuis une trentaine d'années, le comité exécutif a acquis une expertise tout à fait remarquable ainsi qu'une stabilité extraordinaire.

Tout au long de notre étude, la direction du syndicat est assumée par le président du syndicat. À l'intérieur du comité exécutif, peu de comités sont mis en place puisque cinq officiers sont disponibles pour régler au fur et à mesure les problèmes de travail qui émergent quotidiennement. Les services offerts aux membres concernent particulièrement les avantages sociaux et sont très accessibles puisque le bureau du syndicat est situé dans l'établissement principal. Malgré l'élargissement des services fournis par l'entreprise, le membership est demeuré stable entre 1984 et 1993.

## 3.2 LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE DE L'ACTION SYNDICALE

La deuxième section de ce chapitre documente la dimension institutionnelle de l'action syndicale. Cette dimension regroupe deux pôles distincts: l'administration du contrat collectif et la négociation patronale-syndicale. Puisque la clause des libérations syndicales joue un rôle déterminant dans toute la dimension institutionnelle de l'action syndicale, précisons d'abord que les libérations syndicales ne posent aucun problème lorsqu'il s'agit de régulation conjointe et de toutes les autres activités syndicales. La règle chez Gaz Métropolitain est que cinq officiers peuvent être libérés à plein temps et rémunérés par l'employeur de la même manière que s'ils fournissaient une prestation de travail sur leur poste de travail salarié.

Le début de notre étude coïncide avec la mise en place de nouvelles relations patronales-syndicales, c'est pourquoi nous devons parfois faire un bref retour en arrière pour mieux saisir la complexité du virage dans les rapports sociaux entre les parties et, surtout, entre les trois acteurs institutionnels du système des relations industrielles.

### 3.2. A ADMINISTRATION DU CONTRAT COLLECTIF

L'administration du contrat collectif renvoie aux indicateurs suivants: les griefs, la procédure de résolution des griefs, l'arbitrage, les litiges et conflits et les comités conjoints. Les données proviennent principalement de l'analyse des documents syndicaux et des entrevues individuelles avec les officiers, ex-officiers et délégués du syndicat.

#### 3.2.1 GRIEFS

Depuis 1984, malgré des procédures formelles établies dans le contrat collectif de travail, aucun grief formel n'a été présenté au syndicat. Plusieurs chercheurs considèrent que le nombre de griefs constitue un bon indicateur du degré de conflictualité des relations patronales-syndicales. Malgré l'absence de griefs formels, nous ne pouvons aucunement affirmer que les relations sont tout à fait harmonieuses. Ainsi, nous verrons plus loin que s'il n'y a plus de griefs, il y a tout de même des plaintes, des litiges et des conflits

pendant la période étudiée. Par ailleurs, les griefs avaient toujours été très nombreux entre 1966 et 1982. Nos informateurs affirment qu'une moyenne annuelle de 150 sujets litigieux faisaient l'objet d'un grief. Qui plus est, en 1982, lors du renouvellement du contrat collectif, deux cents griefs furent enregistrés dont 143 concernaient le temps supplémentaire. Ils furent réglés en liasse, c'est-à-dire globalement.

### 3.2.2 PROCÉDURES DE RÉOLUTION DES GRIEFS

Malgré le fait que la procédure formellement inscrite dans la convention collective (article 16) pour résoudre les griefs n'est plus utilisée depuis plus de dix ans, le syndicat tient à ce que celle-ci soit reconduite à chaque renouvellement de contrat au cas où les relations entre les parties prendraient un autre tournant draconien. La procédure formelle contient deux étapes avant l'arbitrage et est très explicite quant aux démarches spécifiques de chaque étape. Évidemment, l'absence de grief la relègue temporairement aux oubliettes.

### 3.2.3 GRIEFS PORTÉS À L'ARBITRAGE

L'arbitrage est l'étape ultime lorsqu'un grief ne trouve aucune solution à l'intérieur des démarches pour le résoudre. Étant donné qu'aucun grief ne fut formulé, il s'ensuit donc que l'arbitrage ne fut pas utilisé durant les années 1984-1993.

### 3.2.4 LITIGES ET AUTRES CONFLITS

Dès l'instant où les parties se sont engagées dans un processus de négociation continue, processus concomitant à l'application de la médiation préventive soutenue par l'acteur gouvernemental, le comité exécutif, par l'intermédiaire de son président, a convaincu les membres de formuler verbalement leurs plaintes et de s'écarter de la procédure bureaucratique liée aux griefs, procédure formellement inscrite dans la convention collective. Le président du syndicat leur a également promis de régler leurs plaintes à leur avantage et dans des délais raisonnables. Souvent, les plaintes se règlent la journée même où elles sont formulées. Le président du syndicat évalue à une

moyenne d'une heure et demie le temps accordé pour régler chaque plainte pour un total de deux jours par mois environ. Évidemment, quelques rares plaintes plus complexes exigent plus de temps et un délai plus long.

Ainsi, des plaintes sont parfois acheminées à l'exécutif syndical et, lorsque jugées recevables, sont défendues dans le processus de négociation continue. Alors qu'auparavant, un grief sur deux était rejeté lors de la première étape de la procédure, ce n'est maintenant qu'une plainte sur cinq qui est jugée irrecevable. Les quatre autres plaintes sont acheminées et, selon les interviewés, elles sont réglées à l'avantage du plaignant. Certains diront que c'est souvent plus long pour arriver à un règlement final que lorsque la procédure était rigoureusement appliquée. Par contre, d'autres prétendent le contraire car, dans la procédure formelle, il y avait des étapes à suivre et des délais à respecter entre les étapes et c'était parfois très long surtout si l'inscription sur le rôle de l'arbitrage devenait obligatoire. Sans compter que plus souvent qu'autrement, les règlements n'étaient pas toujours entièrement en faveur du syndicat. Cependant, il y a unanimité sur le fait que les règlements obtenus entre 1984 et 1994 ne sont jamais totalement défavorables pour les membres bien que parfois constitués de demi gain et que si c'est plus long à se régler pour 20 à 30% des litiges, c'est plus court dans 70% des cas.

Alors, malgré qu'un mécanisme formel dans la convention collective soit reconduit à chaque renouvellement du contrat collectif, il sert de balise au cas où la situation actuelle ne serait plus acceptable. Un mécanisme substitutif remplace donc la procédure formellement conventionnée. En fait, depuis la fin de 1983, les problèmes se règlent par un processus de discussion des parties et en dehors des règles formellement établies. Cela ne signifie aucunement qu'il n'y a pas de plaintes. Évidemment, des problèmes surviennent encore mais beaucoup moins fréquemment. Néanmoins, les plaintes sont encore liées majoritairement à la répartition du temps supplémentaire. Des statistiques ne sont pas toujours tenues quant au nombre de plaintes car certaines se règlent la journée même où elles sont formulées alors que d'autres suscitent des controverses et prennent beaucoup plus de temps à être solutionnées. En 1983, 141 plaintes furent formulées dont 123 concernaient le temps supplémentaire. Ces dernières furent réglées en liasse

avec l'engagement de l'employeur d'établir une procédure du contrôle du temps supplémentaire à la satisfaction du comité exécutif syndical. Une autre plainte fut solutionnée avant arbitrage alors que 17 plaintes furent enregistrées sur le rôle de l'arbitrage: sept concernaient le temps supplémentaire; cinq les lignes de progression; deux le mouvement de main d'oeuvre; une, les vacances; une, les absences; et, enfin, une dernière un congédiement. Nous devons ici préciser que l'année 1983 constitue la première année de transition dans les relations de travail, soit la fin de la confrontation et le début de la négociation permanente conjuguée au nouveau processus de médiation préventive. Certains griefs avaient été formulés en 1982 et n'étaient toujours pas solutionnés.

En 1984, une trentaine de plaintes furent réglées rapidement alors que quatre plaintes spécifiques aux mesures disciplinaires, trois liées au temps supplémentaire et trois liées à la gestion des absences sont demeurées longtemps en suspens. En bout de ligne, sept de ces plaintes furent solutionnées à la satisfaction du syndicat alors qu'il en fut autrement de trois des quatre plaintes qui concernaient les mesures disciplinaires.

Entre 1985 et 1988, les plaintes se règlent rapidement et à la satisfaction du syndicat. Elles concernent presque essentiellement le temps supplémentaire sauf en 1986, où ont lieu quatre mesures disciplinaires. En 1989, 36 plaintes sont portées à l'attention du syndicat et six d'entre elles exigent des délais considérables: cinq touchent le temps supplémentaire et une concerne un changement d'horaire d'un employé sans qu'il y ait entente préalable avec le syndicat. Les plaintes occasionnées par une mauvaise répartition du temps supplémentaire sont finalement réglées à 50% de la réclamation initiale. En 1990, trente plaintes sont signalées et douze d'entre elles exigent aussi des délais trop longs aux yeux des membres. Il s'agit encore une fois de temps supplémentaire pour la moitié d'entre elles, de cinq cas reliés aux avantages sociaux et d'un non-paiement d'une rétroactivité salariale à l'entretien du réseau.

À compter de 1991, les plaintes continuent de diminuer et sont réglées beaucoup plus rapidement et à l'avantage de la partie syndicale. L'aspect financier et, particulièrement la répartition du temps supplémentaire est

toujours l'objet qui entraîne le plus de plaintes. Plus la quantité d'heures supplémentaires est importante dans une entreprise, plus les risques sont élevés que ces heures de travail fort bien rémunérées et très convoitées fassent l'objet de conflits quant à leur répartition parmi les travailleurs. Le tableau qui suit présente à quel point le nombre d'heures effectuées en temps supplémentaire est important chez Gaz Métropolitain Inc.

TABLEAU-III.II.IV A-

Nombre d'heures effectuées en temps supplémentaire entre  
1984 et 1993

Années	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Nombre d'heures	120,755	34,929*	nd**	nd**	nd**	122,181	146,150	117,791	122,940	114,400

-----  
 \* ces heures supplémentaires concernent les 154 préposés au service seulement  
 \*\*n.d. signifie non disponible

Selon les interviewés, le taux élevé du nombres d'heures de temps supplémentaire effectuées par les employés à l'heure serait imputable à plus de 50% au taux élevé d'absentéisme (voir tableaux suivants). Certains employés ont fait 1000 heures de temps supplémentaire en 1993 alors qu'une moyenne de 250 heures de temps supplémentaire furent effectuées par employé. En contre-partie, une moyenne de presque 17 jours d'absentéisme furent comptabilisés la même année pour chaque employé à l'heure, soit l'équivalent de 136 heures.

L'absentéisme serait relié au vieillissement des travailleurs puisque les plus âgés, lorsqu'ils sont frappés d'une maladie, seraient absents plus longtemps que les plus jeunes. Parfois la gravité de la maladie s'accroît avec l'âge alors que la récupération lors d'une maladie exige plus de temps chez la majorité des gens plus âgés. Les exigences de l'emploi se complexifiant, renouveler sa force de travail devient plus difficile et plus long chez les travailleurs plus âgés. Toutefois, étant donné que la moyenne d'âge des travailleurs tend à s'abaisser depuis 1989, la moyenne d'absentéisme devrait également décroître légèrement. Pourtant, ce n'est pas le cas. (Voir le tableau -III.II.IV B-) Alors qu'elle était de 52 ans en 1983, la moyenne d'âge des



travailleurs à l'heure est maintenant, en 1995, de 47 ans car le profil d'embauche<sup>26</sup> des nouveaux employés oscille autour de 25 à 28 ans et ainsi, contribue à abaisser la moyenne d'âge. Toutefois, il faudrait également tenir compte du taux d'accident de travail puisque la comptabilisation des jours d'absentéisme regroupe maladie et accident de travail. Spécifions que l'article 21 de la convention collective assure une rémunération complète à tout employé qui a complété six mois de service et qui s'absente à cause de maladie et ce, dès la première journée d'absence et jusqu'à concurrence de six mois.

Dans une moindre mesure, le fait que certains postes ne soient pas comblés pendant de courtes périodes et les semaines où les travailleurs prennent leurs vacances peut aussi jouer sur la nécessité de travailler en temps supplémentaire. Par ailleurs, les bris de conduite ne sont pas prévisibles et obligent des travailleurs à se déplacer en dehors de leur horaire habituel de travail. Toutefois, un manque important de personnel ne serait pas un facteur à considérer comme ayant un effet important sur le temps supplémentaire, selon les interviewés. Voici, aux tableaux suivants, un portrait du nombre de jours moyens perdus par employé durant la période allant de 1984 à 1993 et durant celle de 1974 à 1983.

TABLEAU-III.II.IV B-  
Nombre de jours d'absentéisme moyen par employé  
entre 1984-1993

Années	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Nombre de jours	14,0	12,1	15,4	14,8	16,3	13,7	18,9	16,8	17,4	16,4

TABLEAU-III.II.IV C-  
Nombre de jours d'absentéisme moyen par employé  
entre 1974-1983

Années	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Nombre de jours	18,5	19,1	19,69	18,85	17,53	17,49	15,36	20,86	12,95	18,76

<sup>26</sup> Depuis 1992, avec le plan de relève, les 20 nouveaux employés avaient tous entre 25 et 28 ans.

L'absentéisme des employés est également un sujet de confrontation entre les parties. En fait, la gestion des absences pose problème et ce, depuis longtemps. En 1979, l'employeur avait fait faire une étude par une firme de consultants afin de gérer l'absentéisme trop élevé. En fait, entre 1974 et 1979, l'absentéisme moyen par employé était de 18 jours alors qu'il est de 14 jours ouvrables en 1984, soit une réduction de quatre jours en moyenne par travailleur. Toutefois, cet absentéisme s'était à nouveau accru en 1993 avec une moyenne de 16,4 jours par employé. Bref, l'employeur désire toujours réduire les absences au travail mais il n'a pas encore trouvé de solutions efficaces. Dans le contexte de la négociation continue et ce, en 1994, des discussions entre les parties visaient l'élaboration d'une politique afin de solutionner ce problème des absences.

Dans un climat d'affrontement de 1966 à 1982, une moyenne de 150 griefs par année était considérée comme "normale" alors que depuis 1984, avec l'instauration d'un climat de coopération entre les parties, entre 30 et 40 plaintes annuelles constitueraient la norme moyenne. Qui plus est, le fait de ne pas aller en arbitrage n'a pas que des effets sur les finances (moindre coût) mais surtout sur les rapports entre les travailleurs et leur contremaître où chacun ne se perçoit plus comme un adversaire mais plutôt comme un partenaire avec, bien sûr, l'assurance que parfois émergent des conflits à résoudre et que les intérêts des uns demeurent tout de même divergents des intérêts des autres. Ainsi, les litiges et les conflits sont moins nombreux depuis 1984.

Sauf exception, les différends qui surviennent et qui portent sur des points non couverts par la convention collective se règlent par des discussions dans le cadre de la négociation continue. Par exemple, un officier syndical partage son dîner ou son souper avec un représentant de l'autre partie et, généralement après une heure de discussion, ils en arrivent à une entente qu'ils soumettent aux travailleurs concernés. Parfois, les problèmes se règlent directement entre le travailleur et son superviseur. En cas de problèmes liés à la santé et sécurité des travailleurs, les parties demandent l'opinion d'un expert externe à l'entreprise. Il arrive également à l'occasion que les parties fassent appel à des consultants ou à des intervenants externes ponctuels pour s'assurer d'un meilleur règlement.

Outre l'absentéisme et les plaintes non-écrites formulées par les travailleurs et représentant une moyenne de 30 par année, les autres litiges et conflits entre le syndicat et l'employeur portent surtout sur la sous-traitance; l'interprétation de clauses de convention collective; les vêtements de travail; la santé et la sécurité des travailleurs et, enfin, sur les libérations syndicales des officiers du comité exécutif.

La sous-traitance devient un élément très litigieux en 1987. Si celle-ci persiste, des emplois seront inévitablement perdus chez Gaz Métropolitain. Ainsi, le syndicat fait une première démarche auprès de l'employeur pour l'informer que dorénavant tous les travaux qui peuvent être faits par les employés de GMI seront exécutés par des travailleurs à l'entretien du réseau. Le syndicat fait une vérification systématique sur les chantiers afin d'intercepter certains travaux; par la suite, il fait des réclamations à l'employeur. Troisièmement, le syndicat rencontre les membres et les avertit de:

"s'ouvrir les yeux et de rapporter au syndicat tout ce qui se passe sur le réseau du gaz. Il faut se battre pour conserver nos emplois. Il devient important de récupérer l'ouvrage fait par des sous-traitants."

Le syndicat exige que chaque membre soit alerte face aux entrepreneurs et les parties élaborent des règles spécifiques concernant la sous-traitance. Un consensus entre le syndicat et l'employeur contribue à la naissance du dossier « PARD » [Programme d'Amélioration Réseau et Distribution] visant à réduire la sous-traitance. Nonobstant les règles écrites, des mésententes surviennent: d'abord, une controverse face à l'interprétation de règles du dossier « PARD » et, ensuite, un litige face à la mise sur pied d'un comité permanent. Des rencontres entre les parties débutent le 24 novembre 1993. Le syndicat continue d'être vigilant et les travailleurs détectent toutes les anomalies à ce sujet. Une vérification s'impose pour l'ouvrage fait par des entrepreneurs qui devrait être exécuté par des employés à l'entretien du réseau. La sous-traitance continue à inquiéter le syndicat.

L'interprétation de certaines clauses du contrat collectif pose parfois problème. Il en fut ainsi de la clause concernant les congés sociaux: l'employeur veut faire une différence d'application selon le lien familial

légitime versus par alliance. Les parties en sont finalement arrivées à un consensus. Les parties ont également discuté de l'interprétation de l'article 7.11 concernant l'allocation d'un repas.

Des litiges sont aussi tributaires d'éléments de **santé et de sécurité du travail**. Par exemple, le syndicat connaît certaines difficultés avec l'employeur lors de la réinsertion au travail des accidentés. De plus, celui-ci a tendance à contester les cas d'accidents du travail. Par exemple, quatre cas de contestation par l'employeur (CSST) ne sont pas réglés en 1993. Le syndicat confirme aux membres l'importance de compléter le formulaire CSST pour tout accident même minime.

Tout au long de notre étude, des conflits face à l'accès à certains **vêtements de travail** persistent. Il s'agit surtout des bottines et chaussures de sécurité mais également de la distribution de ces vêtements. En 1986, une entente entre les parties se concrétise par la mise sur pied d'une grille de pointage qui répondrait plus spécifiquement aux besoins individuels des employés qui se voient octroyer des vêtements de travail par l'employeur. Cette grille de pointage vise la diminution des controverses. Néanmoins, les négociations concernant les vêtements de travail furent longues et pénibles pendant l'année 1994. Plusieurs rencontres entre les parties furent nécessaires. Les nouvelles normes en ce qui concerne les vêtements de sécurité, le choix du tissu, les bottes de sécurité et l'habit d'hiver ainsi que les choix offerts par les fournisseurs constituent les principaux éléments faisant l'objet de discussion. Les parties ont de plus, maintes difficultés à s'entendre sur le choix des vêtements, sur la quantité à distribuer et sur la répartition selon l'emploi exécuté. Bref, qui aura accès à quoi et selon quelles normes? Pourtant, le choix des vêtements et leur distribution devaient être conformes à la grille pré-établie.

Enfin, le litige concernant les libérations syndicales n'est pas le moindre puisque le syndicat affirme que c'est la clause la plus intéressante de tout leur contrat collectif. En mai 1991, l'employeur remet en question les libérations syndicales mais il se ravisera lorsque le syndicat lui proposera de revenir à des relations d'avant la médiation préventive. Ce conflit est ainsi mort dans l'oeuf. En 1994, cinq officiers sont toujours libérés à plein temps et

avec salaire pour toutes les activités syndicales dont la négociation continue entre les parties occupe une place prépondérante.

### 3.2.5 LES COMITÉS CONJOINTS

Avant de traiter des comités conjoints, nous devons souligner à quel point les relations de travail ont évolué depuis 1984. La partie patronale ainsi que la partie syndicale considèrent que leurs relations sont devenues très coopératives et se sont éloignées du modèle des relations traditionnelles dès qu'elles ont pris le virage de la médiation préventive et de la négociation permanente qui lui est concomitante en 1983. Ce processus est évolutif et, malgré les soubresauts, les parties se dirigent vers une relation de partenariat de plus en plus efficiente.

Dans ce contexte, les comités conjoints ne sont pas nombreux car avec la mise en place de la négociation continue, les officiers ont entrepris un processus de discussion avec la partie patronale de façon quotidienne et ce, pour tous les problèmes de travail qui émergent au jour le jour. Ce sont donc les officiers du comité exécutif qui se distribuent le travail de négociation entre eux et selon leurs connaissances des dossiers.

Seulement trois comités conjoints sont permanents: d'abord, celui des assurances collectives où siègent trois représentants de chaque partie; deuxièmement, le comité « PARD » concernant la sous-traitance; et, troisièmement, celui de la santé et de la sécurité des travailleurs. Ce dernier n'est pas un comité paritaire au sens de la loi car il revêt des caractéristiques particulièrement adaptées à l'entreprise à multiples établissements.

#### a) LE COMITÉ DES ASSURANCES

Le comité des assurances collectives est assumé par six personnes: trois représentants patronaux et trois représentants syndicaux. Ce comité assure aux travailleurs que leurs assurances collectives s'adapteront aux changements de la société. Les premières modifications du régime des assurances collectives ont eu lieu en 1983. Par la suite, des amendements sont apportés régulièrement. Par exemple, lors du désengagement de l'État, qui a

inévitablement eu des effets sur les services publics offerts à la population, le régime privé des assurances collectives des employés de GMI a pris la relève pour combler la désassurance du régime public.

#### b) LE COMITÉ PARD

Le comité PARD a vu le jour le 17 décembre 1988. Il vise à maximiser les ressources de Gaz Métropolitain et ainsi, limiter la sous-traitance. C'est un comité paritaire patronal-syndical où siègent quatre membres représentant chacune des parties. Les quatre grands principes du comité PARD sont les suivants:

1. Maximiser l'utilisation de la main d'oeuvre régulière;
2. Considérer la disponibilité de cette main d'oeuvre;
2. Considérer les coûts afférents;
4. Les travaux en question ne doivent pas être des travaux de construction au sens de la loi.

En fait, quand il s'agit de nouvelles constructions, les employés de Gaz Métropolitain ne peuvent pas exécuter les travaux car ils sont régis par décret de la construction. Cependant, lorsque des travaux d'amélioration ou de distribution sont nécessaires et que les employés de Gaz Métropolitain sont qualifiés pour le faire dans le respect des trois conditions suivantes, soit l'équipement adéquat, le type de main d'oeuvre et le temps disponible en regard aux situations d'urgence, Gaz Métropolitain a la priorité pour faire ces travaux. Précisons que des employés de GMI travaillent alors sous l'autorité du contracteur. Cette importante particularité est nouvelle et tranche avec la situation antérieure. Un compromis est devenu nécessaire pour conserver le plus de postes de travail possibles dans l'entreprise. De plus, l'employeur est obligé de contacter le syndicat pour tout type de travaux de sous-traitance et les parties doivent s'entendre pour la distribution du travail à faire. Aucun vote n'est tenu, les décisions sont prises après discussion, soit par consensus.

### c) LE COMITÉ SST

Pour pallier aux problèmes relatifs à la santé et sécurité du travail, un comité conjoint central est formé de trois représentants du syndicat (officiers de l'exécutif) et de trois représentants de l'employeur. Ce comité est chargé de définir les priorités en matière de santé et de sécurité des travailleurs et du public ainsi que d'établir les grandes orientations en santé et sécurité du travail. Le comité central travaille souvent par la formulation de thèmes dont il fait la promotion à chaque année selon les problèmes de l'heure. Par exemple, relativement à l'apparition croissante de maux de dos, les énergies des membres du comité seront mises pour tenter de les réduire et d'en trouver les causes et les solutions. Un autre exemple concerne le vieillissement des travailleurs. En 1988, une décision est prise à l'effet qu'un bilan de santé (tests sanguins, radiographie pulmonaire et vérification des problèmes cardiovasculaires) soit effectué à tous les cinq ans pour les travailleurs de moins de 40 ans et aux deux ans pour les 40 ans et plus.

Le tableau qui suit présente le taux de fréquence des accidents et le nombre de jours perdus entre 1984 et 1994.

TABLEAU-III.II.V-

Jours perdus et taux de fréquence des accidents entre 1984-1993

Années	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Nombre de jours perdus	2216	1104	776	1681	1222	1613	1914	2282	1330	1466	1800
Taux de fréquence*	6	4,9	5,9	6,3	5	5,3	5	5,8	4,8	3,6	5,6

\* basé sur 200,000 heures travaillées

Le comité central de S.S.T. se réunit environ trois fois par année. Il chapeaute quatre sous-comités en santé et sécurité du travail qui eux posent les actions concrètes et spécifiques à leur milieu de travail. Chaque sous-comité regroupe un officier du syndicat, des syndiqués et des représentants de la partie patronale. Tous les établissements de GMI sont représentés par un membre du syndicat. Ainsi, le nombre de membres siégeant sur ces comités

n'est pas uniforme puisqu'il est fonction de la représentativité. Par exemple, un sous-comité en S.S.T. peut représenter plusieurs satellites et deux régions. Un syndiqué travaillant à chaque satellite ainsi qu'un syndiqué oeuvrant à chacune des régions siègeront alors sur un sous-comité en S.S.T.

Notons que l'employeur conteste des cas d'accidents de travail. Voici deux exemples de cas de contestation. En 1988, un accidenté du travail depuis 1968 est reconnu invalide et gagne sa cause en arbitrage tout en obtenant une rétroactivité salariale de plus de \$80,000. La même année, un autre accidenté du travail, devant la lenteur d'un règlement, décide de prendre son propre avocat et perd sa cause.

Par ailleurs, plusieurs accidentés du travail se retrouvent avec des incapacités physiques et incapables de retourner à leur poste de travail. Les parties négocient pour leur trouver des postes de travail à la mesure de leurs capacités et une lettre d'entente est signée face à l'acceptation du transfert de poste par l'employé. Le travailleur est donc réintégré dans l'entreprise dans un poste à sa mesure.

### CONCLUSION: 3.2 ADMINISTRATION DU CONTRAT COLLECTIF

Pendant la période étudiée, aucun grief ne fut déposé. Cependant, entre 30 et 40 plaintes par année furent acheminées au syndicat. La majorité d'entre elles concernent la distribution du temps supplémentaire. Ces plaintes sont réglées dans un processus de discussion associé à la négociation continue. La moitié de ces plaintes trouve une solution la journée même où elles sont formulées alors que les autres exigent un délai plus long. Le syndicat n'investit jamais plus de deux jours par mois pour résoudre l'ensemble des plaintes des membres. Outre les plaintes, certains sujets demeurent plus ou moins litigieux. Les litiges les plus importants concernent l'absentéisme des employés, la sous-traitance, la réinsertion des accidentés du travail et la contestation de certains accidents par l'employeur, la politique de distribution des vêtements de travail ainsi que l'interprétation de certaines clauses de la convention collective. Dans le contexte de la négociation continue où les officiers sont disponibles quotidiennement, les comités conjoints sont peu nombreux: le comité des assurances, celui visant la



limitation de la sous-traitance [PARD] et le comité de santé et sécurité du travail.

### 3.2 B- LA NÉGOCIATION PATRONALE-SYNDICALE

La négociation patronale-syndicale sera documentée à travers 13 indicateurs: 1) les niveaux de négociation; 2) le négociateur; 3) le porte-parole à la table de négociation; 4) la périodicité des contrats collectifs; 5) la durée des négociations; 6) le temps consacré à la négociation; 7) les moyens de pression utilisés et la grève; 8) les priorités de négociation; 9) les résultats de la négociation; 10) la conciliation; 11) la médiation; 12) les lettres d'entente; et, enfin, 13) les revendications et préoccupations.

Dans un premier temps, les données proviennent de multiples sources documentaires: procès verbaux, dossiers de négociation, mémoires d'entente et conventions collectives. Dans un deuxième temps, nous avons interviewé plusieurs officiers syndicaux et un gestionnaire patronal des ressources humaines. Lorsque nécessaire pour une meilleure compréhension des documents, nous interrogeons des officiers syndicaux sur place. C'est avec beaucoup de collaboration que ceux-ci nous ont fourni maintes explications afin d'élucider certaines interrogations face aux circonstances, enjeux et résultats des négociations collectives et de la négociation continue concernant la période couverte par notre recherche.

D'abord précisons que la cueillette des demandes syndicales se fait au niveau départemental dans un premier temps. Par la suite, le conseil syndical revise la totalité des demandes et ne retient que celles qui sont majoritaires avant de préparer le projet de renouvellement du contrat collectif et de le proposer en assemblée générale. Lorsque le projet sera accepté par les membres, la négociation s'amorcera entre les parties selon un calendrier pré-établi. Toutes les rencontres de négociation collective ont lieu à l'extérieur de l'entreprise dans un hôtel de la région.

Après chaque entente de principe entre les parties, le comité exécutif en recommande l'acceptation en assemblée générale et les membres l'entérinent avec un fort pourcentage variant entre 84% et 95%. Aucun vote

de moyens de pression ou de grève n'a été pris entre 1983 et 1994. Alors qu'entre 1966 et 1982, moult moyens de pression et grèves furent utilisés à chaque négociation du contrat collectif, aucun moyen de pression ni grève ne fut nécessaire durant les dix dernières années.

Avant de présenter les faits saillants de chaque renouvellement de contrats collectifs visant à faire ressortir la spécificité de chacun d'eux, nous retraçons brièvement l'historique des négociations collectives.

### BREF HISTORIQUE

Entre 1966 et 1982, plus d'une quarantaine de séances de négociation patronale-syndicale sont nécessaires à chaque renouvellement de contrat collectif. Pendant cette période, tous les renouvellements des contrats collectifs sont accompagnés d'une période de grève. Bref, 234 jours de grève légale sont enregistrés pendant ces 16 années et cela, sans compter les grèves illégales et les sit-in servant de moyens de pression quand l'employeur pose des gestes qui heurtent les conditions de travail des syndiqués. Alors qu'en 1971, 19 arrêts de travail spontanés sont enregistrés, les renouvellements de contrats entre 1973 et 1978 connaîtront entre une journée et sept jours de grève. En 1980, la grève a duré 21 jours, elle sera à nouveau déclenchée le premier mars 1982 et ne se terminera que le 26 juin 1982 pour une durée totale de 117 jours consécutifs.

La grève de 1982 portait surtout sur la limitation de la sous-traitance mais 82 autres points étaient litigieux. Cette grève avait été acceptée par 91.7% des votants qui représentaient 56% des membres en règle du syndicat SEGMI. L'organisation de la grève était solide: un directeur de grève, deux assistants et 45 poteaux<sup>27</sup> et la création d'un fond de grève spécial. Ce fond de grève était constitué grâce à une cotisation spéciale de 40% du salaire brut

---

<sup>27</sup> Un des poteaux a enregistré les débats de l'assemblée générale le 18 avril 1982 et ceux de l'assemblée des poteaux du 18 mai 1982 et ce, sans la permission du syndicat. Ce poteau est le cousin du V.P. aux ressources humaines. Le syndicat saisit les cassettes et convoque le poteau en vertu de l'article 10 de la constitution du syndicat. Ce problème interne s'ajoute aux difficultés de régler le renouvellement du contrat collectif.

gagné par les employés affectés aux services essentiels. Le but de ce fond spécial de grève était d'assurer un montant minimum de 60.00\$ par semaine pendant le premier mois de grève et de 100\$/ semaine par la suite à chaque gréviste et ce, en plus des cotisations versées par le Fond de défense professionnel de la CSN. Au début de juin 1982, le syndicat endossera des prêts personnels allant jusqu'à 1,500.00\$ pour permettre la poursuite de la grève si nécessaire. Lors de l'acceptation des offres le 23 juin 1982, 87% des membres se déplaceront pour voter leur retour au travail. Ainsi, alors que 23% d'entre eux veulent maintenir la grève, 77% des employés présents accepteront les offres, lesquelles avaient nécessité l'aide de conciliateurs. Par la suite, la participation habituelle aux assemblées générales lors des renouvellements des contrats collectifs ne dépassera guère les 50%.

Pour une première fois, en octobre 1982, il sera question de médiation préventive en assemblée générale. Un médiateur du gouvernement fait une proposition aux parties parce que, selon lui, les relations de travail sont tendues et devenues invivables. La médiation consisterait, dans un premier temps, à rencontrer chacune des parties [patronale et syndicale] afin de déceler les raisons du climat malsain et d'essayer ensemble de trouver les moyens pour assainir ce climat. Dans un deuxième temps, la mise en place d'une équipe pour favoriser les discussions entre les parties et régler les problèmes pourrait être envisagée.

En 1983, la médiation préventive se met en place timidement et en 1986, le virage est définitivement engagé. Entre 1984 et 1990, les relations vont de mieux en mieux. Les négociations lors du renouvellement du contrat nécessitent entre sept et 18 séances de négociation patronale-syndicale. Les deux dernières conventions ont une durée de trois ans alors que toutes les conventions précédentes avaient une échéance plus courte, soit de une ou deux années.

Ainsi, un climat de confiance et de coopération entre les parties a remplacé graduellement le climat d'affrontement perpétuel de 1966 à 1982. Le pouvoir syndical était extrêmement fort et chaque partie considérait l'autre comme l'adversaire à abattre: menace, terrorisme, violence et moult moyens de pression côtoyaient les grèves à répétition. En fait, entre 1966 et 1982, 234

jours de travail furent perdus à cause d'une grève lors des renouvellements des contrats collectifs.

Nous présentons maintenant les faits saillants de chacune des six négociations collectives. Bien que notre étude se limite à une décennie, nous croyons intéressant de situer la négociation de 1994. Après cette brève synthèse chronologique, nous documentons chacun des 13 indicateurs rattachés à la négociation collective

#### a) 1983-1985

La négociation collective de 1983 a duré quatre mois, soit de la fin juin 1983 à la fin du mois d'octobre de la même année. Elle a nécessité 70 heures de négociation étalées sur onze jours. L'acceptation des offres en assemblée générale (83.85%) a lieu quelques jours après l'entente de principe entre les deux parties.

C'est une première dans l'histoire des relations patronales-syndicales de l'entreprise: un renouvellement de contrat collectif sans moyen de pression ni grève. Qui plus est, aucun recours à l'acteur gouvernemental alors que les parties avaient l'habitude d'utiliser abondamment les conciliateurs, les arbitres et, même, le Ministre du Travail. Qui plus est, l'employeur n'a émis aucune demande visant à réduire les acquis syndicaux et l'employeur propose une nouvelle politique pour les employés qui connaissent une restriction de capacité de travail et plusieurs travailleurs se prévalent de ces nouveaux avantages. De plus, l'employeur élabore une nouvelle politique de formation prévoyant du recyclage et des cours d'appoint. Il investit également dans le programme de santé et sécurité du travail et met en place un programme de lutte contre le bruit.

#### b) 1985-1987

En 1985, la négociation collective a duré trois mois et demi, soit du 11 septembre au 28 novembre, date à laquelle une entente de principe est intervenue entre les parties. Le nombre d'heures consacrées à la négociation fut encore moindre que lors du renouvellement du contrat précédent. En fait,

les rencontres ont totalisé 63 heures réparties sur 14 jours. L'employeur n'a déposé aucune demande patronale. L'assemblée générale a accepté l'entente de principe le 4 décembre 1985 avec un taux de 85%. La durée du présent contrat collectif est de deux années, soit d'octobre 1985 à octobre 1987.

### c) 1987-1990

Le 22 septembre 1987, le projet de négociation collective a été lu au complet et accepté par les membres en assemblée générale. Les revendications portaient principalement sur le temps supplémentaire, les horaires de travail, la classification de certains emplois, les vacances et autres congés et la reconduction de 19 lettres d'entente. Le patronat n'émet aucune demande et s'engage à fournir par écrit au syndicat les détails concernant le travail donné en sous-traitance. Après cinq semaines de négociation, les parties s'entendaient. La négociation aura nécessité 52 heures de travail étalées sur sept journées. Décidément, le renouvellement du contrat collectif devient une activité de plus en plus facile et se déroule dans un contexte relativement harmonieux. L'entente de principe a été entérinée par les adhérents le 18 novembre 1987 alors que 88.1% des membres présents en assemblée générale se sont prononcés en faveur du projet de convention collective. Cette période peut être qualifiée d'apogée dans les relations de travail chez GMI.

Il n'y a aucun doute, la négociation permanente permet de régler les problèmes au fur et à mesure et parvient à faire diminuer les tensions entre les parties. Les négociateurs sont permanents depuis 1983. Ils connaissent donc l'entièreté et la complexité de la division du travail ainsi que les conditions dans lesquelles le travail se déroule. Il s'ensuit que les négociateurs s'entendent sur un calendrier de négociation formelle afin de ne pas hypothéquer leur temps et leur énergie inutilement.

Bien que le contrat collectif ait été signé pour une durée de deux ans (1987-1989), les parties n'ont commencé à négocier que le 20 décembre 1989. Elles se sont rencontrées le 12 octobre 1989 afin de fixer le calendrier de négociation, les modalités et la façon dont la négociation se déroulera. Dans la semaine suivante, le syndicat procédait à la cueillette des demandes. Ainsi, le

contrat fut renouvelé en 1990 seulement avec l'acceptation des offres en assemblée générale le 20 juin 1990. La prochaine convention collective durera à peine plus d'une année.

#### d) 1990-1991

Après six mois de négociation totalisant 165 heures étalées sur 22 jours, l'entente de principe est intervenue le 20 juin 1990 et acceptée en assemblée générale à 86% alors que le projet de négociation avait été adopté tel que présenté le 6 décembre 1989. La convention collective d'une durée d'un an seulement prendra fin en septembre 1991. Ce renouvellement de contrat collectif fut plus difficile après une accalmie qui permit trois renouvellements assez rapides et sans heurt entre 1983 et 1987.

#### e) 1991-1994

Après avoir connu une négociation plus intense en 1990, les parties s'entendront beaucoup plus rapidement en 1991. Le renouvellement du contrat de travail n'exigera que 49 heures de négociation réparties sur seulement sept journées. Le syndicat avait déposé ses demandes le 19 juin et quatre mois plus tard, 90% des membres présents en assemblée générale acceptaient l'entente de principe. Pour la première fois, le contrat aura une durée de vie plus longue, il s'étendra sur trois années pour prendre fin en septembre 1994.

#### f) 1994-1997

Le projet de convention collective est terminé le 14 juin 1994 et les demandes syndicales sont présentées à l'employeur les 22 et 23 juin suivant. L'employeur émet aussi des demandes qui n'avaient jamais été si nombreuses; celles-ci visent l'élimination de certaines clauses de la convention collective. La priorité pour le syndicat est de conserver intactes toutes les clauses du contrat collectif précédent. Après trois mois de négociation dont 86 heures sont consacrées aux rencontres entre les parties, une entente de principe intervient le 30 novembre 1994. Le résultat de l'entente est presque le statu quo: le syndicat n'a pas cédé aux demandes de l'employeur alors que,

inversement, plusieurs demandes syndicales ont essuyé un refus patronal. Par exemple, le syndicat a récidivé<sup>28</sup> et ce, sans succès, pour une réduction de la semaine de travail: travailler 36 heures réparties sur quatre jours et demi tout en étant payé pour 40 heures. De plus, l'employeur a également refusé de bonifier les vacances ainsi que d'augmenter le nombre de congés compensés de six à dix jours lors du cumul de temps supplémentaire. Malgré tout, en assemblée générale, les membres se prononcent en faveur de l'entente de principe avec 76% des voix. Trente-deux lettres d'entente touchant particulièrement la réorganisation du travail sont également reconduites. Pour une seconde fois, le contrat aura une longévité de trois années.

Bien que la formation<sup>29</sup> se soit grandement améliorée et que chacune des négociations du contrat collectif se soit soldée par l'amélioration de son contenu, certains interviewés indiqueront quelques résultats négatifs liés à la négociation permanente. Il s'agit d'abord de la limitation du temps supplémentaire pour tous; de l'élargissement constant des tâches qui épuisent certains travailleurs plus âgés; de la réduction de la mobilité interne entre l'Utilisation et la Distribution depuis 1990 parce que la formation s'étendant sur quatre années au service à la clientèle devient non rentable à la Distribution; et, enfin, de l'éloignement des officiers syndicaux<sup>30</sup> de leurs membres. À cet égard, un membre dira:

"Avant, ce que nous reprochions à l'employeur, c'était le manque de consultation et de communication. Maintenant, ce reproche s'adresse à notre exécutif. Ils sont toujours en discussion avec l'employeur pour régler les demandes des patrons au lieu de s'attarder sur les demandes des membres à la base."

### 3.2.6 NIVEAUX DE NÉGOCIATION: local, entreprise, secteur

Précisons qu'il y a deux tables de négociation: la première pour le renouvellement du contrat collectif de travail et la deuxième, pour le régime

<sup>28</sup> En 1991, la demande syndicale visait une semaine de 4 jours de 10 heures au lieu d'une semaine de 5 jours de 8 heures. L'employeur avait refusé.

<sup>29</sup> L'adéquation de la formation théorique et pratique et la compétence des formateurs de GMI fait l'unanimité parmi les interviewés.

<sup>30</sup> Pour certains membres, plus les officiers discutent avec l'employeur, moins ils parlent avec leurs membres. La consultation des membres diminuerait.

de retraite. Les deux tables de négociation se situent au niveau de l'entreprise. L'employeur négocie avec les deux syndicats (CSN et FTQ) le régime de retraite des employés de GMI. Alors que le renouvellement du contrat collectif se négocie entre l'employeur et le syndicat des employés à l'heure, le régime de retraite se négocie entre l'employeur et des représentants des deux syndicats de l'entreprise, soit le syndicat des employés de bureau affilié à la FTQ et le syndicat des employés à l'heure affilié à la CSN.

### 3.2.7 NÉGOCIATEUR

En principe, un conseiller syndical de la FEESP de la région métropolitaine est affecté au dossier du SEGMI. Ce conseiller a également le mandat de jouer le rôle de négociateur. Toutefois, le syndicat local ne l'utilise pas. Par exemple, un conseiller de la FEESP qui a eu le dossier du SEGMI pendant près d'une année m'a avoué qu'il n'avait fait aucune intervention dans ce dossier et que, de plus, il n'avait jamais parlé, ne serait-ce qu'au téléphone, à un officier de ce syndicat. Concrètement, le président du syndicat local est le négociateur lors des renouvellements de contrat collectif de travail. Par ailleurs, c'est également le président du syndicat local qui est le négociateur à la table où se négocient les clauses du régime de retraite des employés de Gaz Métropolitain.

### 3.2.8 PORTE-PAROLE A LA TABLE DE NÉGOCIATION

Traditionnellement le porte-parole à la table de négociation est le conseiller syndical de la fédération. Ici, c'est plutôt le président du syndicat local et ce, aux deux tables de négociation. Cependant, le conseiller syndical de la fédération peut être présent lors des périodes de négociation. Il n'est toutefois que très peu impliqué.

### 3.2.9 PÉRIODICITÉ DU CONTRAT COLLECTIF

Les renouvellements du contrat collectif sont négociés à intervalles variés: un an, deux ans et trois ans. La durée entre deux contrats tend à s'allonger car les deux dernières conventions collectives duraient trois ans. La période étudiée 1984-1993 regroupe cinq renouvellements de convention



collective. Puisque l'année 1984 est assujettie au contrat négociée en 1983, nous débutons notre analyse avec ce premier renouvellement. Voici donc les cinq périodes couvertes par les contrats collectifs analysés: 1983-1985; 1985-1987; 1987-1990; 1990-1991; 1991-1994.

### 3.2.10 DURÉE DE LA NÉGOCIATION

La durée de la convention collective est calculée à partir du dépôt du projet de négociation à l'employeur et se termine à la signature de l'entente de principe ou à la date d'acceptation des offres finales par l'assemblée générale. La durée de la négociation collective varie de cinq semaines à 26 semaines pour une moyenne de trois mois et demi.

TABLEAU III.II.X  
DURÉE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Année de la négo.coll.	1983	1985	1987	1990	1991
Date de début	16-09-1983	26-09-1985	30-09-1987	20-12-1989	19-06-1991
Date de fin	31-10-1983	28-11-1985	07-11-1987	07-06-1990	23-10-1991
Durée	4 mois	2 1/2 mois	1 1/4 mois	6 mois	4 mois

### 3.2.11 TEMPS CONSACRÉ À LA NÉGOCIATION

Le temps consacré à la négociation s'étend entre sept et 22 jours sur une période variant de cinq semaines à six mois pour un total se situant entre 49 et 165 heures. C'est donc une moyenne de 80 heures de négociation patronale-syndicale qui furent nécessaires pour que les parties s'entendent sur un contrat de travail. Tous les renouvellements des contrats collectifs se sont déroulés dans le calme.

TABLEAU -III.II.XI-  
TEMPS CONSACRÉ À LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Année de la négo.coll.	1983	1985	1987	1990	1991
Nombre d'heures	70 heures	63 heures	52 heures	165 heures	49 heures
Nombre de jours	11 jours	14 jours	7 jours	22 jours	7 jours

### 3.2.12 MOYENS DE PRESSION UTILISÉS ET GREVE

Entre 1983 et 1994, aucun moyen de pression ne fut utilisé dans le cadre des renouvellements de contrats collectifs.

### 3.2.13 PRIORITÉS DE NÉGOCIATION

En 1983, la modification du régime des assurances collectives constitue une priorité de négociation. C'est la première fois au printemps 1983 que les parties négocient des modifications aux assurances collectives après avoir demandé à 14 compagnies de faire des soumissions. De plus, l'aspect monétaire revêt une importance capitale: augmentation des allocations de repas, bonification des primes horaires et des salaires.

La négociation de 1985 s'attarde également sur l'aspect monétaire doublé de la bonification des jours de fête chômés et payés, des vacances et des congés sociaux.

Pour sa part, la négociation de 1987 comprend les mêmes priorités qu'en 1983 et en 1985 alors que s'ajoutent la limitation de la sous-traitance et la réduction du temps supplémentaire.

En 1990, l'ajout de congés parentaux, l'augmentation salariale, la bonification des primes horaires et des allocations de repas ainsi que la bonification des vacances et des congés sociaux constituent les priorités de la négociation collective.

Un an plus tard, lors du renouvellement de la convention collective de 1991, les priorités sont strictement les mêmes qu'en 1990. Cependant, en 1994, une nouvelle donne apparaît dans les cartes du jeu de la négociation: la partie patronale émet des demandes visant l'amélioration de l'efficacité, la réduction des avantages sociaux et le gel des clauses monétaires. Les priorités de négociation du syndicat concernaient encore une fois la bonification des clauses monétaires, des vacances et des congés sociaux. Confronté à des demandes patronales sans précédent, le syndicat espérait conserver la majorité des acquis de la convention collective.

### 3.2.14 RÉSULTATS DE NÉGOCIATION

Lors de la négociation 1983, les gains syndicaux consistent surtout en une bonification des vacances, des congés sociaux, des salaires, des prestations d'invalidité longue durée ainsi que des assurances collectives. Le patronat, pour sa part, n'avait émis aucune demande.

En 1985, les principaux gains syndicaux se situent au niveau de la bonification des jours chômés et payés, des congés sociaux et des vacances ainsi que de l'amélioration des clauses à incidence monétaire. Il en est de même en 1987, en 1990 et en 1991. Le syndicat obtient des résultats intéressants à l'égard des congés sociaux, des vacances et des clauses à incidence monétaire. Par contre, en 1994, le vent tourne et il apparaît de plus en plus difficile de bonifier à nouveau ces clauses. En fait, il en résulte un statu quo pour les allocations de repas, les congés sociaux, les vacances, le nombre de jours compensés par du temps supplémentaire. Le syndicat accepte aussi un gel salarial pour la première année et une augmentation pour les deuxième et troisième années, c'est-à-dire pour 1996 et 1997. Afin de conserver l'intégrité de la convention collective et, en même temps, permettre une économie financière autre, le compromis fut la réalisation d'une entente sur l'efficacité.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Pour plus de détails sur les priorités de négociation et les résultats, voir les tableaux à l'annexe -2-.

### 3.2.15 CONCILIATION

Pendant la période étudiée, aucun conciliateur ne s'est impliqué dans la négociation patronale-syndicale. Les parties ont su faire rapidement les compromis qui s'imposaient tout en sachant que certains items pouvaient se régler par la suite, soit à l'intérieur de la négociation continue.

### 3.2.16 MÉDIATION

La médiation occupe une place capitale dans les relations de travail entre les employés à l'heure et l'employeur. L'intervention gouvernementale par l'intermédiaire de médiateurs nommés par le Ministre du Travail a permis au troisième acteur des relations industrielles de jouer un rôle très actif chez Gaz Métropolitain. Vu l'impasse dans les relations de travail et ce, particulièrement lors du renouvellement du contrat collectif de travail en 1982, le gouvernement est intervenu directement en nommant un nouveau président pour l'entreprise ainsi qu'un médiateur capable de convaincre les parties d'adhérer à de nouvelles orientations. Quelques médiateurs se sont succédés et, à la fin de 1982, les parties s'engageaient à participer au programme de médiation préventive du Ministère du Travail du Québec.

Retraçons d'abord les débuts de la médiation préventive. Le 5 octobre 1982, un médiateur gouvernemental intervient chez Gaz Métropolitain. Il sera remplacé par un autre médiateur qui présidera maintes réunions à partir du 16 février 1983: il rencontrera les travailleurs par petits groupes pendant six journées complètes et cédulera cinq autres rencontres qui auront lieu au Ministère du Travail et ce, à huis clos et sans obligation de divulguer les résultats des rencontres. Un troisième médiateur lui succèdera et continuera l'instauration de nouvelles façons de faire au sein des relations patronales-syndicales. De nombreuses rencontres<sup>32</sup> [19 jours de rencontres étalés sur quatre mois, soit entre mars et juillet 1983] entre le médiateur et la direction, le syndicat et des employés de tout niveau hiérarchique de l'entreprise se sont soldées par un consensus sur l'établissement de sept propositions.

---

<sup>32</sup> Plusieurs travailleurs ont participé à ces rencontres: 7 membres de la direction de l'entreprise; 24 représentants du syndicat; 15 chefs de groupe; 13 chefs de service; 16 chefs de section; quelques V.P.; 18 personnes représentant les ressources humaines; etc.

Les sept propositions acceptées par l'ensemble des participants lors des rencontres qui ont eu lieu en mars, avril, mai et juin 1983 visent une revalorisation du rôle de chacun dans l'entreprise dans un contexte de respect, considération et implication de chaque employé. En fait, il s'agit de grandes orientations où tous devront mettre en pratique des outils pour concrétiser cette revalorisation de chacun des travailleurs. Une place prioritaire devra être accordée à la communication et à la consultation afin de considérer chaque employé, de faciliter la prise de décision à la base, d'assurer une continuité dans l'interprétation et l'application de la convention collective et de favoriser une meilleure coordination entre régions, services et départements.

En novembre 1986, à la demande de l'employeur et après entente avec le syndicat, une relance de la médiation préventive est dirigée par un autre médiateur qui accompagnera les parties tout au long du processus. La relance débute au printemps 1986. Les mêmes orientations sont de nouveau mises en évidence mais elles sont conçues précisément pour les employés du Service aux appareils où de nombreux problèmes persistent. Seize jours de rencontre sont répartis sur sept mois, soit entre mai et novembre 1986. Les principaux problèmes décelés sont reliés au chef de groupe et au système informatique. L'accent est donc mis sur le rôle du chef de groupe et les qualifications que celui-ci doit posséder. Pour la construction de relations interpersonnelles saines et d'un climat de travail harmonieux, le rôle du chef de groupe est fondamental: on doit réévaluer sa formation au niveau général et au niveau de la convention collective afin, surtout, d'éviter le favoritisme. Le chef de groupe devra avoir une bonne capacité décisionnelle, une grande disponibilité, être à l'écoute, excellent communicateur ouvert et discret à la fois. Outre le rôle du chef de groupe, il est prioritaire pour le service aux appareils de renouveler le système informatique. Le système informatique actuel est considéré comme une source de stress et de frustration occasionnant des pertes de temps importantes pour les employés. Le système informatique devra être adéquat et opérationnel et ce, particulièrement au Bureau de contrôle. Un comité pour faire le suivi en vue de corriger les problèmes actuels au Service aux appareils est alors mis sur pied.

Le 27 janvier 1988, un bilan est présenté par le médiateur après consultation de toutes les catégories d'employés. Le médiateur doit faire une relance pour corriger des éléments problématiques. En 1989, le syndicat s'interroge sur la relance de la médiation préventive. Le président du syndicat dira: "La relance de la médiation au service a été un show et un fiasco. La tendance de l'employeur est au changement des règles du jeu avec l'opération dégraissage du 22 octobre [10 postes de cadres supérieurs éliminés] et du 7 novembre 1988 [priorité à l'accroissement des ventes]. Quelques rares membres sont également très mécontents du déroulement de la médiation préventive et doutent de l'intégrité du comité exécutif syndical face aux décisions qui sont prises dans la réorganisation du travail. Il s'agit de l'abolition de postes, de la réduction du nombre de membres des équipes de quatre à trois et de la flexibilité multi-métiers.

À partir de 1990, certains syndiqués remettent en cause la médiation préventive sous prétexte que des problèmes ne se règlent pas assez rapidement et que l'employeur est toujours de plus en plus en demande sur la réorganisation du travail au point où ces derniers ont l'impression qu'il ne s'arrêtera plus jamais de demander. La réorganisation du travail devient permanente au point où un travailleur dira: "Ici, ce qu'il y a de constant, c'est le changement."

### 3.2.17 LETTRES D'ENTENTE<sup>33</sup> ENTRE LES RENOUVELLEMENTS DE CONTRAT COLLECTIF

Dans le cadre d'une négociation permanente, de multiples ententes sont négociées en cours de mandat. Entre 1983 et 1985, soit pendant deux années, 29 lettres d'ententes<sup>34</sup> furent signées par les parties. Ces lettres d'ententes résultent, entre autres de la démarche incrémentielle en réorganisation du travail et des modifications qui lui sont concomitantes. Aussi, ces ententes confirment l'établissement d'un plan de main-d'oeuvre à l'entretien du réseau, une nouvelle politique de distribution du temps supplémentaire ainsi

---

<sup>33</sup> Pour plus de détails, vous trouverez la liste chronologique des lettres d'entente à l'annexe - 2 -.

que de distribution des vêtements de travail. De plus, d'autres ententes précisent quelques interprétations de clauses du contrat collectif ou encore portent sur les assurances collectives ainsi que sur les mesures adoptées pour la pré-retraite.

Des ententes sont négociées au cours de ce mandat de deux ans. En fait, entre 1985 et 1987, 25 lettres d'ententes furent signées par les parties. Elles concernent particulièrement des éléments de la réorganisation du travail: modification des fonctions afin de les adapter à des employés pour incapacités physiques suite à un accident de travail; modifications d'horaires, d'heures de travail, de procédures de travail et de qualifications exigées; création de postes; régimes d'assurances collectives, de retraite et de retraite anticipée; ajustements salariaux; et, enfin, l'élément crucial visant la limitation de la sous-traitance.

Entre 1987 et 1990, 19 lettres d'ententes furent signées par les parties. Elles concernent principalement la réorganisation du travail et les conditions de travail: plan de main d'oeuvre, création et abolition de postes, transfert d'employés, projet pilote pour modifier les horaires de travail, introduction de la flexibilité, modification de procédures de travail, etc.

Pendant une seule année, soit entre 1990 et 1991, 15 lettres d'ententes furent signées par les parties. Elles portaient surtout sur la réorganisation du travail et la division du travail ainsi que sur des amendements apportés aux régimes de retraite et d'assurances collectives.

La réorganisation du travail sous forme de projets pilotes dans le cadre d'une négociation continue se poursuit à Gaz Métropolitain. Ainsi de nombreuses lettres d'ententes seront signées pendant ces trois années. En fait, entre 1991 et 1994, 29 lettres d'ententes furent signées par les parties.

---

<sup>34</sup> Les lettres d'ententes sont signées par trois personnes représentant le syndicat: le président et le secrétaire du comité exécutif ainsi que le directeur exécutif de la section concernée par l'entente.

Nous allons maintenant regrouper les préoccupations majeures du syndicat d'une façon thématique tout en suivant une division temporelle liée à l'évolution de ces préoccupations.

### 3.2.18 REVENDICATIONS ET PRÉOCCUPATIONS

Les préoccupations majeures concernent 1) la réorganisation du travail (1984-1994); 2) le rôle syndical dans la gestion quotidienne des opérations (1983-1994); et, 3) la vie syndicale (militantisme, tension au sein des instances,...). Évidemment, nous pourrions ajouter l'intervention gouvernementale par l'intermédiaire de médiateurs (1982-1993), la reconnaissance de la légitimité du syndicat par la partie patronale (1983-1986), la crise des relations de travail et la mise en place d'un système de médiation préventive (1983-1986); la limitation de la sous-traitance (1984-1994). Cependant, ces trois points sont déjà documentés au #3.2.16 dans la section **Médiation**. Par ailleurs, la limitation de la sous-traitance est, bien sûr, une préoccupation syndicale mais constitue avant tout une situation très litigieuse. Ainsi, cet aspect est explicité au point 3.2.4.

Outre la médiation préventive, la réorganisation du travail est le thème le plus important des préoccupations syndicales. L'objectif syndical est d'améliorer les contenus de travail et l'autonomie du travailleur alors que l'objectif patronal ultime est l'amélioration de la productivité de l'entreprise et l'assurance d'un meilleur positionnement dans la sphère concurrentielle. Les syndicats s'attendent à ce que la survie de l'entreprise soit assurée et en concomitance à une plus grande sécurité d'emploi pour leurs membres.

Ainsi, dans cette partie relevant les préoccupations syndicales, nous traiterons des sujets suivants:

- |          |  |
|----------|--|
| 3.2.18-1 | le processus de réorganisation du travail; |
| 3.2.18-2 | la gestion des ressources humaines;        |
| 3.2.18-3 | la vie syndicale.                          |



### 3.2.18-1) PROCESSUS DE RÉORGANISATION DU TRAVAIL

#### 3.2.18-1 A) Premières démarches de réorganisation du travail

Les premières démarches conjointes en réorganisation du travail<sup>35</sup> ont eu lieu à l'automne 1983 alors qu'en décembre 1981, la direction du syndicat avait proposé certains éléments de réorganisation du travail. La mise en place de la nouvelle réorganisation du travail est inextricablement liée à l'acceptation de la médiation préventive dans le cadre d'une négociation permanente entre les parties. L'initiative de proposer un tel virage fut prise conjointement par la direction et le syndicat. Il en fut de même pour l'annonce du changement où le président de Gaz Métropolitain a réuni tous les cadres de l'entreprise alors que le président du syndicat a convoqué une assemblée générale pour informer tous les membres. Par la suite, le président de l'entreprise et le président du syndicat, ont rencontré les travailleurs par petits groupes. Enfin, le médiateur a contribué à établir des relations de confiance<sup>36</sup>. Il a aussi précisé le cheminement de cette réforme lors de la publication du rapport de médiation préventive. Le médiateur est intervenu à trois reprises dans l'entreprise, soit en 1983-1984, en 1986 et en 1993 car il fait le suivi de la médiation et rectifie le tir au besoin.

Alors que la direction de l'entreprise et l'exécutif syndical<sup>37</sup> soutenaient activement le projet de médiation préventive et de réorganisation du travail, les cadres de premier niveau et les cols bleus avaient une attitude plutôt

---

<sup>35</sup> Depuis 1966, les parties négocient certains changements dans les méthodes de travail et dans la division des tâches puisque l'industrie du gaz est en continuelle évolution exigeant ainsi une certaine adaptation. Par exemple, en octobre 1982, il sera question de l'abolition de 2 postes de travail, de la diminution du nombre de travailleurs de nuit et de la réorganisation des services du gaz. En mars 1983, débiteront les discussions sur la formation d'équipes en rotation. En fait, l'ampleur des changements et le processus continu de transformation du travail débutent en 1983.

<sup>36</sup> Aux dires de certains officiers, les médiateurs [3 médiateurs se sont succédés dans ce dossier] ont élaboré un processus de construction de la confiance entre les parties et le temps pour cette construction fut d'au moins 4 ans, soit de 1982 à 1986. Leur implication directe à toutes les étapes et les nombreuses rencontres avec les différents groupes de travailleurs ont nécessité un investissement de temps important pour les médiateurs gouvernementaux.

<sup>37</sup> Deux officiers à l'exécutif syndical se sont opposés au projet et ont démissionné. Ils sont encore très critiques malgré qu'ils reconnaissent que cette approche fut bénéfique jusqu'à 1988-1989, selon leur analyse.

mitigée avec un soutien conditionnel. Au début, la Fédération des services publics (CSN) et certains salariés des services de la CSN s'opposaient à ce changement de mentalités qui bouleverserait les habitudes traditionnelles syndicales; par la suite, ils sont devenus indifférents et quelques années plus tard, ils étaient très intéressés tandis que le syndicat SEGMI devenait un exemple de réorganisation conjointe, selon certains interviewés. Les cols blancs affiliés à la FTQse sont opposés à la gestion conjointe à l'époque: ils n'ont tout simplement pas adhéré au processus de transformation.

Il est évident que le médiateur gouvernemental a joué un rôle déterminant au début du processus de réorganisation et tout au long de sa mise en marche. C'est lui qui a proposé aux parties d'adopter de nouvelles attitudes. Il a aussi organisé les multiples rencontres avec tous les employés à l'heure ainsi qu'avec tous les autres niveaux hiérarchiques. Par un sondage adressé à tous les employés en 1984, il a identifié les problèmes et les moyens suggérés pour améliorer les relations patronales-syndicales. Il a également rédigé le rapport de médiation préventive soulignant les points les plus importants à reconsidérer pour plus d'efficacité. Une personne venant de l'extérieur de l'entreprise et représentant l'acteur gouvernemental a donc été à la source des changements. Toutefois, les directions des deux acteurs principaux ont vraiment conclu un pacte de paix et de partenariat. Depuis plusieurs années, des réunions d'information avec le Conseil de gestion ont lieu trois fois par année. Ces réunions regroupent une dizaine de personnes incluant le président du syndicat et deux autres officiers.

La réorganisation du travail est liée à l'introduction de nouvelles technologies, à l'influence des autres entreprises et particulièrement de Gaz Intercité<sup>38</sup>, au fait que des cadres de l'entreprise soient diplômés en relations industrielles, pour améliorer le niveau de compétitivité avec les entrepreneurs privés et les compagnies d'huile et d'électricité et enfin, dans le but de limiter la sous-traitance et conserver les emplois. Au départ, les parties avaient une vision opposée face à la sous-traitance qui avait connu une prolifération avant 1982: l'employeur voyait la sous-traitance comme la

---

<sup>38</sup> Les employés de Gaz Intercité connaissent une organisation du travail plus flexible et sont polyvalents.

solution à une meilleure rentabilité de l'entreprise alors que le syndicat voyait la réorganisation du travail comme étant la solution la meilleure.

Depuis 1984, les changements introduits dans la réorganisation du travail sont multiples. Ils sont majoritairement introduits à l'aide de projet pilote d'une durée limitée et ainsi, cela permet de corriger les éléments problématiques avant de reconduire définitivement le changement. Quelquefois, des controverses émergent sur certaines modifications. L'opposition aux changements est évaluée à environ 10%. Un interviewé résume la situation:

"Les discussions houleuses se manifestent surtout aux assemblées départementales parce que nous bouleversons des habitudes. Des gars agressifs mais peu influents trouvent que le syndicat s'éloigne alors de la base. Certains sont réticents au départ mais ils sont presque tous satisfaits par la suite."

Outre l'élaboration d'un plan de main d'oeuvre à l'entretien du réseau<sup>39</sup>, les principales modifications dans le cadre de la réorganisation du travail se regroupent dans 10 catégories distinctes:

- 1) L'abolition de quarts de travail;
- 2) Le transfert d'activités;
- 3) Formation d'équipes de travail dotées de plus de responsabilités [Entretien du réseau];
- 4) Enrichissement des tâches et élargissement des tâches;
- 5) Regroupement de métiers ou d'occupations;
- 6) Rotation d'équipes de travail et rotation sur les postes;
- 7) Simplification des tâches;
- 8) Programme d'amélioration continue de la qualité;
- 9) Modification d'horaires de travail;
- 10) Décentralisation des places de travail.

<sup>39</sup> Ce plan de main-d'oeuvre fut élaboré et révisé en fonction de l'élimination de la fonte et de l'insertion d'un nouveau matériel. Il a fallu rebâtir une grille salariale et une charte de progression ainsi qu'un plan de formation. De plus, négocier l'utilisation des personnels après l'élimination de la fonte qui sera terminée en 1998 s'impose. Trente rencontres furent nécessaires pour élaborer ce plan de main d'oeuvre. Le nombre de postes nécessaires à l'entretien du réseau a diminué entre 1985 et 1995: 234 postes en 1985, 170 postes en 1990 et 148 postes en 1995. Il risque encore de diminuer à compter de 1998 lorsque la nouvelle technologie sera complètement installée.

### 3.2.18-1 A-1) Abolition de quarts de travail

En 1989, l'employeur veut supprimer le quart de travail de 16h. à minuit. Des négociations entre les parties se terminent par l'acceptation de l'abolition d'un quart de travail pour les équipes d'amélioration de réseau à condition que l'assemblée générale accepte. Deux assemblées syndicales se prononcent contre et reportent ainsi l'abolition de ce quart de travail.

En 1989, le quart de minuit à huit heures est aboli et remplacé par la garde pour l'équipe d'intervention d'urgence. En 1992, à la Répartition des volumes, le quart de travail de sept heures à 15 heures sera aboli.

### 3.2.18-1 A-2) Transfert d'activités

En 1991, l'entreprise procède à la fermeture du bureau de Répartition des volumes de Québec pour un transfert des activités vers Montréal. Elle intègre les tâches au bureau Répartition des volumes à Montréal et transfère les quatre employés à un autre poste de travail [à Montréal et à Drummondville]. De plus, les parties élaborent un plan de formation pour ces quatre travailleurs.

En 1992, une négociation entre les parties vise à régionaliser et décentraliser le travail. Dix rencontres plus tard, une décision est prise pour installer quatre satellites dans la région métropolitaine afin de rapprocher les techniciens des clients. Les quatre satellites sont: Ville LaSalle, Ville D'Anjou, Ville St-Laurent et Montréal Centre. Un budget sera imputé par satellite et administré par un cadre intermédiaire affecté à chacun des satellites. Le 14 octobre 1992, l'entente est acceptée par 52% des membres seulement.

### 3.2.18-1 A-3) Formation d'équipes de travail

La réorganisation du travail à l'entretien du réseau s'est amorcée en 1985 par la construction d'un plan de main d'oeuvre. Ce plan vise à réduire le nombre d'employés à l'entretien du réseau. Une première étape de 1985 à 1990 permettra une décroissance de 234 à 170 employés. À la fin de la première

étape, émergera un projet pilote concernant la formation des équipes. Une seconde étape de 1991 à 1995 réduira à nouveau le nombre de postes à 148. La décroissance est assurée par l'attrition et oblige la construction d'un plan de relève en 1992 pour remplacer les nombreux départs qui se continueront vu le vieillissement des travailleurs.

En 1990, les parties mettent sur pied un projet pilote pour former des équipes multi-disciplinaires à l'entretien du réseau. Trente personnes participeront à ce projet pilote moyennant certains critères: seuls les employés à l'entretien du réseau sont éligibles; ils doivent avoir au moins trois ans d'expérience à l'entretien du réseau; avoir une facilité de communication parlée et écrite et des connaissances techniques de base; détenir un des titres d'emploi suivant: "As", "A" ou chef d'équipe en réparation-construction-régulation, localisation des fuites ou raccordement. Des tests sont préalablement administrés. Le recrutement des membres pour faire partie des équipes multi-disciplinaires est fait sur une base volontaire et par ancienneté. Cependant, deux nouveaux employés ne peuvent être dans une même équipe. Un programme de formation lié aux équipes multi-opérationnelles est élaboré de façon à assurer la sécurité du public tout en préservant l'image de Gaz Métropolitain.

En 1992, les parties adoptent un plan de formation et de progression dans l'emploi dans le cadre du plan de relève et de réorganisation du travail. Le plan de formation est scindé en quatre grandes catégories: l'entretien-réparation; le raccordement; la surveillance; et, enfin, la régulation de pression. Chaque bloc de formation dure six mois incluant dix jours de formation théorique ainsi qu'une pratique en cours d'emploi pour l'acquisition des habiletés et des compétences. L'évaluation se fait au fur et à mesure du processus de formation qui vise une polyvalence des personnels et la possibilité des équipes à trois membres dans un premier temps et, d'équipes à deux membres éventuellement.

De 1991 à 1995, les équipes de travail à l'entretien du réseau regroupent trois membres par équipe: un technicien de réseau et deux préposés réseau. Les équipes furent efficaces en 1991. Le technicien réseau est responsable de son équipe et voit à ce que ces coéquipiers travaillent selon les règles de

l'art tout en respectant les normes de procédure de la compagnie et les règles de sécurité. Il planifie équipements, personnels et documents nécessaires à l'exécution des tâches. Il organise le travail et dirige ses coéquipiers tout en s'occupant d'émettre les rapports et documents se rapportant à son travail ainsi que de surveiller l'évolution des travaux et d'en évaluer les délais d'exécution. Sa responsabilité est étendue et il doit entretenir des relations fonctionnelles avec ses coéquipiers, son chef de groupe et les bureaux de contrôle. Il ne fait aucun doute que la capacité de prise de décisions, d'autonomie et le sens des responsabilités sont des qualités exigées du futur responsable de l'équipe et ce, sans compter l'importance des connaissances techniques et des capacités relationnelles.

Après quatre années de fonctionnement des équipes à trois membres, les parties envisagent un nouveau changement. Les équipes seront réduites à deux membres à la fin de l'année 1995.

Pour plus de clarté, voici les huit responsabilités confiées aux équipes de travail:

1. La répartition des tâches entre les membres de l'équipe;
2. Le contrôle de la qualité;
3. L'amélioration régulière de la qualité et de l'efficacité;
4. La détermination des diverses étapes de travail à accomplir ainsi que le temps qui doit être consacré à chaque tâche;
5. L'évaluation des besoins de formation du groupe;
6. L'établissement direct des contacts avec l'atelier ou le service client;
7. Le règlement des différends entre les membres de l'équipe;
8. L'établissement direct des contacts avec l'atelier ou le service fournisseur.

Notons que le règlement des différends se fait par les membres de l'équipe mais que, si, par exemple, un membre est considéré par ses collègues "non sécuritaire ou dangereux", le syndicat veillera à le faire sortir de l'équipe et à le replacer dans un endroit moins stratégique avec surveillance d'un supérieur si possible. C'est alors qu'une lettre d'entente sera signée entre les parties pour formaliser son transfert de postes. La coordination du travail

dans l'équipe est effectuée par le "sénior" responsable de l'équipe qui obtient ce poste par progression et affichage tel que stipulé dans le contrat collectif de travail. Avant d'accepter un nouveau membre dans l'équipe, les membres de l'équipe sont consultés. Pour qu'une équipe soit efficace et fonctionnelle, les membres doivent être capables de bien s'entendre. D'autre part, un chef de groupe coordonne le travail entre les équipes de trois membres. Le chef de groupe est un technicien de réseau et supervise trois ou quatre équipes de travail. Il y a donc trois chefs de groupe pour les 11 équipes de travail.

### 3.2.18-1 A-4) Élargissement et enrichissement des tâches

L'élargissement et l'enrichissement des tâches ont été instaurés en 1986 car des équipes devenaient inopérantes lorsqu'il manquait une personne de métier. A la section "Utilisation", en 1990, des tâches ont été ajoutées aux postes de mécaniciens A<sup>40</sup> et C<sup>41</sup>. En 1991, à l'entretien du réseau, l'élargissement des tâches a permis un passage de neuf équipes de quatre employés à 12 équipes composés de trois employés. C'est avec une forte majorité que les employés concernés ont adhéré à cette modification.

En 1991, un projet pilote propose le regroupement de quatre types d'occupations aux Équipements lourds. Le nouveau titre d'emploi s'intitulera "Opérateur d'équipements lourds" et regroupera "Opérateur de machine à tranchée", "Opérateur de camion remplissage", "chauffeur de camion" et "chauffeur opérateur". Tous les employés sont alors formés pour être en mesure d'opérer tous les équipements lourds disponibles. Une certaine rotation se fait à travers la réalisation des travaux quotidiens afin que tous opèrent tous les équipements. Ainsi, les employés auront un accès plus grand aux travaux spécialisés et permettront de limiter l'accès à des sous-traitants puisque tous auront une formation plus élargie. Il sera aussi plus facile d'assurer la transmission des connaissances pour la relève lors des départs à la retraite.

---

<sup>40</sup> Le travail d'alignement des véhicules, la spécialité "Électricien automobile" ainsi que la spécialité "transmission" sont intégrés aux tâches d'un mécanicien classe "A".

<sup>41</sup> La tâche de réparation des pneus est ajoutée aux tâches de mécanicien "C".

En 1991, le rôle des cadres de premier niveau est déjà passablement transformé et s'ensuit une perte de pouvoir combinée à une rivalité interdépartementale qui n'existait pas auparavant. En 1995, l'employeur constate la nécessité de revaloriser le rôle du chef de groupe. En fait, plus les responsabilités sont transférées aux employés et aux chefs d'équipes, plus le chef de groupe s'interroge sur son rôle qui, aux dires des interviewés, devient de plus en plus un rôle de bureaucrate et d'administrateur de budget.

### 3.2.18-1 A-5) Regroupement de métiers ou d'occupations: équipes multi-disciplinaires

L'instauration du multi-métiers a débuté en 1990 à l'entretien du réseau. Le multi-métiers est surtout appliqué dans les situations d'urgence et touche quotidiennement trente-trois personnes à l'entretien du réseau. Ces équipes d'urgence en réparation travaillent surtout le jour puisque 87.1% des bris surviennent entre sept heures et 16 heures l'été et que 82.5% des bris surviennent également durant le jour pendant la saison hivernale. Après des pressions du syndicat, l'employeur accepte de renégocier les salaires en dehors de la convention collective en 1991. La négociation vise la revalorisation salariale des employés de métiers et il en résulte une augmentation de \$1.25 de l'heure pour les employés qui exercent le multi-métiers.

Un premier projet pilote de jumelage des emplois consiste à jumeler les tâches de réparateur et de vérificateur ainsi que les tâches de peintre et aide général. Le projet pilote dure neuf mois, soit entre février 1992 et octobre 1992. Pendant cette période, le jumelage des emplois est utilisé à 16 reprises et totalise 52 jours. Tous sont satisfaits du fonctionnement du jumelage d'emplois et l'entente est reconduite après avoir été acceptée par les travailleurs concernés.

En octobre 1992, un autre projet-pilote de jumelage des emplois voit le jour à l'atelier des compteurs. En janvier 1993, ce projet de jumelage d'emplois se termine par une fusion de postes. Il en est de même pour le jumelage des emplois concernant la télémétrie et la radiométrie, modification qui s'est également amorcée en octobre 1992.



En 1992, une formation en deux étapes est donnée aux éventuels soudeurs dans le but de les qualifier pour l'instauration d'équipes multidisciplinaires. Pour avoir droit à cette formation, un pré-requis est nécessaire. Il s'agit d'un examen de qualifications qui porte sur les aptitudes mécaniques, sur les connaissances et utilisation des outils connexes ainsi que sur les mathématiques et le mesurage de base. La priorité des candidats est accordée selon la région concernée. Cette formation dure d'abord cinq semaines à raison de deux cours par semaine. Elle se termine par la réussite d'un examen théorique pour accéder à la deuxième étape de formation qui sera clôturée également par un examen. Au cours de cette formation, des problèmes émergent à l'atelier de soudage et les travailleurs demandent une réunion syndicale spéciale. Ils dénoncent le fait que la formation n'est pas vérifiée sur les postes en atelier, le piètre état du matériel et de leur lieu de travail, la mauvaise planification du travail et le comportement du chef de groupe. En plus du manque de dialogue entre les employés et le chef de groupe, celui-ci les harcèlerait pour tout absentéisme, qu'il soit dû à des vacances, maladie ou jour de congé. Tout au long de la mise en place des équipes multi-métiers à l'atelier de soudage, différents conflits ont dû être réglés avec l'aide du syndicat.

En février 1993, le jumelage d'emplois a lieu à l'entretien des édifices. Il s'agit de réunir les tâches du concierge et du journalier.

À l'été 1993, la mise en place d'équipes multi-disciplinaires<sup>42</sup> (deux personnes par équipe) mécaniciens-soudeurs à l'atelier de soudure et mécanique débute. De nouveaux procédés technologiques ont été instaurés: le soudage à l'électrode réfractaire haute précision et le soudage semi-automatique. Une trentaine de personnes sont concernées par la multidisciplinarité à l'atelier de soudage. Cet atelier exige un minimum de six soudeurs classés "A"; en 1994, cinq soudeurs seulement avaient cette classification. Qui plus est, d'ici quelques années, deux soudeurs classés "A"

---

<sup>42</sup> Les équipes multi-disciplinaires à l'atelier de soudure sont composées de 2 travailleurs: un soudeur et un mécanicien-tuyauteur. Deux employés ayant de la difficulté à s'adapter à cette multidisciplinarité, une entente a été prise à l'effet qu'une formation personnalisée leur soit rajoutée afin qu'ils tentent de se requalifier et, advenant un échec, de nouvelles mesures soient envisagées.

prendront leur retraite. Il ne restera donc que trois soudeurs ayant la classification nécessaire. Par ailleurs, un minimum de trois années est nécessaire pour obtenir cette classe. Les parties comptent donc réviser l'ensemble des politiques d'embauche et de recrutement pour combler ce besoin.

Une année après la mise en application du multi-métiers, les conditions salariales de ces travailleurs n'étaient pas encore réglées et ce, malgré une entente formelle à ce sujet. En mai et juin 1994 afin de faire pression sur l'employeur, les travailleurs ont boycotté les équipes multi-disciplinaires et sont retournés à un fonctionnement traditionnel avec des équipes de quatre personnes et leurs anciennes méthodes de travail. Quelques jours plus tard, la négociation reprenait entre les parties concernant ce problème. Les membres concernés s'étaient engagés à retourner à la multidisciplinarité dès que leur salaire serait majoré.

### 3.2.18-1 A-6) Rotation d'équipes de travail et rotation sur des postes

En 1982, la rotation des équipes de travail était souhaitée par tous les préposés à la surveillance des conduites afin que tous connaissent à fond l'entièreté des tâches liées à l'emploi. C'est donc une première expérience dans la rotation des équipes. Deux ans plus tard, six équipes de deux hommes de l'atelier de soudure amorcent une rotation dans les différentes affectations de travail. Quelques mois plus tard, ces travailleurs signent une pétition contre la rotation des équipes. Un officier du syndicat les avise que la pétition n'est pas conforme puisque ce sont eux qui ont adopté et ce, majoritairement la rotation. Ainsi, il y a une cédule et celle-ci sera respectée.

Des discussions sur la rotation des postes de travail ont débuté en 1984 mais la plupart des employés étaient contre cette rotation des postes. Depuis 1984, les mentalités ont évolué. Ainsi, au département de soudure, la rotation des postes touche 20 personnes. A l'atelier des compteurs, tous connaissent une alternance à des postes de travail de même niveau. Aux équipements lourds, les dix personnes qui y travaillent font une rotation à chaque semaine: puisqu'il y a trois postes de travail distincts, ils reviennent à un même poste de

travail à toutes les trois semaines. L'instauration de cette rotation s'est faite sur une base volontaire.

#### 3.2.18-1 A-7) Simplification des tâches

Avec l'arrivée de nouvelles technologies et particulièrement l'informatique, il est évident que plusieurs trouvent que certaines tâches ont été simplifiées. Cependant, il n'en demeure pas moins qu'avec autant de qualifications et de compétences exigées des employés, d'autres tâches sont complexifiées. Avec l'expertise importante que possèdent certains travailleurs, ils maîtrisent tellement bien leur travail que celui-ci ne leur apparaît plus aussi complexe.

#### 3.2.18-1 A-8) Programme d'amélioration continue de la qualité.

L'amélioration de la qualité se fait à travers plusieurs changements: nouveau système d'informatique en 1986 pour mieux répartir les tâches et dans des délais plus rapides; instauration de nouvelles canalisations du gaz plus sécuritaires (sur cinq années); création de sept postes de superviseur de ville qui maîtrisent quatre secteurs d'activités en 1989; prolongement du réseau du gaz (1991-1996); mise en place d'un système où le technicien téléphone au client avant de s'y rendre et qui a permis de réduire les déplacements de 15%; création de satellites entre 1992 et 1993 pour se rapprocher de la clientèle; et, enfin, formation importante s'étendant sur 42 mois, soit 400 heures réparties sur trois ans et demi. Ces cours de formation sont donnés à l'école de formation de Gaz Métropolitain située à Boucherville. Les interviewés confirment que les travailleurs du gaz sont très bien formés et très compétents, ce qui aide à améliorer la qualité du service et du produit de façon continue.

#### 3.2.18-1 A-9) Modification d'horaires de travail

De nombreuses modifications touchant les horaires de travail ont eu lieu entre 1984 et 1994. En 1986, la modification de l'horaire de travail a touché les employés à l'atelier des compteurs, les préposés aux instruments, le chef d'équipe spécial à l'entretien et le préposé spécial aux chaufferies.

Certaines modifications d'horaires furent plus pénibles que d'autres obligeant les parties à 17 rencontres s'étendant sur plus d'une année avant d'en arriver à une entente qui soit entérinée par la majorité absolue des gens concernés par cette modification.

Auparavant, tous les employés travaillaient 40 heures par semaine en rotation sur trois chiffres de travail (8 h. à 4 h.; 4 h. à minuit; minuit à 8 h.) répartis sur cinq jours de suite de façon à ce qu'il y ait des travailleurs en permanence sept jours par semaine. Les samedis et les dimanches étaient considérés comme la garde de fin de semaine. Depuis 1992, l'horaire de nuit fut aboli et toutes les nuits sont maintenant en garde. En 1994, la durée de la semaine de travail compte toujours 40 heures mais elles se répartissent différemment. Une rotation partielle aux douze semaines s'effectue sur deux chiffres: 7h1/2 à 15h1/2 et 15h à 23h. L'horaire de la plupart des travailleurs est donc de onze semaines de jour; une semaine de soir plus une fin de semaine de garde y incluant la garde de nuit [la garde est payée en temps supplémentaire].

Parfois, une modification d'un horaire de travail est proposée par le syndicat et, quelquefois, les horaires de travail sont modifiés à la suite d'une pétition des travailleurs d'un département. Par exemple, l'équipe d'intervention d'urgence à l'entretien du réseau a signé une pétition suite à la décision prise le 1 novembre 1990 pour faire modifier l'horaire de travail à compter de décembre 1990. Notons qu'à la réunion précédente, le nombre de membres avait été insuffisant pour permettre l'obtention de la majorité absolue des travailleurs. La réunion du 27 novembre a attiré la majorité des travailleurs concernés pour l'obtention d'un vote adéquat. En 1992, l'horaire sera à nouveau modifié à l'aide d'un projet pilote qui, devrait se concrétiser par une lettre d'entente si les travailleurs le désirent. Précisons qu'une première modification de leur horaire avait eu lieu en 1989 alors que l'horaire de nuit était aboli et que seulement deux horaires étaient acceptés: de 8 heures à 16 heures et de 16 heures à minuit.

En mars 1991, 24 personnes à l'atelier de soudure signent une pétition pour modifier l'horaire d'été. Elles proposent un horaire de 7h30 à 16h00 plus la formation d'une équipe de garde de 8h00 à 16h30. Trois semaines plus tard,

une réunion est convoquée et, par un vote secret, la majorité absolue<sup>43</sup> se prononce en faveur de la modification. A l'automne, lors d'une autre réunion, le nouvel horaire d'été sera également adopté pour l'hiver par la majorité des employés concernés. Précisons qu'il s'agissait d'un deuxième essai de la part des employés de l'atelier de soudure: ils avaient tenté d'obtenir la majorité par vote secret en février 1990 mais sans succès.

Nous constatons donc que lorsque des employés veulent une modification de leur horaire de travail, ils signent une pétition dans un premier temps. Par la suite et tant qu'ils n'ont pas obtenu la majorité absolue en faveur du changement, ils re-convoquent une autre réunion tout en faisant de la publicité pour que tous les travailleurs favorables au nouvel horaire participent à la réunion syndicale.

En 1992, les préposés à la surveillance des conduites et la patrouille motorisée pour détecter les fuites ont également modifié leur horaire de travail.

Néanmoins, certaines modifications touchant les horaires sont difficiles à faire accepter en assemblée générale. Par exemple, certains votes se concluent par 52% pour et 48% contre la modification d'horaire.

### 3.2.18-1 A-10) Décentralisation des places de travail

La décentralisation des activités chez Gaz Métropolitain s'est amorcée avec l'acquisition de Gaz intercité qui avait déjà des activités en régions, à Québec particulièrement. Par la suite, il y eut la création de deux régions où un bureau fut ouvert en Montérégie (17 techniciens) et un autre à Laval-Laurentides-Lanaudière (12 techniciens) afin de rapprocher les travailleurs de la clientèle et éviter les pertes de temps importantes lors des déplacements. En septembre 1992, une politique fut proposée pour opérer des satellites à Montréal. Entre 1992 et 1993, s'amorce la création de quatre satellites dans la région Métropolitaine: Lasalle, St-Léonard, St-Laurent et au centre, soit le satellite du Havre. Les satellites s'inscrivent tous dans un même mouvement de

---

<sup>43</sup> Sur 27 employés, 23 votent en faveur du nouvel horaire.

rapprochement de la clientèle pour un service plus rapide, d'abord, et une économie de temps<sup>44</sup> occasionnée par une diminution du temps de transport du travailleur et ce, surtout durant les heures de pointe où le trafic sur les autoroutes et les ponts devenait un véritable cauchemard.

La répartition des techniciens dans les satellites s'est faite en fonction du nombre de clients par catégories, de l'étendue du territoire et du nombre d'activités. Leur horaire de travail est en rotation et oblige les parties à renégocier la clause U.1.02 qui garantissait la permanence de jour pour les techniciens qui avaient 30 ans de service ou 60 ans d'âge. À ce moment-là, dix travailleurs sont avantagés par cette clause, c'est-à-dire qu'ils sont exclus du travail de soir grâce à leur âge ou à leur nombre d'années d'ancienneté. Ainsi et de justesse, ils perdent ce privilège lié à l'ancienneté lors d'un vote en assemblée générale en 1993: 51% se prononcent en faveur de la participation de tous à la rotation des équipes alors que 49% s'y opposent. Pour sa part, l'employeur se réserve le soin de définir les besoins concernant un poste d'appariteur qui sera créé. Par contre, un poste de technicien sénior est obligatoire dans chacun des satellites et le chef de groupe sera responsable du budget et de la gestion des présences au travail.

Les travailleurs sont donc regroupés dans des satellites comprenant une dizaine à une cinquantaine de personnes selon les critères énumérés plus haut. Un petit milieu de travail qui doit permettre plus de socialisation et faciliter l'intégration. Mais, en contre-partie, les multiples places de travail divisent le groupe syndical et ébranlent la solidarité syndicale. Ainsi, le travailleur, l'employeur et le client sont gagnants mais il en serait autrement pour l'acteur syndical. En fait, la solidarité du groupe est amoindrie: certains ne se voient plus et d'autres ne se connaissent pas.

Il apparaît que la réorganisation du travail en satellites est favorable aux employés puisque tous leurs clients sont à 35 minutes du poste de travail leur évitant ainsi un stress sur les autoroutes. Qui plus est, certains travailleurs sont maintenant localisés à proximité (quelques minutes) de leur résidence contribuant ainsi à raccourcir par le fait même leur journée de

---

<sup>44</sup> L'économie de temps se traduit également par un rendement plus élevé et une économie de coût pour la compagnie tout en donnant un meilleur service à la clientèle.

travail et à augmenter leur satisfaction au travail. Il nous faut préciser également que la Régie du Gaz avait décidé que le temps de réponse lors des appels ne devait pas dépasser 35 minutes. De plus, les employés reconnaissent que l'atmosphère du milieu de travail favorise une meilleure communication.

Cependant, la décentralisation ne se traduit pas par l'uniformité des conditions de travail entre les places de travail. Dans certains satellites, il serait très agréable d'y travailler parce que le patron a intégré les principes de base de la médiation préventive: il discute, communique et règle les problèmes au fur et à mesure. Presque tous les interviewés relèvent des difficultés dans d'autres places de travail prétextant qu'eux sont mieux organisés. Ils ont presque tous l'impression que cela se passe beaucoup mieux chez-eux. Par exemple, certains affirment:

"Chez-nous, il n'y a pas de problème. Le syndicat est bien perçu et les relations de travail sont excellentes mais il y a des satellites qui manquent d'organisation."

"Les gars sont très contents. Chacun a son camion, de bons outils, à proximité de son travail et dans un petit groupe de gens compétents et intéressants. En plus, on a beaucoup de latitude."

Néanmoins, un employé dans un satellite ainsi qu'un ex-officier, qui cependant demeure au siège social, voient les satellites d'un oeil différent.:

"On a l'impression d'être déconnectés de la masse quand on est une petite place de travail loin du syndicat."

"Depuis 1991, avec la décentralisation, on dirait que ce sont toutes des petites compagnies en compétition les unes avec les autres; la solidarité du groupe s'effrite."

Il apparaît finalement que seul le satellite Lasalle aurait une ambiance moins agréable parce que d'une part, il manquerait certains équipements et des outils et, d'autre part, le chef de groupe ne serait pas près des orientations de la médiation préventive. Le patron ne serait pas à l'écoute, prendrait des décisions arbitraires, distribuerait inégalement le travail entre les employés et ne s'empresserait pas d'effectuer les corrections nécessaires lorsque les problèmes sont identifiés. De plus, il aurait effectué 18 contrôles de qualité depuis mars 1993, soit depuis l'instauration du satellite Lasalle. Ces contrôles consistaient à téléphoner au client, se rendre chez lui, vérifier le travail et

s'informer auprès du client du travail effectué par le technicien. Pourtant, ce chef de groupe a reçu des cours de leadership et il a participé aux rencontres de la médiation préventive. Bien sûr, le chef de groupe subit des pressions pour diminuer le temps supplémentaire et améliorer la rentabilité du satellite mais, selon les interviewés, il ne semble pas comprendre les principes spécifiques à la médiation préventive.

Par ailleurs, les difficultés de fonctionnement de certaines places de travail seraient dues à des comportements de certains employés: individualistes et gâtés, s'absentant fréquemment, se plaignant de tout et de rien, désirant toujours plus d'argent et allant même jusqu'à se traîner les pieds une partie de la journée pour faire du temps supplémentaire par la suite. Rarissimes sont ces travailleurs mais combien heurtant est leur comportement pour les excellents travailleurs qui sont qualifiés et fournissent une prestation de travail adéquate tout en ne voulant pas que profiter du système. Le système étant une convention collective corsée et avant-gardiste.

Un autre problème spécifique à la mise en place des satellites concerne les difficultés à arriver à une entente concernant le poste d'appariteur. L'appariteur est celui qui distribue les pièces et les outils de travail aux autres techniciens du satellite en début de journée. Un travail évalué à deux heures environ. L'employeur désire que l'appariteur se consacre à ces tâches entre huit heures et dix heures en matinée et qu'il agisse comme technicien par la suite. Ainsi, l'employeur a écrit au président du syndicat en février 1994 à ce sujet. L'intention de la direction est d'abolir le poste permanent de jour détenu par une seule personne et de signer une entente afin qu'il y ait un appariteur par satellite qui détiendrait le poste de technicien -III- et qui demeurerait sur l'horaire de travail des techniciens du satellite et effectuerait les quarts de travail qui s'y rattachent. Ainsi, l'appariteur se déplacerait vers des activités de service en fonction des besoins de support auprès des techniciens du satellite. Ces besoins sont évalués à 25% du temps de travail. A l'été 1994, malgré une négociation importante où plusieurs rencontres avaient eu lieu entre les parties avant d'en arriver à un projet d'entente, l'assemblée générale a rejeté le projet d'entente.



### 3.2.18-1-B Bilan des changements occasionnés par la réorganisation du travail

En nous référant aux perceptions des interviewés, nous constatons que l'année 1994 marque un essoufflement de la médiation préventive ainsi que de la réorganisation du travail qui est concomitante à la négociation permanente. Les indicateurs de cet essoufflement sont nombreux: les travailleurs n'ont pas le temps de terminer une expérimentation qu'une autre se met en branle; plusieurs projets pilotes débuteraient dans une même période tout en touchant, bien sûr, des départements différents; des ententes de réorganisation du travail auraient été plus ou moins favorables aux employés; les changements en continu fatiguent des travailleurs qui réalisent que rien n'est permanent au gaz et qui ont parfois un sentiment de ras-le-bol de discuter à maintes reprises d'un même problème qui n'arrive pas à trouver de solutions; il y aurait toujours plusieurs dossiers en suspens, soit entre 30-35 dossiers à mener de front; la lenteur<sup>45</sup> de règlement de certains dossiers qui, par exemple, dateraient de 1991 et n'auraient pas encore trouvé de solutions [par exemple, les vêtements de travail: fournisseurs qui disparaissent; poches trop étroites; tissus inadéquat]; la polyvalence de la Zone Est où la description des tâches n'est toujours pas intégrée dans la convention collective; les congés sans solde et ceux à traitement différé;] une grande partie des syndiqués ne seraient pas au courant des activités du syndicat en dehors de ce qui touche leur département<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Précisons que la lenteur de règlements de certains dossiers est aussi attribuée à la mobilité de certains cadres intermédiaires qui bougeraient trop dans l'organisation. A peine au courant du dossier, ils quittent et c'est à recommencer. Il demeure toujours très ardu d'obtenir un règlement qui soit gagnant/gagnant pour toutes les personnes concernées.

<sup>46</sup> Les officiers seraient tellement occupés à négocier avec l'employeur qu'ils ne prennent pas le temps de publiciser leurs bons coups et d'informer les travailleurs de toutes leurs activités qui ne seraient connues que des privilégiés qui sont associés formellement au syndicat [officiers et membres du conseil syndical]. Plusieurs ont souligné l'importance de diffuser systématiquement et régulièrement le contenu de la négociation permanente par l'intermédiaire de réunions syndicales mais également à l'aide d'un journal syndical qui servirait de transmission d'informations. Ce besoin serait d'autant plus important depuis la décentralisation en 10 milieux de travail distincts.

Néanmoins, plusieurs interviewés diront que même si la médiation préventive fut perçue dans un premier temps comme une bombe lancée par le gouvernement, il n'y a rien de mieux que de s'impliquer dans une négociation permanente et que, ultimement, tous les syndicats devraient aller dans ce sens. La médiation préventive marquerait le passage de la période des bras<sup>47</sup> à la période d'habiles négociateurs. Un interviewé résume très bien ce que sont les relations de travail dans un système où la médiation préventive guide les acteurs:

"C'est un processus continu qui consiste à faire le ménage dans les relations de travail; à remettre constamment de l'ordre dans ça; à être transparent et à co-gérer. C'est comme faire le ménage chez-nous, ce n'est pas parce qu'on l'a fait le mois passé qu'il ne faut pas recommencer. C'est une éducation continue. Il faut avoir une conscience sociale et comprendre que plus l'entreprise fait de l'argent, mieux nous serons. Et plus on sera flexible et polyvalent, moins la sous-traitance prendra le dessus."

Il apparaît à la lumière des interviews que la direction vise une communication de plus en plus transparente. Pour évaluer la transparence informationnelle, sur une échelle de zéro à dix, le représentant de l'employeur indique dix en 1994 alors que les représentants du syndicat évaluent cette transparence à sept. Un officier se remémore à quel point la communication était bloquée avant 1982:

"Avant 1982, nous étions comme des chiens et des chats: incapables de se regarder et encore moins de se parler. Par exemple, il était interdit à un contremaître de se rendre à la Caisse Populaire en même temps qu'un syndiqué. Aujourd'hui, les relations sont conviviales dans plusieurs milieux [satellites et régions] de travail."

En fait, une majorité des interviewés sont très positifs face aux changements amorcés: ils considèrent que les employés de certaines places de travail telles la Montérégie et la distribution (entretien du réseau) sont satisfaits à quasiment 100% alors que la satisfaction des travailleurs serait évaluée à 80% dans d'autres places de travail (le satellite Lasalle, par exemple). La réorganisation du travail a contribué à élargir le contenu du travail de

---

<sup>47</sup> La période des bras renvoie à la période où les travailleurs manuels étaient majoritaires et où cette force physique était également utilisée lors des négociations collectives comme moyens de pression pour bâtir la convention collective.

chacun, à éliminer les pertes de temps, à augmenter les qualifications et la formation des travailleurs et à transformer le rôle du contremaître<sup>48</sup>. Celui-ci doit maintenant administrer un budget, dialoguer et motiver au lieu de donner des ordres aux employés. La modification s'étend jusqu'aux comportements et est surtout culturelle.

Bref, depuis une dizaine d'années, maints changements résultent de la médiation préventive et de la réorganisation du travail dont entre autres:

- 3.2.18.1-B.1) La modification des critères d'embauche ;
- 3.2.18.1-B.2) Une nouvelle évaluation des emplois ;
- 3.2.18.1-B.3) Une nouvelle classification des emplois ;
- 3.2.18.1-B.4) La modification des pratiques de distribution du temps supplémentaire ;
- 3.2.18.1-B.5) L'instauration d'un mécanisme de reconnaissance des mérites;
- 3.2.18.1-B.6) Une augmentation de la qualité des services;
- 3.2.18.1-B.7) Une implication plus grande des employés (plus participatifs);
- 3.2.18.1-B.8) La création, abolition et modification de postes.

### 3.2.18.1-B.1) Modification des critères d'embauche

Dans le cadre de la nouvelle organisation du travail, les critères d'embauche sont plus nombreux. Alors qu'un permis de conduire suffisait auparavant et que toute la formation était assumée par l'entreprise, un test d'aptitudes a été conçu en 1984 et sert de barrière à l'entrée. L'accent est non seulement mis sur les habiletés techniques mais surtout sur les habiletés communicationnelles, sur les capacités de planification et d'organisation, sur les capacités à résoudre des problèmes et à travailler en équipe et sur l'obtention d'un diplôme de secondaire -V-.

<sup>48</sup> Auparavant, les contremaîtres étaient choisis de façon arbitraire; ils étaient peu formés, peu instruits et lorsque nommés, leur place occupée leur montait à la tête, selon les interviewés. Ce ne serait plus du tout le cas aujourd'hui.

### 3.2.18.1-B.2) Nouvelle évaluation des emplois

Jusqu'en 1984, les nouveaux employés étaient soumis à un mois d'entraînement puis un autre mois d'essai et l'employeur faisait une petite enquête en posant des questions à leurs collègues de travail tout en effectuant une surveillance discrète pour vérifier les résultats de leur travail. Cette procédure était plus ou moins structurée et, depuis 1966, seulement deux personnes n'avaient pas été retenues sur des postes.

Aujourd'hui et depuis une dizaine d'années, le processus est très structuré. Il comprend quatre blocs de formation théorique et pratique d'une durée d'un mois et demi chacun et prenant fin lors de la réussite de quatre examens. Cette nouvelle façon de faire sera introduite dans la prochaine convention collective.

### 3.2.18.1-B.3) Nouvelle classification des emplois

D'une classification de préposé à quatre niveaux (C, B, A, A spécial) à l'entretien du réseau, où le passage d'un niveau à l'autre n'était pas systématiquement lié à l'acquisition de connaissances, la nouvelle classification comprend cinq échelons qui sont tous liés à un processus d'acquisition de connaissances. Un nouvel embauché est d'abord stagiaire pendant six mois; il devient apprenti réseau pour un autre six mois; ensuite, il sera préposé réseau junior pour une période d'une année et préposé réseau pour un temps minimum de deux ans; enfin, il pourra se qualifier pour un poste de technicien s'il réussit les tests et s'il pose sa candidature à un poste de technicien qui se libère. La modification de la rémunération a un lien direct avec la classification.

### 3.2.18.1-B.4) Modification des pratiques de distribution du temps supplémentaire

Le nombre d'heures de travail à temps supplémentaire est légèrement moindre (-12%) depuis quelques années, soit depuis 1991, et certaines heures sont cédulées à l'avance depuis la mise en place des nouveaux horaires de

travail. Par exemple, les heures supplémentaires liées à la garde de fin de semaine ou de nuit représentent minimalement trois heures si aucun appel d'urgence n'est placé. Les problèmes concernant la garde de sept heures à huit heures sont aussi liés au temps supplémentaire car l'employeur veut réduire les coûts et ne pas payer de temps supplémentaire pendant cette heure qui correspond à la dernière heure de garde en même temps que la première heure de l'horaire régulier. Ainsi, si les appels étaient dirigés vers les satellites, aucun temps supplémentaire ne serait nécessaire pour cette période où 4% des fuites sont enregistrées.

La distribution du temps supplémentaire ne se fait pas sur la base de l'ancienneté mais plutôt par équipe en commençant par offrir ce temps supplémentaire à celui qui a cumulé le moins grand nombre d'heures de travail à temps supplémentaire. Cette politique fut instaurée en 1984 à la demande du syndicat pour minimiser les plaintes à l'égard de la distribution du temps supplémentaire. Évidemment, l'arrivée d'une phase informatique plus performante a permis de sortir une liste quotidienne du temps effectué en temps supplémentaire et ainsi, a facilité le nouveau processus. Par ailleurs, bien que les bris soient moins nombreux à l'entretien du réseau, l'absentéisme élevé exigerait que d'autres prolongent leurs heures de travail pour effectuer l'entièreté des tâches à faire, selon certains interviewés. Ainsi, des heures à temps supplémentaire seraient occasionnées par l'absence de certains travailleurs.

#### 3.2.18.1-B.5) Instauration d'un mécanisme de reconnaissance des mérites

À partir de 1984, différents moyens ont été pris pour valoriser des travailleurs ou des équipes. L'employeur a d'abord mis sur pied un mécanisme intitulé "L'homme du mois" : à chaque mois, un individu était promu l'homme du mois pour son apport remarquable à l'entreprise; il était alors photographié et cette reconnaissance était publicisée dans le journal de l'entreprise. Cette formule a duré quelques années.

Ensuite, afin de contrer l'absentéisme et valoriser l'assiduité, l'employeur envoyait une lettre de félicitations à un travailleur qui n'avait pas été absent pendant toute l'année. Lorsque trois officiers du syndicat ont reçu cette lettre, ils ont fait des pressions pour que cela cesse. Les accidentés du travail et les gens effectivement malades y voyaient là un élément arbitraire à leur égard.

Un autre mécanisme, pour sa part très apprécié, consiste à valoriser les bonnes idées, les innovations et les créations. Une boîte à suggestions est installée afin de recueillir les nouvelles idées. Un employé à l'heure s'est ainsi vu récompenser après l'innovation d'un outil; il a reçu environ \$7,000 de récompense. Un cadre qui a suggéré l'ensemble du processus de mise en place des équipes multi-disciplinaires a également reçu une récompense importante. Ce mécanisme existe toujours et les prix accordés peuvent atteindre 15,000\$.

#### 3.2.18.1-B.6) Augmentation de la qualité des services

L'amélioration de la qualité des services est directement en lien avec les nouvelles technologies, la réorganisation du travail et la décentralisation par l'instauration des satellites. En fait, depuis l'insertion d'un tuyau de plastique de quatre pouces dans un tuyau de fonte de six pouces, la sécurité de la distribution du gaz est accrue et les bris sont peu fréquents. Les satellites installés dans la région montréalaise permettent un temps de réponse plus rapide lors des bris, des fuites et des réparations du système de chauffage chez les clients.

### 3.2.18.1-B.7) Implication plus grande des employés

Les employés sont impliqués dans les modifications qui concernent:

- l'organisation du travail;
- le choix des équipements;
- l'organisation physique des lieux de travail;
- l'expérimentation par projet pilote;
- le programme favorisant l'innovation.

L'employé est davantage autonome, responsable et impliqué dans son travail alors que le syndicat, par l'entremise du président, est également impliqué dans un plus grand nombre de dossiers depuis l'instauration de nouvelles relations de travail. Par exemple, les dossiers d'invalidité sont entièrement la responsabilité du syndicat: le président étudie le dossier, discute avec l'employé et organise le transfert de cet employé. Un autre exemple confirme également l'implication élargie du syndicat: la gestion de l'embauche et de l'affichage passe également par le comité exécutif du syndicat.

### 3.2.18.1-B.8) Création, abolition et modification de postes

Comme nous pouvons le constater à la lecture des lettres d'entente, en réorganisant le travail, les parties ont dû créer des postes, en modifier certains et en abolir d'autres. Les nouvelles technologies combinées à la réorganisation du travail ont aussi contribué à réduire le nombre de postes et, en contre partie, à abolir des postes, sans mises à pied cependant. À cet égard, l'attrition et la pré-retraite furent les solutions adoptées par les parties.

Dans le cadre de la restructuration du travail de 1988-1989, 16 postes de travail furent abolis à l'entretien du réseau. Alors que plusieurs de ces abolitions [10/16] se réalisaient grâce à l'attrition, six employés furent transférés à d'autres postes; ce qui parfois signifiait dans d'autres régions (Montréal, Québec, Montérégie, etc). En même temps dix cadres supérieurs étaient évincés alors que cinq autres cadres étaient déplacés réduisant ainsi leur nombre de 51 à 36. Le nombre de vice-présidents a également été réduit de 14 à six le 20 octobre 1988. La cure d'amaigrissement de l'entreprise s'est

fait sentir dans toutes les strates hiérarchiques et n'a épargné aucun niveau de la structure.

Pendant que des postes furent abolis en 1988, d'autres furent créés la même année. Par exemple, à l'été 1988, l'entreprise a créé cinq postes temporaires de poseurs de compteurs. Par la suite, sept autres postes permanents ont également été créés; ces postes étaient à Québec, en Mauricie et à Montréal.

### 3.2.18-2) LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Sous ce thème "Gestion des ressources humaines", nous regroupons les éléments suivants: l'achat d'actions de l'entreprise; le vieillissement des travailleurs; l'irresponsabilité de quelques employés; l'embauche d'employés temporaires; la limitation du mouvement de main d'oeuvre à l'interne; l'élaboration de différentes politiques; et, enfin, des changements technologiques.

Afin d'intéresser davantage les employés à la réussite de l'entreprise, un programme d'actions de Gaz Métropolitain leur fut offert. Bref, l'émission d'actions de Gaz Métropolitain de 1983 est proposée aux employés dans le but qu'ils se sentent davantage partie prenante de l'entreprise, qu'ils s'impliquent de plus en plus et qu'ils adhèrent à une réorganisation du travail en continu. Plusieurs membres du syndicat s'en procureront. Il en sera de même pour certains officiers. Gaz Métropolitain deviendra non seulement leur lieu de travail mais leur entreprise qui se doit d'accroître son rayonnement et sa performance.

Les parties se préoccupent également du vieillissement des travailleurs. Puisque les employés ont un âge moyen de 52 ans en 1983, il n'y a aucun doute que certains ont des capacités amoindries et plus de difficulté à récupérer lors de fatigue excessive. Les parties tentent de trouver des solutions aux problèmes liés au vieillissement et aux restrictions de capacités de travail. Pour certains, on avance des possibilités de transfert de poste ou encore des modifications d'emplois. Pour d'autres, l'offre d'une pré-retraite convient mieux. Les parties conclueront que des ententes seront personnalisées selon



la spécificité de chaque cas. Dix ans plus tard, l'âge moyen des travailleurs se situait à 48 ans. Compte tenu de moult départs pour la retraite d'ici trois ou quatre ans, la moyenne d'âge devrait atteindre 45 ans ou moins en 1997.

D'autre part, le cas d'employés irresponsables est débattu entre les parties. Le comité exécutif fait pression sur l'employeur afin que l'accent soit mis sur l'embauche de travailleurs responsables compte tenu de l'importance de l'autonomie dans les postes de travail et de la sécurité du public à préserver. Un travailleur irresponsable ne serait pas qu'un boulet pour l'employeur mais également pour le syndicat et encore plus pour la société environnante. Il sera convenu que la période de probation sera déterminante pour le futur employé qui, au préalable, recevra une formation de mieux en mieux adaptée aux multiples tâches qu'il assumera. Précisons que, compte tenu du peu d'emplois à temps plein offerts dans l'ensemble du Québec et du vaste bassin de main d'oeuvre disponible pour travailler, l'employeur a certes la possibilité de choisir quelqu'un ayant des qualités et des compétences nombreuses.

Pour une meilleure compréhension de l'irresponsabilité dénoncée, voici un exemple que nous avons constaté lors de notre présence dans l'entreprise. Le président du syndicat interviendra et rencontrera deux préposés au réseau le 26 juillet 1994 suite à un non respect du fonctionnement de l'équipe de travail et à du travail mal fait dénoncé par des collègues. En fait, les deux préposés du réseau sont allés réparer une fuite sans être accompagnés par un technicien réseau<sup>49</sup> alors qu'ils ne sont pas compétents pour accomplir seuls ces tâches. Qui plus est, ils ont aggravé la fuite qui a nécessité plus de temps et l'appel d'une autre équipe pour régler les problèmes supplémentaires. C'est donc le président du syndicat qui leur a donné un avis disciplinaire, verbal, bien sûr. Le tout s'est fait sans que la partie patronale en soit avisée. De plus, lors de cas de ce type, l'exécutif en discute en assemblée générale qui réunit tous les membres.

Chez Gaz Métropolitain, la coutume était d'embaucher des employés temporaires avec parcimonie et surtout pendant la période estivale: il

---

<sup>49</sup> Précisons que les techniciens de réseau classés "A" sont rarissimes. Toutefois, leur rareté ne justifie aucunement le geste dénoncé ici d'autant plus que tout technicien de réseau, peu importe sa classe, doit accompagner les préposés.

s'agissait presque uniquement d'étudiants. Cependant, les nouvelles technologies concernant l'élimination de la fonte dans le système souterrain de distribution du gaz exigeront un travail intense mais de courte durée [quelques années]. Le syndicat refuse que ce travail soit l'oeuvre de sous-traitants. C'est pourquoi, une décision conjointe est prise d'embaucher des travailleurs temporaires pour effectuer ces travaux. Les parties s'entendent afin que l'embauche temporaire favorise les filles et fils d'employés. Par ailleurs, le salaire des employés temporaires doit être identique à celui des permanents et garantir l'établissement de l'ancienneté dans l'entreprise. Quelques temps plus tard, une décision conjointe pour l'embauche permanente (1993) pour effectuer les travaux concernant l'élimination accélérée de la fonte dans le système souterrain de distribution du gaz remplace celle qui avait été prise à ce sujet, soit l'embauche temporaire. Ainsi, les employés temporaires deviendront permanents. Compte tenu, de la prise de retraite prévue, il semble que ces travailleurs, dès qu'ils auront terminé ce travail spécifique, pourront remplacer les gens qui prévoient quitter d'ici quelques années.

Jusqu'en 1985, le mouvement de main d'oeuvre à l'interne ne posait pas trop de problèmes. Cependant, depuis que l'accent est mis sur une formation complexe, coûteuse et spécifique à un secteur d'activité, il en est tout autrement. Le problème atteint son apogée entre 1986 et 1987 lorsque 20 jeunes quittent le service à la clientèle où ils avaient reçu une formation s'étendant sur quatre années pour aller à la Distribution alors que cette formation ne leur était plus utile dans leur nouveau poste de travail. Le comportement du chef de service<sup>50</sup> serait l'élément déclencheur d'un tel mouvement de personnel inhabituel dans cette entreprise. Voilà pourquoi, en 1988, les parties décident de limiter le mouvement de main d'oeuvre interne entre la Distribution et l'Utilisation. Il est convenu qu'un employé qui quitte la Distribution pour un poste à l'Utilisation doit retourner au début de l'échelle salariale, perdant ainsi des avantages importants. Il va s'en dire que la décision des parties ne fait pas l'unanimité. Des membres croient que mieux recruter les chefs de service aurait été la solution à adopter. Ainsi, quelques

---

<sup>50</sup> Ce chef de service n'avait ni leadership ni vision et accordait des privilèges à certains employés. Le favoritisme avait entraîné une démotivation élargie à la majorité et le climat de travail était devenu excécrable.

travailleurs désireux d'élargir leur champ d'activités ne se limiteraient pas à un seul secteur d'activités.

En 1989, une politique de rémunération pour la garde avec un versement minimal de trois heures résulte de la négociation continue. En 1995, les problèmes concernant la garde persistent: les parties n'arrivent pas à trouver un compromis acceptable par tous les membres. Soulignons que la garde a des liens avec le temps supplémentaire et le lieu de résidence de celui qui l'effectue et ce, particulièrement pendant la dernière heure de la garde qui se superpose à la première heure de l'horaire régulier des travailleurs tout en se conjuguant avec l'heure de pointe des Montréalais et, bien sûr, du trafic sur les différents ponts reliant la Rive Sud à Montréal et la Rive Nord à Montréal. Bref, le problème de la garde se situe particulièrement entre sept heures et huit heures du matin. Le temps de réponse acceptable doit être entre 30 et 35 minutes. Toutefois, des employés qui font la garde demeurent trop loin du lieu de travail où a lieu la panne et l'attente serait trop longue, selon l'employeur. Certaines solutions sont envisagées et l'employeur rencontre les employés concernés pour discuter de la garde versus le lieu de leur habitation [trop éloigné] et l'acheminement d'un appel. Le sujet est toujours à l'ordre du jour.

Une autre politique élaborée par les parties consiste en un programme de retraite anticipée pour gérer la décroissance entre 1987 et 1988. Néanmoins, un problème survient dans les équipes à l'entretien du réseau: étant donné une prise de retraite anticipée, il manque trois techniciens de réseau classés "A" pour assurer les responsabilités de chef d'équipe. (Voir au chapitre de la réorganisation du travail) Par la suite, d'autres politiques et programmes d'entreprise sont mis sur pied: sida, harcèlement sexuel, programme d'accès à l'égalité (PAE). D'autre part, les parties ont dû renégocier le régime d'assurance collective en lien avec la désassurance du service public<sup>51</sup> ainsi que le régime de retraite. Par ailleurs, les parties conviennent de maintenir la pratique du stationnement consistant en l'énoncé suivant: "premier arrivé, premier servi" et cela indépendamment de

---

<sup>51</sup> Le nouveau régime va couvrir les soins dentaires pour les jeunes de 10-16 ans; l'examen des yeux pour les 18-40 ans; la différence des frais hors Canada où la RAMQ diminue de \$700 à \$480 sa contribution.

la position hiérarchique du travailleur dans l'entreprise. Nous constatons que l'ensemble des politiques visent à diminuer les privilèges souvent associés aux groupes les plus favorisés. Qui plus est, l'employeur s'engage à payer le compte de téléphone du Syndicat en octobre 1989.

Concernant la politique d'embauche, deux officiers du syndicat vérifient mensuellement si tous les postes devenant vacants sont comblés et si l'affichage a eu lieu. Par exemple, à la fin de juillet 1994, les deux officiers constatent que sept postes vacants n'ont pas été comblés. Ils font venir le contremaître concerné au bureau du syndicat et les parties s'entendent sur une procédure à suivre pour combler les postes en partie à l'interne et, en partie, à l'externe.

Les changements technologiques sont nombreux. Dans la section "réorganisation du travail", nous en avons déjà discuté, voilà pourquoi cette rubrique sera brève. A l'usine LSR, il s'agit de l'installation d'une nouvelle salle de contrôle automatisée et de l'automatisation de l'usine. Des rencontres avec les employés ont eu lieu à compter du 18 novembre 1993 à cet égard. D'autre part, notons la présence de nouvelles technologies de canalisations pour un investissement de 45\$ millions dont les travaux dureront cinq ans (1993-1998); l'installation d'équipements de radiométrie et de postes additionnels à créer dans ce secteur; des changements technologiques majeurs à l'Atelier des compteurs ainsi que la mise en place de la télémétrie à l'Instrumentation et la création de quatre postes de travail additionnels qui leur sont concomitants.

### 3.2.18-3) LA VIE SYNDICALE

Les préoccupations de la vie syndicale renvoient aux cotisations payées à la FEESP en contrepartie de services rendus par cette fédération; aux relations entre certains membres du syndicat et le comité exécutif; et, enfin, à une dissidence au sein du comité exécutif comme tel.

Entre 1983 et 1985, le syndicat s'interroge quant au rapport entre les services rendus par la Fédération et les cotisations syndicales versées à la FEESP. À l'intérieur du comité exécutif, des discussions s'avèrent houleuses sur

le montant versé à la FEESP et, en contrepartie, les services de la fédération que le syndicat local utilise. Le tout se termine par un vote acceptant cette cotisation per capita versée à la FEESP. Entre 1985 et 1987, encore une fois, le même scénario se répète: des membres du comité exécutif demandent un vote pour le maintien de l'affiliation à la Fédération des employés des services publics de la CSN. Encore une fois, la majorité désire maintenir l'adhésion. À la fin de notre étude et suite à une augmentation de la cotisation FEESP, le syndicat ne versait plus, depuis quelques années, la cotisation per capita à la FEESP. En contrepartie, le syndicat n'utilisait à peu près aucun service de la FEESP. Un conseiller de cette fédération confirme que pendant les nombreux mois où il s'occupait théoriquement du dossier, aucun service, ne serait-ce que par l'intermédiaire du téléphone, ne lui fut demandé.

Dès que les parties eurent pris un virage draconien dans le système des relations de travail, les rapports entre les membres et le syndicat ont pris une autre tournure et la solidarité syndicale s'est quelque peu effritée. Ainsi, à quelques reprises, le comité exécutif se voit dans l'obligation de rencontrer certains membres qui tiennent des propos désobligeants envers le syndicat et l'exécutif.

Le 30 mars 1988, un vote est pris en assemblée générale pour réintégrer un travailleur<sup>52</sup> dans le syndicat. La réintégration sera rejetée par la majorité des membres. Lorsque l'assemblée oblige la prise d'un vote, il est facile de comprendre à quel point les membres sont divisés face à cette réintégration. Plusieurs sont incapables d'oublier les actions que ce travailleur a posées dans des moments difficiles pour le syndicat.

La fixation de la cotisation syndicale fut également longuement débattue en assemblée générale. Celle-ci fut établie à 1.5% du salaire de base régulier. Les heures effectuées en temps supplémentaire ne sont pas touchées par les cotisations syndicales.

---

<sup>52</sup> Le cas de ce travailleur fut dépeint précédemment.

En 1992, lors d'une réunion des techniciens de services, il y a récurrence de certains membres, c'est-à-dire que des propos hostiles sont dirigés vers des officiers du syndicat. Encore une fois, le président du syndicat fait un discours pour dénoncer l'individualisme de certains, leur attitude méprisante, le magouillage qu'ils prennent plaisir à faire en dehors des assemblées syndicales, le "vomissement qui fait mal au cœur et à l'âme d'un représentant syndical" et l'importance de la démocratie et de la solidarité.

L'année 1993 marque les dix ans de partenariat entre les acteurs patronaux et syndicaux. Après une rencontre en présence du Ministre du Travail, des médiateurs rédigent un rapport final de la médiation préventive pour expliquer le cheminement et l'actualisation de cette médiation. Encore une fois, des membres veulent revenir aux relations antérieures et refusent le partenariat. Le comité exécutif est obligé de fournir maintes explications et tente de convaincre l'auditoire du bien fondé de la négociation permanente.

Lors de nos entrevues, des membres nous ont confié que le comité exécutif du syndicat était plus dur que l'employeur. Par exemple, à propos de l'absentéisme élevé, le président reviendra plus d'une fois avec une mise en garde où tous doivent éviter les retards, réduire les journées de maladie et cesser de prendre des journées personnelles non planifiées et à la dernière minute. Il les avertit que des abus de quelques-uns peuvent faire perdre à tous certaines clauses de la convention collective.

En 1994, des controverses se multiplient au sein des relations entre le comité exécutif du syndicat et plusieurs membres du syndicat face à la négociation permanente versus la médiation préventive. Certains éléments de la réorganisation du travail demeurent problématiques même après une année passée après leur signalement. Qui plus est, l'employeur est en demande constante pour diverses modifications dans le travail.

D'abord, pour la première fois en 1994, deux recommandations du comité exécutif sur trois sont rejetées en assemblée générale après un long débat. La réorganisation du travail en négociation permanente est de plus en plus difficile à faire accepter aux membres. Les deux recommandations rejetées concernaient les appariteurs Satellites [mandat à l'exécutif pour

l'obtention d'un poste d'appariteur par satellite sur un horaire de 7h30 à 16h00 et la couverture des fuites entre sept heures et huit heures du matin. Le 28 février 1994, une interruption de travail surviendra pour exprimer le désaccord des techniciens au sujet de la garde de sept heures à huit heures. Il y a d'ailleurs un lien avec la garde où un technicien de garde peut être appelé (rémunération à temps supplémentaire) alors qu'un autre technicien du satellite pourrait également couvrir le délai de réponse.<sup>53</sup>

De plus, des employés soulignent le fait qu'il y a un climat malsain entre l'exécutif du syndicat et la base. Des membres présents en assemblée générale demandent de tenir des états généraux. Le président suggère de les tenir à la fin de 1994 lorsque le renouvellement du contrat collectif de travail sera terminé. L'opposition ou le contre pouvoir serait fragile et peu influent. Il serait constitué d'une dizaine de personnes seulement dont certains ex-officiers<sup>54</sup> alors que six viennent du syndicat (FTQ) des cols blancs [anciens dessinateurs surtout]. Le comité exécutif est capable d'identifier d'où viennent les controverses. En assemblée générale, quelques membres constatent que la médiation préventive a fait son temps et que trop de problèmes prennent trop de temps à se régler:

"Tant et aussi longtemps que le boss n'a pas peur, il va retarder les dossiers," dira l'un d'eux.

Un autre avertit: "Vous êtes pris dans le système de la médiation permanente. J'ai appuyé le projet mais je suis gêné maintenant."

---

<sup>53</sup> A la fin de 1994, ce problème de garde n'était toujours pas solutionné et ce, malgré de nombreuses rencontres entre les parties et entre le comité exécutif et les membres concernés.

<sup>54</sup> Quelques ex-officiers croient que seuls l'affrontement et la confrontation sont garants d'une bonne convention collective et de bonnes conditions de travail. Aussi, ils peuvent se pointer 8 ou 9 fois au micro lors d'une réunion syndicale afin de tenter d'influencer certains membres. Ceux-ci croient aussi que la négociation permanente conduit à une détérioration des relations entre le comité exécutif et la base. Le comité exécutif est en constante discussion avec la partie patronale alors qu'il parle de moins en moins aux membres. Il les informe et les influence de sorte que les membres adhèrent aux ententes prises entre eux [les parties négociatrices].

En assemblée générale, en 1994, trois membres interviennent et dénoncent le manque d'appui à l'exécutif:

"Si chacun mettait autant d'énergie à planter le boss au lieu de son exécutif, nous irions plus loin."

"Pourquoi travailler contre nous autres en collant notre exécutif?"

"Je n'ai rien entendu de positif ce soir pour aider notre exécutif à trouver des moyens pour régler nos problèmes."<sup>55</sup>

Outre les controverses mises au jour entre le comité exécutif et les membres, certains problèmes émergent au sein même du comité exécutif à quelques reprises durant notre étude. Il s'agit d'abord d'une dissidence au sein de l'exécutif qui a lieu à la fin de la négociation collective de 1991. Résumons les faits. Une entente de principe concernant les résultats de la négociation collective intervient le 23 octobre 1991 entre les parties négociatrices. Le comité exécutif en discute et, le vendredi suivant, soit le 25 octobre, il la présente au conseil syndical. Surprise: deux officiers de l'exécutif votent contre la recommandation du comité exécutif d'accepter l'entente de principe. Le président leur fait part de la procédure à suivre en cas de dissidence, des règles élémentaires de démocratie ainsi que de l'importance de se rallier à une décision majoritaire. L'esprit de solidarité est ébranlé et le président entend prendre des moyens pour que cette situation ne se présente plus. Devant l'assemblée générale, quelques jours plus tard, soit le 4 novembre, 90% des membres se prononcent en faveur de l'entente de principe.

En 1991, d'autres conflits naissent au sein du comité exécutif: certaines décisions conjointes [patronales-syndicales] touchant la réorganisation du travail ne font pas l'unanimité à l'intérieur du comité exécutif d'abord, à l'assemblée générale ensuite. Lors d'un exécutif spécial à la section Utilisation, un des officiers s'oppose à une entente prise par quelques officiers du syndicat et la direction de l'entreprise concernant la garde à l'entretien du réseau. Il va jusqu'à dénoncer l'emprise qu'à le président du

---

<sup>55</sup> Les problèmes dont il est question sont les appareilleurs satellites et la distribution des appels d'urgence entre 7h. et 8h. en lien avec le technicien de garde et le technicien du satellite. Il n'y a pas que la rapidité d'exécution qui est en cause mais aussi la rémunération du technicien.



syndicat sur les membres et sur les officiers disant: "Le président fait avaler de force dans la gorge des employés les modifications du travail qu'il négocie avec le patron." Le président interviendra à l'effet que l'alignement qui est pris par la majorité des officiers de l'exécutif doit être respecté afin de refléter un exécutif uni. Il fera également une mise en garde sur le fait que lorsqu'un officier parle, cela n'a pas la même portée qu'un employé et que l'officier doit profiter de son droit de parole au comité exécutif pour transmettre ses opinions, prendre le temps d'écouter et poser des questions mais que, par la suite, il doit se conformer à la décision qui est prise de façon majoritaire.

### CONCLUSION

Le syndicat des travailleurs de la production de Gaz Métropolitain est un syndicat de grande taille puisque les effectifs de ce syndicat oscillent autour de 550 membres. En fait, l'unité d'accréditation du syndicat SEGMI représentait 538 travailleurs en 1984 et 535 travailleurs en 1994. Malgré l'élargissement du réseau (190 municipalités), l'augmentation de la clientèle (+ de 150,100) et un territoire plus grand à desservir (7,300 kilomètres), nous constatons une stagnation du nombre de travailleurs à la production. La fiabilité plus grande du réseau des conduites du gaz combinée aux nouvelles technologies et à une meilleure organisation du travail expliqueraient la stabilité numérique des ressources humaines.

Si le membership est stable pendant les dix ans analysés, il en est autrement des relations de travail qui n'ont cessé de se transformer depuis plus d'une décennie. Après une grève de 117 jours, l'année 1982 marque la fin d'une confrontation permanente entre le syndicat et l'employeur. Une culture de controverses importante entre les parties existait depuis 1966 alors que le syndicat CSN n'était aucunement accepté. Par l'entremise de l'acteur gouvernemental, s'instaure un changement complet de la philosophie managériale chez GMI. En fait, l'acteur gouvernemental, propriétaire majoritaire de l'entreprise (Caisse de Dépôt et SOQUIP), recrute un nouveau président pour l'entreprise et décide de fournir des médiateurs pour convaincre les parties d'effectuer un virage dans les relations de travail. Peu à peu une confiance émerge suivie d'une coopération.

Malgré que le syndicat demeure alerte et aux aguets, il maintient une négociation permanente avec l'autre partie sur tous les aspects du travail. Un partenariat se construit. Il atteint son apogée en 1989-1990, selon les interviewés. Ce partenariat vise à réduire tous les problèmes de travail tout en s'assurant une meilleure position stratégique de l'entreprise et une plus grande protection des intérêts des membres qui sont, par essence, divergents de ceux du patronat. Malgré quelques soubresauts dans les relations de travail en 1993 et en 1994, les parties<sup>56</sup> croient que les relations de travail vont continuer dans le cheminement de la coopération. Il est évident que tous ont la volonté de bien fonctionner et de conserver les emplois alors que le partenariat est la voie toute désignée pour y parvenir. Néanmoins, des interviewés mentionnent que pour continuer dans le même sens syndical, de nouveaux membres devront s'impliquer activement, recevoir une formation syndicale adéquate et lancer un journal syndical qui informe et publicise les bons coups du syndicat. D'autres prétendent que les heures d'ouverture du bureau syndical devront être prolongées après 16 heures et qu'il serait important de trouver un autre "pape" comme le président du syndicat.

Néanmoins, certains ex-officiers sont nostalgiques. Ils ont baigné dans la construction de l'acteur syndical et ont contribué à bâtir une convention collective dont ils sont fiers. Ils ont amélioré les conditions de travail de tout le monde. Pour eux, la période de confrontation leur a permis d'être créatifs, d'être reconnus par les travailleurs, d'avoir un pouvoir incommensurable et une crédibilité qui a augmenté leur confiance en eux en plus de leur faire vivre des défis et contribuer à leur rendre la vie encore plus intéressante et stimulante. Maintenant, ce serait un peu <<plate>>:

"Ça va trop bien, le monde est endormi. La crise et les batailles alimentaient la solidarité syndicale."

---

<sup>56</sup> La partie patronale espère que le président ne quittera pas le syndicat et préparera une relève capable de marcher dans ses traces alors que la majorité des interviewés ayant 30 ans et plus d'ancienneté demeurent convaincus que la confiance clairement établie conjuguée à l'écoute active et à la communication transparente entre les parties sont des gages de continuité pour des relations de travail dites de coopération.

Lorsque nous demandons aux interviewés syndiqués d'énumérer les facteurs du succès de la transformation des relations de travail, leurs réponses se rejoignent dans cet ordre: la personnalité des leaders<sup>57</sup> des deux principaux acteurs du système de relations industrielles ainsi que leur expertise et leur volontarisme; la confiance établie entre les parties avec le temps et grâce à l'intervention de l'acteur gouvernemental qui avait pour mandat d'assainir les relations de travail [Il est considéré comme étant le chef d'orchestre et le facilitateur qui a su traduire dans des textes la volonté des deux autres acteurs institutionnels]; et enfin, la transparence des deux parties. Pour leur part, les principaux facteurs de blocage d'une telle modification des relations de travail seraient l'entêtement de certains cadres intermédiaires qui comprennent mal les nouvelles façons de faire ainsi que la résistance aux changements de certains employés plus âgés.

En adressant la même question à la partie patronale, les réponses diffèrent quelque peu. Les trois principaux facteurs de succès seraient: le leadership de l'exécutif syndical; la stabilité du président du syndicat; et, enfin, la capacité de prise de décision des deux acteurs principaux (patronat-syndicat). Par ailleurs, les principaux facteurs de blocage seraient: la formation insuffisante<sup>58</sup>; la faible capacité de prise de décision de certains cadres de premier niveau; et, finalement, la résistance "naturelle" aux changements de certains employés et gestionnaires.

La médiation préventive coïncide avec l'amorce d'une réorganisation du travail où le but du syndicat est avant tout de limiter la sous-traitance. Qui

---

<sup>57</sup> Le président de l'entreprise en poste en 1982 est reconnu comme un homme droit, équitable, respectueux des autres, aucunement paternaliste et rejetant le favoritisme. En 1986, il sera remplacé par un dirigeant de SOQUIP qui ne restera chez GM1 que 2 ans. Lui succèdera un autre président venant de Noverco qui quittera en 1989. À son tour, ce dernier sera remplacé par l'actuel président qui était jusqu'à 1989 vice-président aux affaires publiques et coopératives chez GM1 et qui avait été sous-ministre à l'environnement au cabinet de Marcel Léger. Pour sa part, le président du syndicat est reconnu également comme étant droit et intègre, équitable envers tous, ayant un esprit de solidarité à toute épreuve et dévoué à ses troupes.

<sup>58</sup> Nous avons obtenu le nombre d'heures annuelles consacrées à la formation chez Gaz Métropolitain que pour une seule année. Par exemple, entre le 1-10-1992 et 1-09-1993: 467 jrs/pers. en gestion; 490.5 jours/pers. en informatique; 430.5 jours/pers. au bureau; 198.9 jours/pers. en S.S.T., 2151 jours/pers. aux techniciens; et, enfin, 331.5 jours/pers. aux ventes pour un total de 4,069.4 jours de formation pour 1450 employés, soit une moyenne de 2.81 jours/an par travailleur.

plus est, les nouvelles technologies et, particulièrement, l'insertion de canalisations de plastique dans les tuyaux de fonte occasionnent une décroissance des activités et, bien sûr, une diminution du nombre de postes. La négociation permanente permet de gérer cette décroissance et d'instaurer un plan de main d'oeuvre doublé d'un plan de relève où la réduction à l'entretien du réseau se fera par attrition grâce à la prise de retraite anticipée ou non alors que la formation sera multi-fonctionnelle. La réduction du nombre de postes à l'entretien du réseau s'établit ainsi: 236 postes en 1983, 160 postes en 1989 et 148 postes en 1995. La formation vise la polyvalence et est basée sur quatre techniques. Bref, le plan de relève s'avère essentiel pour pallier à une carence ponctuelle de la main d'oeuvre, soit de combler les départs suite au vieillissement des travailleurs.

Par ailleurs, l'élargissement de la multi-disciplinarité dans d'autres secteurs de l'entreprise, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, la modification du rôle des contremaîtres et la décentralisation des places de travail par la création de satellites ont bouleversé également les manières de faire. Dans le contexte d'une telle réorganisation du travail, les employés de GMI se sont transformés: de spécialistes à généralistes multi-spécialisés. Ils sont plus qualifiés, plus autonomes et plus responsables, travaillent moins dur physiquement et de façon moins routinière puisque le contenu de tâches s'est élargi et enrichi alors que leur charge de travail n'est pas plus lourde mais plus intéressante et plus diversifiée.

Aux dires des interviewés, les relations de travail sont maintenant excellentes entre l'exécutif syndical et le comité de gestion de l'entreprise. Elles sont très bonnes entre les employés dans une même place de travail et d'une région à l'autre ou d'un département à un autre. Là où les relations de travail sont un peu plus cahoteuses et ce, dans quelques places de travail seulement, c'est entre le patron immédiat et ses employés. Pourtant, plusieurs affirment que 10% des membres seulement se servent régulièrement du syndicat pour régler leurs problèmes de travail alors que 90% négocient avec leur patron immédiat de façon individuelle. Néanmoins, ce constat face aux relations employés-patron immédiat fait dire aux interviewés que la direction doit maintenant mettre l'accent sur les cadres intermédiaires, les déplacer au besoin mais surtout mieux les recruter.

D'autre part, certains diront que le pouvoir syndical est centralisé autant que le pouvoir patronal pouvait l'être auparavant. Par ailleurs, tous reconnaissent que la négociation actuelle se fait sur le fond et vise le meilleur compromis qui satisfait les deux parties. Le résultat serait satisfaisant alors que le processus parfois trop lent depuis 1991-1992. Entre autres et ce depuis 1993, il serait plus difficile pour l'exécutif syndical d'obtenir une forte majorité d'adhésion sur les décisions prises en réorganisation du travail. Alors que les orientations syndicales étaient appuyées à 75% et plus, elles ne le seraient qu'entre 51% et 65% maintenant et, une première, deux recommandations de l'exécutif syndical furent battues en assemblée générale en 1994. Serait-ce que le pouvoir syndical de l'exécutif est en perte de vitesse? Serait-ce que les 10% de membres qui s'opposent à la négociation permanente réussissent à semer des doutes lors des assemblées syndicales? Selon certains, ils sont pourtant peu influents même s'ils sont très agressifs et très argumentés. D'autres expliquent cet état de fait par la lassitude d'être en continuelle modification et toujours en train d'expérimenter un projet pilote. Ce qui est permanent serait le changement et plusieurs en auraient ras-le-bol ou seraient nostalgiques des luttes d'avant 1982.

Alors que les batailles trouvaient leur assise sur la construction de règles et de conditions de travail intéressantes et sur la lutte à la sous-traitance en 1982 et avant cette date, le syndicat tente maintenant de conserver les clauses de la convention collective, d'améliorer le fond de retraite et l'accessibilité à la retraite ainsi que de réorganiser le travail pour augmenter la sécurité d'emploi dans un cadre de limitation de la sous-traitance.

Le problème majeur à Gaz Métropolitain a été identifié comme étant l'absentéisme des travailleurs totalisant en moyenne entre 17 et 20 jours

annuellement par employé. Cet absentéisme trouverait sa source dans le système lui-même (jusqu'à 6 mois payé à temps plein et à 2/3 du salaire par la suite), dans la mentalité de certaines personnes<sup>59</sup> qui considèrent ces congés comme de l'acquis au même titre que les vacances et par une gestion trop relâchée dans certains départements (au garage, par exemple). En fait, rien n'est parfait. Les relations sont plus harmonieuses, certes, mais des relations de travail sans aucune difficulté existent-elles?

Bref, la crise aiguë dans les relations de travail a obligé les parties à prendre un virage draconien. Il a fallu travailler d'abord sur les relations de travail pour engager, par la suite, un processus de négociation continue dans le cadre de changements permanents dans l'organisation du travail. La confiance devait être construite dans un premier temps alors que les représentants de chaque partie mettaient en place des façons de faire nouvelles dans un respect mutuel. Toutefois, les acteurs demeurent alertes dans un système qui exige de plus en plus d'adaptation. Ils s'assurent que les multiples modifications du travail entraînent inmanquablement des résultats socio-économiques positifs pour l'entreprise et les travailleurs.

---

<sup>59</sup> En 1990, lors d'une assemblée générale des syndiqués, le président dénonce l'incohérence de certains employés qui utilisent avec excès les congés maladie et qui, en contrepartie, font du temps supplémentaire et se fichent des autres. Il insiste pour que les gens cessent de jouer avec le système: "Quelquefois, l'élastique est solide mais une bonne journée il vous cassera dans la figure. Nous avons une clause de première classe [...] mais les abuseurs peuvent la faire remettre en question."

## CHAPITRE - 4 -

### COMPARAISONS ENTRE LES DEUX CAS

Ce quatrième chapitre compare l'action syndicale des deux syndicats locaux étudiés et ce, dans ses deux dimensions: la dimension organisationnelle ou de représentation des membres et la dimension institutionnelle ou de défense des intérêts des membres qui regroupe l'administration du contrat collectif de travail et la négociation patronale-syndicale sous toutes ses formes. Notre présentation brossera plusieurs tableaux comparatifs afin de mieux faire ressortir les ressemblances et les différences entre les deux syndicats.

#### 4.1 ÉVOLUTION COMPARÉE DE LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

La section 4.1 compare l'évolution de la dimension organisationnelle dans nos deux syndicats étudiés. Cette section présente la comparaison des indicateurs suivants: constitution du syndicat, niveaux des structures représentatives et identification du nombre de représentants par niveau; type, fréquence et caractéristiques des réunions; participation des membres aux différentes réunions; périodicité, procédures et types d'élection (votation ou acclamation); comités mis en place et leurs représentants; évolution du membership; et, enfin, type de services offerts à l'extérieur du contrat collectif.

Les principales différences qui ressortent entre nos deux cas peuvent se résumer ainsi: une gestion des activités syndicales traditionnelle, bureaucratique et démocratique dans une vision distributive où s'exerce une mobilité des officiers dans une pratique interne d'opposition organisée versus une gestion centralisée et plutôt autocratique dans une vision intégrative où se retrouve une stabilité des officiers conjuguée à un conseil syndical restreint et à une quasi-absence d'opposition à la base alors que tous les employés concernés par les changements culturels et organisationnels sont impliqués.

En fait, dans le cas -A-, le pouvoir est décentralisé; le conseil syndical est élargi; une opposition est organisée à la base et se reflète maintenant dans le comité exécutif; tous les officiers du syndicat fournissent une prestation de travail salarié à chaque semaine; le leadership est partagé, instable et ne reflète pas toujours la position occupée; une mobilité importante des officiers du comité exécutif où peu d'entre eux obtiennent plus de deux mandats consécutifs; le processus électoral exige très souvent la votation des membres; les réunions syndicales sont fréquentes à tous les niveaux de gouvernement; la participation de la base est surtout importante en période de négociation collective et en période électorale des officiers du comité exécutif; des services particuliers sont offerts aux membres par l'intermédiaire des officiers et d'une secrétaire embauchée par le syndicat et, enfin, le bureau syndical est à plusieurs kilomètres de l'usine.

Dans le cas -B-, le pouvoir est plutôt centralisé; le conseil syndical est restreint; aucune opposition n'est organisée à la base ni dans le comité exécutif; certains officiers s'occupent uniquement des activités syndicales sans fournir une prestation de travail liée à leur poste de travail salarié; le leadership n'est aucunement partagé et il s'appuie sur un professionnalisme et une expertise de trente années tout en se reflétant dans la position occupée; une grande stabilité du comité exécutif où certains ont obtenu à plus de dix reprises un mandat de deux ans; le processus électoral se fait régulièrement par acclamation car aucun membre ne se présente contre les officiers en place; les réunions syndicales sont rarissimes; la participation de la base aux activités syndicales est peu importante sauf lors des élections des représentants au conseil syndical ainsi qu'en ce qui concerne la réorganisation du travail discutée aux réunions départementales; et, enfin, le bureau syndical est situé dans l'établissement principal de l'entreprise.

#### 4.1.1 LA CONSTITUTION DES SYNDICATS

Dans la constitution des syndicats, deux indicateurs sont pris en compte: les particularités et les modifications. Les particularités de la constitution syndicale renvoient à quatre éléments: la spécificité du mandat syndical, les fonctions des officiers syndicaux, la façon de préparer la convention collective ainsi que la mention ou non de l'affiliation fédérative. Celle-ci est



très significative du processus identitaire du syndicat local envers sa fédération.

La similitude la plus importante concerne les facilités procédurales pour modifier la constitution du syndicat local. Nous notons que chacun des syndicats peut remodeler la constitution à sa guise sans que soit mise au courant la fédération à laquelle il est affilié. L'exécutif soumet des recommandations de modifications au conseil syndical et, par la suite, ces modifications sont entérinées en assemblée générale où, généralement, les membres ne se déplacent pas en très grand nombre si un autre sujet plus "chaud" n'est pas aussi à l'ordre du jour. Néanmoins, malgré ces facilités procédurales, les modifications entre 1984 et 1993 sont peu nombreuses.

Quatre différences nous semblent majeures: la façon de détailler le mandat syndical (plus élargi en A) ainsi que les fonctions des officiers (plus détaillées en B); le processus concernant la cueillette des demandes des membres pour le renouvellement du contrat collectif (en assemblée générale en A et sous la responsabilité du conseil syndical en B); la mention (en A) ou non (en B) de l'affiliation fédérative; et, enfin, l'augmentation (en B) ou la réduction (en A) du nombre de délégués et/ou d'officiers. Ainsi, le tableau IV.I.I. identifie de manière détaillée les particularités et modifications de la constitution de chacun des syndicats étudiés.

**TABLEAU -IV.I.I-**  
**PARTICULARITÉS ET MODIFICATIONS DE LA CONSTITUTION DES SYNDICATS**

CAS-A-	CAS-B-
<u>Particularités</u>	
<b>1-Le mandat:</b>	
<p><b>plus élargi au niveau moral et social:</b></p> <p>a) La possibilité de constituer différents services pour venir en aide aux membres, à leur famille, à leur veuve ou à leurs orphelins et possibilité de subventionner et d'aider des sociétés coopératives de production et de consommation pour le bénéfice des membres.</p> <p>b) Les chômeurs peuvent rester membres pendant les six premiers mois de leur mise à pied à condition qu'ils versent au syndicat une contribution de \$1.00 par mois.</p>	

<b>2- Les fonctions des membres du Comité exécutif:</b>	
	a) plus détaillées b) les fonctions de chaque membre du comité exécutif sont beaucoup plus précises.

<b>3-Façon de préparer les conventions collectives</b>	
La cueillette des nouvelles demandes se fait en assemblée générale : le comité de négociation peut ainsi se retrouver avec 200 demandes différentes.	Le conseil syndical a la responsabilité de la préparation de la Convention collective. Les demandes particulières sont préparées par les sections et transmises au conseil syndical. Le conseil syndical étudie les demandes particulières et prépare un projet complet de convention collective qu'il soumet pour approbation à l'assemblée générale. L'assemblée générale décide du programme de négociation qui lui est soumis mais doit accepter les demandes particulières des sections qui ne concernent que les membres de la dite section, à moins qu'elles affectent ou contredisent la politique générale de négociation. <sup>1</sup>

<b>4- Affiliation à la fédération:</b>	
L'affiliation à la FTPF est clairement mentionnée dans la constitution.	Aucune mention d'affiliation à la FEESP n'apparaît dans la constitution.

<b>Modifications entre 1984-1993</b>	
-En 1991, une modification de la constitution visait à réduire les possibilités de convoquer des assemblées départementales et des assemblées générales. En fait, pour convoquer une assemblée générale spéciale, une requête signée par 100 membres en règle est dorénavant nécessaire et, deuxièmement, pour convoquer une assemblée départementale, une requête doit être signée par 50% +1 des travailleurs en règle dans le département en question. -En 1992, une réduction du nombre d'officiers de neuf à sept au Comité exécutif est en lien avec la fermeture de l'usine St-François.	- En 1989, une augmentation du nombre de délégués de quatre à cinq à la Distribution. La même année, un directeur exécutif représentant les régions siègera au comité exécutif du syndicat. -En 1991, un ajout de sept personnes au conseil syndical. Notons qu'il n'y avait que 11 représentants au conseil syndical et qu'avec l'implantation des satellites dans un processus de décentralisation de la main d'oeuvre, une augmentation des représentants pour totaliser 18 membres s'imposait.

<sup>1</sup> Voir l'article 80 de la constitution du syndicat des employés de Gaz Métropolitain Inc (CSN).

#### 4.1.2 NIVEAUX DE GOUVERNEMENT INTERNE

Dans une organisation syndicale, les quatre niveaux de gouvernement interne sont généralement le comité exécutif, le conseil syndical, les assemblées départementales et l'assemblée générale. Le cas-A- s'identifie bien à ce type de gouvernement interne alors qu'un niveau supplémentaire se retrouve dans le cas-B-. Ce niveau est essentiellement en lien avec les nombreuses places de travail de l'entreprise, soit les régions et les satellites. Le nombre de représentants au niveau du comité exécutif est identique alors qu'il découle d'une toute autre logique au niveau du conseil syndical. En fait, le cas-A- présente un conseil syndical élargi à 52 membres tandis que le conseil syndical du cas-B- ne regroupait que 11 membres jusqu'en 1991 alors que 18 travailleurs y siègent actuellement. Le tableau IV.I.II présente bien la situation du gouvernement interne.

**TABLEAU-IV.I.II-  
NIVEAUX DE GOUVERNEMENT INTERNE**

CAS-A-	CAS-B-
<b>Comité exécutif</b>	
oui	oui
-Comité exécutif composé de neuf membres de 1984-1993 et de sept membres depuis 1993	-Comité exécutif composé de sept membres de 1984 à 1994
<b>Conseil syndical</b>	
oui	oui
-Conseil syndical composé de 52 membres entre 1984 et 1994	-Conseil syndical composé de 11 membres de 1984 à 1990 et de 18 membres de 1991 à 1994.
<b>Assemblées départementales</b>	
oui	oui
<b>Assemblées de régions et de sections</b>	
non	oui
	-Deux exécutifs de sections et un exécutif de régions composé de cinq membres chacun.
<b>Assemblée générale</b>	
oui	oui

### 4.1.3 LES RÉUNIONS SYNDICALES

Nous allons maintenant comparer nos deux cas quant à la fréquence des différentes réunions syndicales ainsi qu'à la participation des membres à ces réunions. Les réunions syndicales sont beaucoup plus nombreuses dans le cas-A- que dans le cas-B- et ce, peu importe le niveau des réunions. Les assemblées générales et le comité exécutif sont également plus fréquentées dans le cas-A- que dans le cas-B-. Bien que le pourcentage de participation au conseil syndical soit plus faible dans le cas-A- que dans le cas-B-, il nous faut préciser qu'il est plus difficile d'obtenir la totalité des présences dans un comité constitué de 52 personnes que dans un comité restreint de 11 ou de 18 représentants.

TABLEAU-IV.I.III A-  
FRÉQUENCE DES RÉUNIONS SYNDICALES RÉGULIÈRES

CAS-A-	CAS-B-
<p style="text-align: center;"><b>Assemblées</b></p> <p>Une réunion aux deux mois, soit six par année. Chaque réunion a lieu en journée et en soirée pour permettre à tous d'y assister.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Générales</b></p> <p>Une ou deux réunions annuelles. Chaque réunion n'a lieu qu'une seule fois.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Conseil</b></p> <p>Une réunion aux deux mois</p>	<p style="text-align: center;"><b>syndical</b></p> <p>Une réunion aux trois mois (1984) Une réunion aux quatre mois (1985-1986-1987) Une réunion aux six mois à partir de 1988 jusqu'à 1994.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Comité</b></p> <p>Une réunion aux deux semaines= 24 par an</p>	<p style="text-align: center;"><b>exécutif</b></p> <p>Une réunion aux six mois= deux par an</p>

Ajoutons ici qu'il s'agit d'assemblées régulières et que les assemblées spéciales sont également plus nombreuses dans le cas -A- que dans le cas-B-. Toutefois, il s'agit ici de réunions formelles. Concernant spécifiquement le comité exécutif, bien que seulement deux réunions par année aient lieu dans le cas -B-, maintes discussions informelles et non codifiées ont lieu

quotidiennement. Ces discussions sont favorisées par le fait que les élus partagent en continu le même bureau de travail. Ainsi une multitude de problèmes sont discutés et résolus de façon informelle. Pour plus de détails concernant les comparaisons détaillées entre les deux syndicats locaux et ce, au niveau de la fréquence des réunions ainsi qu'au niveau de la participation des membres à ces activités syndicales, voir à cet égard les trois tableaux suivants. Nous y retrouvons la participation en chiffres absolus ainsi qu'en pourcentage pour chaque type de réunions sur une période de dix années. Mais d'abord voici un bref résumé du pourcentage participatif moyen aux réunions au tableau IV.I.III B.

**TABLEAU-IV.I.III B-**  
**POURCENTAGE MOYEN DE PARTICIPATION AUX RÉUNIONS**  
**SYNDICALES**

CAS-A-	CAS-B-
<b>Assemblées</b>	<b>Générales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autour de 80% en période de renouvellement du contrat collectif et aux élections du comité exécutif</li> <li>• Très faible dans toutes les autres circonstances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très faible entre 1984 à 1987, soit de 5% à 44%</li> <li>• Plus élevé lors d'élection au secteur, soit jusqu'à 77% en 1990</li> <li>• Très faible en période de négociation sauf en 1991 avec la participation de 53% des membres</li> <li>• Très faible lors des élections des officiers du comité exécutif, soit entre 11% et 13%</li> </ul>
<b>Conseil</b>	<b>syndical</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 40 et 90% (52 représentants)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 80 et 100% (11 à 18 représentants)</li> </ul>
<b>Comité</b>	<b>exécutif</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autour de 75% entre 1984 et 1988</li> <li>• 100% entre 1989 et 1993</li> </ul>

Deux différences importantes peuvent être constatées. D'abord, les assemblées générales sont davantage fréquentées dans le cas -A- que dans le cas -B-. Précisons que chacune de ces réunions (cas -A-) a lieu à deux reprises, soit en journée et en soirée. Cette manière de faire constitue un incitatif à participer. Dans le premier cas, la négociation collective attire un nombre élevé de membres alors que dans le deuxième cas, les renouvellements de contrats collectifs sont moins déterminants puisque le processus de négociation continue permet de modifier régulièrement maintes conditions de

travail. Ensuite, il apparaît que la participation des délégués aux réunions du conseil syndical serait plus faible dans le cas -A- que dans le cas -B- mais nous devons préciser que dans le premier cas, les réunions sont trois fois plus fréquentes et les délégués quatre fois plus nombreux que dans le deuxième cas. Bref, il est plus facile de réunir 11 à 18 personnes deux fois par année que 52 personnes six fois l'an. Il s'ensuit qu'en chiffres absolus, les travailleurs du cas -A- sont plus nombreux à faire entendre leur point de vue et leurs revendications et ce, dans un souci d'une plus grande démocratie syndicale.

Il y a donc une plus grande implication syndicale et en conséquence un degré de militantisme des membres plus élevé dans le cas-A- que dans le deuxième cas. Ce militantisme est surtout concrétisé dans la participation réelle des membres aux assemblées syndicales. Le point qui suit (4.1.4-processus électoral-) est particulièrement manifeste de ce phénomène. Qui plus est, dans le cas-A-, l'implication des membres permet de changer au besoin les acteurs qui les représentent alors que dans le cas-B-, le processus électoral n'est pas très important puisque la majorité des officiers demeurent en poste 10, 20 et même 30 ans. Les membres ont, un jour, choisi des acteurs qu'ils qualifient de crédibles, et, compte tenu des résultats obtenus sous leur gouverne, ils leur font confiance pour gérer les affaires syndicales et promouvoir leurs intérêts.

**TABLEAU IV.I.III-AG-**  
**COMPARAISON DES RÉUNIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE:**  
**FRÉQUENCE ET PARTICIPATION**

Niveau de gouver- nement interne		ASSEMBLÉES GÉNÉRALES					
TYPE DE RÉUNIONS		CAS-A-			CAS-B-		
ANNÉES		Nombre de réu- nions	Nombre parti- cipants	% parti- cipation	Nombre de réu- nions	Nombre parti- cipants	% parti- cipation
1984	ass.régulières	6	22;463	3-73%	4	28;200	5-37%
	ass. spéciales	8	10;305	1,5-48%	-	-	-
1985	ass.régulières	6	21;111	3-16%	-	-	-
	ass. spéciales	1	16	2%	2	168;237	31-44%
1986	ass.régulières	6	25;215	3-30%	1	69	13%
	ass. spéciales	2	16;36	2-5%	1	133	25%
1987	ass.régulières	4	16;93	2-11%	1	64	11%
	ass. spéciales	8	32;552	4-67%	2	106;246	18-41%
1988	ass.régulières	6	15;56	2-7%	1	58	11%
	ass. spéciales	1	17	2%	1	166	31%
1989	ass.régulières	5	15;30	2-4%	2	48;117	8-20%
	ass. spéciales	4	23;307	3-40%	3	69;260	12-45%
1990	ass.régulières	5	15;46	2-6%	2	59;262	11-49%
	ass. spéciales	8	41;650	5-81%	1	413	77%
1991	ass.régulières	5	21;94	3-12%	1	71	13%
	ass. spéciales	4	17;429	2-55%	1	289	53%
1992	ass.régulières	5	57;189	9-31%	2	51;67	9-12%
	ass. spéciales	5	26;192	4-32%	-	-	-
1993	ass.régulières	5	17;45	3-7%	2	49;50	9%
	ass. spéciales	6	51;338	8-54%	1	20	4%

**TABLEAU IV.I.III-CS-**  
**COMPARAISON DES RÉUNIONS DU CONSEIL SYNDICAL:**  
**FRÉQUENCE ET PARTICIPATION**

Niveau de gouver- nement interne		CONSEIL SYNDICAL					
		CAS-A-			CAS-B-		
TYPE DE RÉUNIONS		Nombre de réu- nions	Nombre parti- cipants	% parti- cipation	Nombre de réu- nions	Nombre parti- cipants	% parti- cipation
ANNÉES							
1984	ass.régulières	7	25;45	48-90%	4	10	91%
	ass. spéciales	4	15;25	29-46%	1	9	82%
1985	ass.régulières	6	6;21	12-40%	3	7;11	64-100%
	ass. spéciales	1	12	24%	6	9;11	82-100%
1986	ass.régulières	5	4;21	7-40%	3	10;11	91-100%
	ass. spéciales	-	-	-	1	11	100%
1987	ass.régulières	7	5;23	10-44%	3	11	100%
	ass. spéciales	2	17;24	33-46%	8	9;11	82-100%
1988	ass.régulières	6	4;19	7-37%	2	11	100%
	ass. spéciales	-	-	-	2	9;11	82-100%
1989	ass.régulières	5	6;12	12-24%	2	11	100%
	ass. spéciales	-	-	-	1	11	100%
1990	ass.régulières	6	6;26	12-50%	2	11	100%
	ass. spéciales	7	13;51	25-98%	-	-	-
1991	ass.régulières	5	5;16	10-31%	2	18	100%
	ass. spéciales	2	8;22	15-42%	-	-	-
1992	ass.régulières	5	6;13	12-25%	2	16;17	89-94%
	ass. spéciales	3	13;39	25-75%	-	-	-
1993	ass.régulières	5	6;12	12-24%	2	16;17	89-94%
	ass. spéciales	5	8;38	15-73%	-	-	-



**TABLEAU IV.I.III-CE-**  
**COMPARAISON DES RÉUNIONS DU COMITÉ EXÉCUTIF:**  
**FRÉQUENCE ET PARTICIPATION**

Niveaux de gouver- nement interne		COMITÉ EXÉCUTIF					
TYPE DE RÉUNIONS ANNÉES		CAS-A-			CAS-B-		
		Nombre de réu- nions	Nombre parti- cipants	% parti- cipation	Nombre de réu- nions	Nombre parti- cipants	% parti- cipation
1984	ass.régulières	24	9	100%	2	5	71%
	ass. spéciales	4	9	100%	-	-	-
1985	ass.régulières	22	9	100%	-	-	-
	ass. spéciales	-	-	-	1	5	71%
1986	ass.régulières	21	9	100%	-	-	-
	ass. spéciales	1	9	100%	1	7	100%
1987	ass.régulières	23	9	100%	-	-	-
	ass. spéciales	2	9	100%	-	-	-
1988	ass.régulières	24	9	100%	4	4;6	57-86%
	ass. spéciales	2	9	100%	1	7	100%
1989	ass.régulières	24	9	100%	1	4	57%
	ass. spéciales	3	9	100%	1	7	100%
1990	ass.régulières	24	9	100%	3	7	100%
	ass. spéciales	4	9	100%	3	7	100%
1991	ass.régulières	24	9	100%	4	7	100%
	ass. spéciales	6	9	100%	3	7	100%
1992	ass.régulières	24	9	100%	4	7	100%
	ass. spéciales	7	9	100%	2	7	100%
1993	ass.régulières	20	9	100%	4	7	100%
	ass. spéciales	1	9	100%	4	7	100%

#### 4.1.4 PROCESSUS ÉLECTORAL

Aucune similitude n'est à signaler dans le processus électoral. L'intervalle des élections, le type d'élection ainsi que les renouvellements ou non des mandats des officiers constituent des différences appréciables. Alors que dans le premier cas, les élections ont lieu annuellement et requièrent généralement la votation, elles ne reviennent qu'aux deux ans dans l'autre cas tandis que la votation n'est pas nécessaire puisqu'aucun membre ne se présente contre les officiers en place. Les résultats d'un tel processus électoral différencié se font surtout sentir au niveau de la mobilité des officiers contrairement à une grande stabilité du comité exécutif. Un bref tableau résume le processus électoral et des explications suivront sur le degré de stabilité du comité exécutif.

**TABLEAU-IV.I.IV-  
PROCESSUS ÉLECTORAL**

CAS-A-	CAS-B-
<p><b>Inter</b></p> <p>• <b>Annuel</b> Des élections ont lieu à chaque année bien que le mandat de chacun des officiers ait une durée de deux ans. En fait, le renouvellement du comité se fait en deux temps alors que trois postes viennent en élection une année et les quatre autres postes l'année suivante.</p>	<p><b>valle</b></p> <p>• <b>Aux 2 ans</b> Des élections ont lieu à tous les deux ans à condition que la négociation du contrat collectif de travail soit terminée. En fait, les élections peuvent avoir lieu quelques mois plus tard et, peut-être l'année suivante.</p>
<p>• <b>Élection par votation:</b> Les officiers sont élus deux fois plus souvent par votation que par acclamation.</p>	<p>• <b>Élection par acclamation:</b> Les officiers sont élus six fois plus souvent par acclamation que par votation.</p>
<p>• <b>Mobilité des officiers</b> Les officiers demeurent rarement en poste plus de deux mandats consécutifs.</p>	<p>• <b>Stabilité des officiers</b> Les officiers sont très stables. Le dernier président a cumulé 30 ans d'expérience dans son syndicat local: 10 ans à la trésorie et à la vice-présidence et 20 ans à la présidence. D'autres sont officiers depuis 30, 20 et 10 ans.</p>

### Degré de stabilité du comité exécutif

Dans le cas -A-, la période 1984-1993 est marquée par une alternance des deux mêmes officiers à la présidence du comité exécutif du syndicat et ce, à tour de rôle. Cette alternance est tributaire d'une opposition fortement organisée et liée à la sphère occupationnelle, c'est-à-dire le groupe des métiers et celui de la production. Les autres officiers obtiennent rarement plus de deux mandats consécutifs. Il y a donc beaucoup de mobilité au sein du comité exécutif. Il va s'en dire que le leadership se déplace au rythme des changements des personnes qui occupent les postes clés. Qui plus est, le leadership n'est pas nécessairement assumé par une seule personne et n'est pas systématiquement en lien avec le poste considéré comme le plus important du comité, soit le poste de président. En fait, le leadership est généralement partagé ou encore assumé par un officier occupant un des trois postes suivants: président, vice-président et secrétaire-trésorier. Selon les interviewés, pendant la moitié de la période étudiée, le leadership fut lié à la vice-présidence du syndicat alors qu'il était soit partagé ou assuré par le président pendant quelques années, selon la personne en place.

Dans le cas -B-, la stabilité du comité exécutif est exceptionnelle. Par exemple, le président du comité exécutif a vu son mandat reconduit par acclamation tout au long de la période étudiée. Qui plus est, il est un membre fondateur du syndicat (1965) et fait partie du comité exécutif depuis 1967. Il n'est pas le seul à avoir autant d'expérience syndicale, d'autres officiers sont aussi en place depuis la naissance du syndicat SEGMI-CSN. La majorité des officiers du comité exécutif sont en poste depuis 10, 20, 25 ans et plus. Il y a peu de nouveaux venus dans les rangs du gouvernement interne du syndicat. Le leadership est assumé par le président du syndicat qui jouit d'une crédibilité à toutes épreuves. Il est reconnu comme un être combatif, intègre, passionné, déterminé et dévoué tout en ayant une faculté particulière d'adaptation. Puisqu'il obtient la confiance de tous les acteurs de l'entreprise et ce, peu importe leur position hiérarchique, nous croyons que sa loyauté duale [syndicale et patronale] lui a valu cette légitimité. En fait, il est loyal avec les membres du syndicat, le gouvernement interne du syndicat et envers tous les représentants de l'entreprise. L'absence de contestation organisée au sein des membres conjuguée à une libération à temps plein pour s'occuper des

affaires syndicales lui permet de jouer un rôle des plus actifs auprès des travailleurs de l'entreprise.

#### 4.1.5 COMITÉS MIS EN PLACE

Il s'agit ici des comités mis en place au sein du gouvernement interne du syndicat. Nous pouvons constater qu'ils sont très nombreux, soit quatorze dans le cas-A- alors qu'ils sont presque inexistants, soit seulement trois dans le cas-B-. Dans ce dernier cas, de nouvelles manières de faire sont tributaires de la négociation continue et les officiers étant libérés à temps plein travaillent sur plusieurs dossiers sans avoir des sujets qui leur sont attitrés en permanence. Ces officiers sont rémunérés par l'employeur même s'ils ne fournissent aucune prestation de travail dans le poste qu'ils occupaient avant d'avoir été élu au sein du syndicat. Cette particularité de fonctionnement favorise l'échange entre les parties et le règlement au jour le jour des différents problèmes de travail. Dans le cas-A-, les officiers ne sont rémunérés par l'employeur que lorsque ce dernier les convoque à une réunion qui touche à un des sujets mentionnés. En fait, la majorité des temps de libération accordés pour discuter de ces thèmes sont remboursés par le syndicat lui-même.

TABLEAU-IV.I.V-  
COMITÉS MIS EN PLACE

CAS-A-	CAS-B-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très nombreux au Comité exécutif:</li> <li>1- Des relations industrielles</li> <li>2- De transition</li> <li>3- Des griefs</li> <li>4- De négociation</li> <li>5- De la flexibilité multi-métiers</li> <li>6- Du budget</li> <li>7- Des assurances</li> <li>8- De survie</li> <li>9- D'évaluation</li> <li>10- De la cafétéria</li> <li>11- De mouvement de main d'oeuvre</li> <li>12- D'étude sur les NFOT</li> <li>13- De revision des procédures de griefs et de discipline.</li> <li>Au conseil syndical:</li> <li>1- D'intérêt mutuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu nombreux</li> <li>1-Assurance collective</li> <li>2-Comité du vêtement [ad hoc]</li> <li>3- Comité S.S.T.</li> </ul>

#### 4.1.6 DENSITÉ DU MEMBERSHIP DE 1984-1994

Nous notons ici que le processus d'adhésion à l'unité d'accréditation syndicale est différent quoique, sauf exception, tous les employés à l'heure soient membres du syndicat. En fait, dans le premier cas, les travailleurs ne sont pas obligés de devenir membres du syndicat alors que dans le deuxième cas, pour maintenir son emploi, tout employé a l'obligation d'être et de demeurer membre du syndicat (article 4.01). Conformément au Code du travail, l'adhésion au syndicat se fait par la signature de la carte de membre et le versement d'un montant d'argent symbolique, soit \$2.00. Cependant, des nuances s'imposent quant à des restrictions spécifiques pour le cas-A-.

En fait, dans le cas -A-, tous les employés qui sont membres ou le deviennent plus tard doivent rester membres en règle du syndicat comme condition d'emploi (article 4.02). Jusqu'à maintenant, seulement deux salariés ont refusé de devenir membres du syndicat pour une question de principe, c'est-à-dire qu'ils refusaient le fait d'appartenir à un syndicat et ainsi, ils ne participaient aucunement aux activités syndicales bien qu'ils profitaient des contrats collectifs négociés et qu'ils versaient leur contribution syndicale, contribution obligatoire et tributaire de la formule Rand. Ces deux personnes ont pris une retraite anticipée et, à leur grande surprise, n'ont pas pu bénéficier du service personnalisé des assurances qu'offre le syndicat pour les pré-retraités membres en règle de l'unité d'accréditation. Présentement, tous les employés à l'heure sont membres en règle du syndicat.

Dans le cas -B-, une clause d'atelier fermé régleme l'adhésion. Cependant, l'article 4.04 permet qu'un employé soit renvoyé du syndicat. Ainsi, un seul salarié n'est plus membre en règle du syndicat. Ce dernier a été expulsé du syndicat parce qu'il avait divulgué des informations syndicales à la partie patronale après avoir enregistré clandestinement des débats syndicaux.

Il y a quand même densité syndicale quasi-parfaite car le nombre de membres de l'unité d'accréditation représente 100% des cols bleus. Puisqu'il y a une adéquation entre le nombre d'employés et le nombre de membres du syndicat, il est important de signaler que le membership est demeuré relativement stable (635 à 592 en -A- et 538 à 536 en -B-) malgré les bouleversements importants qu'ont connus les deux établissements. Entre 1984 et 1993, le syndicat a perdu 43 membres dans le cas -A- et seulement deux personnes dans le cas -B-. La perte de ces quelques membres était directement liée à des mises à pied tributaires des nouvelles technologies, des restructurations et des réorganisations du travail dans l'entreprise.

#### 4.1.7 SERVICES AUX MEMBRES

Concernant les services aux membres, notons deux grandes similitudes: le syndicat défend avec véhémence les intérêts des membres auprès de l'employeur et des services supplémentaires sont offerts aux syndiqués. La différence se situe quant au nombre et au type de services. Ces services ainsi ajoutés sont multiples dans le cas-A- alors qu'ils sont spécifiquement orientés vers les avantages sociaux dans le cas-B-.

Dans le cas -A-, le comité exécutif a mis en place des services particuliers pour les membres du syndicat suite à un besoin manifesté par les travailleurs lors d'une période de grève, besoin tributaire d'une insatisfaction des services que ces derniers obtenaient de l'employeur par le biais du service des ressources humaines de l'établissement. Malgré que la fédération syndicale ne partageait aucunement l'idée du comité exécutif de mettre en place ces services spécifiques et exigeant pour le syndicat local, le syndicat a eu gain de cause. Dans le cas -B-, les services particuliers offerts aux membres sont surtout liés aux avantages sociaux tels des calculs personnalisés relatifs à la prise de décision d'un membre concernant une retraite anticipée.

De plus, les services éducatifs ou de formation syndicale sont davantage utilisés dans le cas -A- que dans le cas -B-. Nous devons ici préciser que l'expertise syndicale dans le cas -B- est tellement importante que cette formation est depuis longtemps assimilée. Qui plus est, les nouveaux représentants du conseil syndical n'ont aucunement besoin de formation sur

les griefs, par exemple, puisque le comité exécutif est en négociation continue et règle les problèmes de façon quotidienne. Ainsi, rarement des officiers ou des délégués vont au Conseil Central ou à la Fédération des services publics pour recevoir de la formation. Toutefois avec la nomination d'un nouveau président syndical aux élections du 13 décembre 1994, le syndicat recommence à utiliser la formation CSN. En fait, les 3, 4 et 5 avril 1995, deux membres de l'exécutif syndical ont suivi une formation donnée par le Conseil Central de Montréal. Dans le cas -A-, à tous les mois ou presque, un membre est en formation pour la santé et sécurité du travail, pour recevoir des cours aux nouveaux délégués afin de bien connaître ce nouveau rôle ou encore, des cours sur la gestion des griefs et l'arbitrage de ces griefs, sur la négociation collective, etc. Ces cours sont dispensés par le Conseil Central ou la FTPF. Cette formation contribue également à un plus grand militantisme, à l'implication syndicale d'un plus grand nombre de salariés et à une identité plus forte envers la CSN et la fédération.

TABLEAU-IV.I.VII-  
SERVICES AUX MEMBRES

CAS-A-	CAS-B-
1. Services d'information et de soutien 2. Services d'assurances collectives 3. Services personnalisés pour l'assurance chômage et le R.R.Q. 4. Services éducatifs aux nouveaux délégués et aux nouveaux officiers [formation syndicale].	1. Services sur les avantages sociaux

Des services particuliers sont offerts aux membres dans les deux cas. Cependant, les services sont davantage pluriels dans le cas -A- tout en étant également administrés de façon bien différente que dans la cas -B-. En fait, dans le cas -A-, le bureau syndical est situé à plusieurs kilomètres de l'usine et dans un local indépendant dans le village. Lors des changements des quarts de travail, les salariés passent pour présenter leur demande de remboursement tributaire des diverses assurances ou toute autre demande de services

personnalisés. Une secrétaire rémunérée à même les cotisations syndicales des membres est disponible pour leur répondre en tout temps durant les heures d'ouverture du bureau syndical. Les salariés rencontrent donc plus souvent qu'autrement la secrétaire du syndicat qu'un officier de leur exécutif, lequel est par ailleurs accessible régulièrement sur les lieux de travail.

Dans le cas -B-, le bureau est situé au sous-sol de la maison mère de l'entreprise. Il est aussi très facile pour les membres de s'y rendre à toute heure du jour. De plus, le président demeure régulièrement en place après les heures normales de bureau pour compléter ses dossiers, retourner ses appels et recevoir, au besoin, des membres manifestant le désir de le rencontrer. Ainsi, tout passe par les officiers du syndicat et généralement par le président lui-même. Le problème soumis est réglé dans un court délai et, ainsi, la lourdeur bureaucratique est inexistante. Peu de paperasse à compléter et peu d'intervenants pour jongler avec le problème et ses solutions possibles.

#### 4.2 ÉVOLUTION COMPARÉE DE LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

La dimension institutionnelle regroupe l'administration du contrat collectif de travail ainsi que la négociation patronale-syndicale sous toutes ses formes. Les principales différences qui ressortent entre nos deux cas concernant cette dimension de l'action syndicale peuvent se résumer ainsi: une négociation traditionnelle impliquant la fédération des travailleurs du papier et de la forêt - CSN où la règle prescrite est rigoureusement suivie alors que le nombre de griefs, litiges et conflits est élevé exigeant un temps appréciable pour les solutionner versus une négociation permanente, sans implication de la FEESP-CSN où foisonnent les lettres d'entente et les projets-pilotes, conjuguée au renouvellement de contrat collectif dont l'importance s'amenuise alors qu'aucun grief n'est enregistré. Les ressemblances principales se limitent aux priorités de négociation, à la tendance à élargir la durée du contrat collectif ainsi qu'à



l'utilisation de l'acteur gouvernemental<sup>2</sup> dans les relations de travail.

#### 4.2-A- ADMINISTRATION DU CONTRAT COLLECTIF

Pour comparer nos deux syndicats, nous allons reprendre chacune des catégories analytiques afin de bien cerner leurs similitudes ainsi que leurs différences dans l'administration du contrat collectif de travail. Ces catégories analytiques sont les griefs<sup>3</sup>, les procédures et les arbitrages; et enfin, les litiges et autres conflits.

##### 4.2.1 GRIEFS: NOMBRE, SUJETS ET TEMPS CONSACRÉ

Dans les deux cas étudiés, se retrouvent des litiges, plaintes et conflits qu'il y ait grief ou non. Signalons une différence majeure: dans le cas A, les griefs sont nombreux, soit plus d'une soixantaine par année alors que dans le cas -B-, aucun grief n'a eu lieu durant la période étudiée. Toutefois, des plaintes, quoique deux fois moins nombreuses que les griefs (cas-A-), sont enregistrées dans ce dernier cas. Elles trouvent généralement une solution dans un laps de temps plus court que lorsque le processus inscrit dans la convention collectif est suivi rigoureusement. Une similitude se remarque: la mauvaise répartition du temps supplémentaire constitue le sujet principal des mécontentes (griefs ou plaintes) dans nos deux syndicats.

Dans le cas -A-, les griefs officiellement enregistrés totalisent une moyenne de plus de soixante par année alors que dans le cas -B-, les plaintes

---

<sup>2</sup> Cependant, l'utilisation de l'acteur gouvernemental se fait à des fins tout à fait différentes d'un cas à l'autre comme nous le verrons plus loin.

<sup>3</sup> Nous utilisons les termes griefs et plaintes afin de bien circonscrire deux réalités distinctes. Le grief est une réclamation écrite et déposée par le syndicat à l'employeur. Elle prend son fondement dans le contrat collectif de travail (interprétation ou application des clauses) ou dans les législations du travail dans le but d'obtenir un règlement grâce à des procédures de rencontre entre les parties ou, à défaut, par un arbitre. Cette réclamation est assujettie à des délais et à des procédures formellement codifiées dans le contrat collectif. Pour sa part, la plainte constitue une réclamation verbale transmise au syndicat pour discussion entre les parties en vue d'en arriver promptement à un règlement. Cette réclamation trouve une solution dans un processus de résolution de problèmes et ne fait pas l'objet d'un grief quoique pouvant concerner des sujets similaires ou identiques (ex.: réclamation de temps supplémentaire).

pour les mêmes motifs que les griefs habituellement comptabilisés totalisent une trentaine par année et sont généralement réglées dans des délais très brefs, soit entre quelques heures et 48 heures. Ainsi, la conflictualité serait **présentement deux fois plus élevée** dans le cas -A- que dans le cas -B- si nous nous référons uniquement aux plaintes et griefs.

Dans le cas -A-, la majorité des griefs (56%) touche l'aspect financier: temps supplémentaire (36%) et salaire (20%) alors que près du tiers des griefs concerne les mesures disciplinaires. La plupart des griefs liés au temps supplémentaire sont réglés à 100% de la réclamation initiale. Les autres griefs (11%) sont tributaires du mouvement de main d'oeuvre, du non respect de l'ancienneté, d'erreur lors de la classification et de l'évaluation des emplois ou encore de l'horaire de travail.

Dans le cas -B-, la majorité des plaintes (66%) est liée à une mauvaise répartition du temps supplémentaire entre les travailleurs. Environ 75% de ces plaintes se règlent dans des délais très brefs alors que le quart d'entre elles prennent beaucoup de temps à trouver une solution qui satisfasse les deux parties. La majorité des plaintes occasionnées par une mauvaise répartition du temps supplémentaire est réglée à 50% de la réclamation initiale. Les autres griefs (33%) concernent les lignes de progression, le mouvement de main d'oeuvre, les vacances et la gestion des absences.

Nous allons maintenant présenter trois tableaux pour illustrer les différences majeures entre nos syndicats concernant le nombre de griefs, les sujets de ces griefs, le temps nécessaire pour arriver à une solution, le nombre d'heures effectuées en temps supplémentaire<sup>4</sup> (objet principal des mécontentes) et, en concomitance, le nombre de jours d'absentéisme<sup>5</sup> qui exige des remplacements et, bien sûr, du temps supplémentaire.

---

<sup>4</sup> Dans le cas-A-, le temps supplémentaire a occasionné jusqu'à 91% des griefs alors que dans le cas-B, jusqu'à 87% des plaintes étaient en lien avec le temps supplémentaire.

<sup>5</sup> L'absentéisme élevé nécessite plus de remplacement qui se concrétise par une augmentation du nombre d'heures effectuées en temps supplémentaire et, en conséquence, des erreurs quant à la répartition de ces heures entre les travailleurs. De là, émergent plaintes ou griefs selon le cas.

**TABLEAU -IV.II.I A-  
GRIEFS: NOMBRE, SUJET, TEMPS CONSACRÉ ENTRE 1984 ET 1993**

Années	CAS-A			CAS-B
	Nombre	Principaux sujets	Temps consacré (jours)	Nombre
1984	56	T.S : 30% MMO: 30%	168 jours	0
1985	48	T.S.: 71%	144 jours	0
1986	40	T.S.: 55%	78 jours	0
1987	89	T.S.: 37% Discipl.: 31%	123 jours	0
1988	116	T.S.: 37% Discipl.: 28%	290 jours	0
1989	66	Discipl.: 41% T.S.: 30%	210 jours	0
1990	88	T.S.: 38% Discipl.: 36%	270 jours	0
1991	65	Discipl.: 52% Ass. sal.: 23%	195 jours	0
1992	49	Discipl.: 43%	181 jours	0
1993	42	T.S.: 50% Ass. sal.: 31%	156 jours	0
1994	32	T.S.: 91%	151 jours	0
Totaux	691	-	-	0

**TABLEAU -IV.II.I. B-  
TEMPS SUPPLÉMENTAIRE EFFECTUÉ ENTRE 1984 ET 1993**

Années	CAS-A- Nombre d'heures de	CAS-B- temps supplémentaire
1984	153,121 heures	120,755 heures
1985	148,036 heures	34,929* heures
1986	182,352 heures	**nd
1987	231,537 heures	nd
1988	290,823 heures	nd
1989	147,875 heures	122,181 heures
1990	107,487 heures	146,150 heures
1991	90,908 heures	117,791 heures
1992	73,131 heures	122,940 heures
1993	69,277 heures	114,400 heures

\* ces heures supplémentaires (1985) concernent les 154 préposés au service seulement.

\*\*n.d. signifie non disponible

**TABLEAU -IV.II.I. C-**  
**MOYENNE DU NOMBRE DE JOURS D'ABSENTÉISME PAYÉS PAR**  
**EMPLOYÉ ENTRE 1984 ET 1993**

Années	CAS-A- Nombre de jours d'absentéisme	CAS-B- payés par employé
1984	0	14 jours
1985	0	12 jours
1986	0	15 jours
1987	0	15 jours
1988	0	16 jours
1989	0	14 jours
1990	0	19 jours
1991	0	17 jours
1992	0	17 jours
1993	0	16 jours

De façon officielle, l'absentéisme n'est pas comptabilisé dans le cas -A- puisque celui-ci est rarissime et au frais de l'employé. De plus, lorsque l'un d'entre eux ne peut se présenter au travail, il peut faire un échange d'horaire avec un collègue. Ainsi, l'employeur ne juge pas nécessaire de tenir un registre pour la comptabilisation des absences. Par ailleurs, si un salarié planifie une absence, il la compensera par un jour de vacances ou un congé social ou encore, il se fera remplacer par un compagnon de travail. Autrement, s'il s'absente de son travail, son salaire est coupé; ce qui semble très rare dans cette usine.

Il en est tout autrement dans le cas -B- où la moyenne annuelle des absences équivaut à trois semaines par employé. Ainsi, les parties tentent de corriger la situation: l'employeur embauche des consultants et propose des politiques de redressement alors que le syndicat élabore des discours dissuasifs visant à mettre en garde les membres que l'abus peut contribuer à mettre en péril certaines clauses de la convention collective. Cette règle conventionnée serait perçue par certains comme un moyen de prolonger les temps de repos et de récupération lors de grande fatigue alors que d'autres l'utiliseraient pour gérer l'articulation travail-famille.

Dans le cas-B-, le nombre de griefs diminue à chaque année. Entre 1966 et 1982, autour de 150 griefs étaient enregistrés à chaque année alors, qu'entre 1983 et 1994, 30 plaintes par année étaient acheminées au syndicat. Une diminution de 80% du nombre de griefs/plaintes constitue un résultat d'envergure qui fut obtenu pendant les 10 années de co-gestion entre les parties. Entre 1983 et 1994, la tendance est à la diminution des plaintes. Nous retrouvons également deux autres tendances pendant cette période: une réduction du nombre de plaintes relatives au temps supplémentaire et une neutralisation des avis disciplinaires. En 1983, 87% des plaintes concernent le temps supplémentaire, en 1984, 65% et, en 1988, 50%. En 1984, 25% des plaintes touchaient les mesures disciplinaires et, à compter de 1989, peu de plaintes renvoient à cet item. Ainsi, les plaintes sont de moins en moins nombreuses et changent peu à peu de cible. La réorganisation et le remplacement dû à une incapacité physique sont davantage des éléments exigeant des solutions à travers la négociation continue.

#### 4.2.2 PROCÉDURES DE GRIEFS

Concernant les procédures de griefs, l'unique similitude se retrouve dans le fait que celles-ci sont formellement écrites dans les contrats collectifs. Cependant, elles sont utilisées dans le cas-A- seulement. En fait, la procédure à quatre étapes est régulièrement utilisée dans le cas -A- alors que la procédure à deux étapes très explicitées quant aux démarches à suivre avant l'arbitrage ne fut aucunement utilisée durant la période couverte par notre étude dans le cas -B-.

Le temps moyen consacré mensuellement pour le règlement des griefs et des plaintes est évalué entre 10 et 12 jours par mois dans le cas -A- et à deux jours par mois dans le cas -B-. Il est évident que les procédures liées aux griefs ainsi que la préparation des arbitrages et les arbitrages de griefs comme tels nécessitent davantage de temps que lorsque les plaintes ne font jamais l'objet de grief mais plutôt d'une ou de quelques rencontres entre un officier du syndicat et un représentant de l'employeur. Qui plus est, le nombre de griefs est deux fois plus élevé dans le cas -A- que les plaintes dans le cas -B-. Ainsi la

quantité de problèmes de même que la façon de trouver une solution jouent un rôle déterminant dans le temps et l'énergie qui leur sont dévolus.

#### 4.2.3 L'ARBITRAGE DE GRIEFS

Dans le cas-A-, environ 10% de tous les griefs sont portés à l'arbitrage. En fait, six griefs par année sont inscrits sur le rôle de l'arbitrage alors qu'aucun grief n'a fait l'objet d'un arbitrage dans le cas -B- et ce, depuis 1984. Pourtant les années qui ont précédé notre étude étaient bien représentées en terme d'arbitrage de griefs et ce, particulièrement dans le cas -B- où, par exemple, en 1983, 17 griefs étaient sur le rôle de l'arbitrage. Néanmoins, depuis 1991, l'usage de l'arbitrage décroît dans le cas-A-. Le tableau suivant illustre bien les griefs en arbitrage entre 1984 et 1993.

TABLEAU -IV.II.III-  
NOMBRE DE GRIEFS EN ARBITRAGE  
ET OBJET DES LITIGES

Années	CAS-A- Nombre de griefs	CAS-B en arbitrage
1984	3	0
1985	1	0
1986	8	0
1987	10	0
1988	11	0
1989	5	0
1990	10	0
1991	4	0
1992	4	0
1993	1	0
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>0</b>
<b>Objet des litiges:</b>		
• Temps supplémentaire	43%	
• Salaires et Av.Soc.	34%	
• Mesures disciplinaires	15%	
• Mouvement m-d'oeuvre	8%	

#### 4.2.4 LITIGES<sup>6</sup> ET AUTRES CONFLITS

Dans les deux cas étudiés, se retrouvent des litiges et des conflits qui ne font pas l'objet de griefs ou de plaintes. Là s'arrête la similitude. Les sujets des conflits sont très différents d'un cas à l'autre car ils sont directement liés à la spécificité conjoncturelle et aux acteurs en place.

Par exemple, par spécificité conjoncturelle, nous entendons un déménagement d'usine, une technologie, l'acquisition d'une autre entreprise, l'intégration de travailleurs auparavant syndiqués à une autre organisation syndicale tout en ayant des pratiques de travail distinctes, etc. Les problèmes et controverses qui émergent au sein des travailleurs ne peuvent que revêtir un caractère multiple et hétérogène. Ainsi, un fort taux d'absentéisme accentue les problèmes de distribution du temps supplémentaire alors que la planification des absences, rarissimes par surcroît, ne peut donner que des résultats opposés. Qui plus est, les mêmes sujet litigieux tels la santé et la sécurité des travailleurs ou encore la sous-traitance occasionnent, selon le cas, des controverses spécifiques. Ainsi, les litiges et conflits ne peuvent qu'être tout à fait distincts d'un cas à l'autre.

Afin de mieux cerner la comparaison des litiges et conflits autres que les griefs et plaintes traités précédemment, voici un tableau mettant en relief les thèmes et sous-thèmes controversés. Ces derniers seront expliqués par la suite.

---

<sup>6</sup> Par litiges, nous entendons toutes mésententes entre les parties; toutefois, étant donné que les griefs et les plaintes font l'objet d'un traitement distinct aux points 4.2.1 à 4.2.3, il sera alors question des autres éléments litigieux.

TABLEAU -IV.II.IV-  
LITIGES AUTRES QUE GRIEFS ET PLAINTES

Thèmes et sous-thèmes	Cas-A-	Cas-B-
1. Aménagement d'une nouvelle usine (a) et implantation satellites (b)	oui	oui
•formation aux n.t.	oui	oui
•relocalisation de la main d'oeuvre	oui	oui
•réorganisation du travail	faible	important
•nouveaux affichages de poste	oui	oui
•transfert de postes	oui	oui
•modification des horaires	oui	oui
2. Sous-traitance	oui	oui
• utilisation d'ingénieurs externes pour implanter les n.t.	oui	non
• sous-contracteurs dans les travaux de canalisation souterraines	non	oui
• récupération de travaux	faible	important
3. Santé et sécurité du travail	oui	oui
• refus d'accorder temps de libération pour programme de prévention	oui	non
• Non respect des politiques de cadencement	oui	non
• corrections non apportées	oui	non
• incohérence discours/gestes posés	oui	non
• contestation cas d'accidents de travail	non	oui
• difficulté de réintégration des travailleurs accidentés	non	oui
4. Absentéisme des employés	non	oui
5. Distribution des vêtements de travail	non	oui

Dans le cas -A-, l'aménagement de la nouvelle usine n'est pas un sujet litigieux comme tel mais de multiples conflits découlent de ce bouleversement. En fait, les principaux litiges sont tributaires de l'aménagement de la nouvelle usine: transfert de poste, formation aux nouvelles technologies, relocalisation de la main d'oeuvre, nouveaux horaires de travail et nouveaux affichages de postes. De plus, la santé et la sécurité des travailleurs suscitent aussi des conflits: temps de libération non accordé à des travailleurs pour élaborer le programme de prévention, incohérence du discours patronal et des gestes



posés pour la sécurité des employés, politique de cadenassage non respectée, corrections non apportées à la place de travail, aux outils ou équipements dangereux. Enfin, la sous-traitance alimente de nombreuses controverses entre les parties parce que d'une part, les employés réguliers observent de nouveaux venus dans l'usine et ce, de façon sporadique et que, en contre partie, l'employeur procède, à quelques reprises, à des mises à pied massives.

Dans le cas -B-, outre la distribution du temps supplémentaire qui fait l'objet de la majorité des plaintes formulées par les employés, les sujets les plus conflictuels sont liés à la sous-traitance, à la santé et la sécurité des travailleurs ainsi qu'à l'absentéisme élevé des employés. L'absentéisme moyen se situe autour de 16 à 18 jours par année et ce, depuis une vingtaine d'années. Ainsi, la gestion des absences est un sujet litigieux pour les parties. Par ailleurs, la sous-traitance a nécessité la vigilance de tous les travailleurs puisque celle-ci n'est pas utilisée dans un endroit restreint comme l'usine mais plutôt dans la construction ou modification des canalisations souterraines. La santé et la sécurité des travailleurs n'est pas sujet de controverse dans son entièreté puisque la prévention semble être bien assumée de part et d'autre. Toutefois, l'employeur contesterait de nombreux cas d'accidents de travail et, d'autre part, la réintégration des travailleurs accidentés apparaît être de plus en plus problématique. D'autres éléments conflictuels renvoient à l'interprétation de clauses de convention collective et à la distribution des vêtements de travail. Ce dernier item mobilise bien du temps en rencontres de toute sorte pour en arriver à un choix adéquat des tissus, des coupes, des teintes et j'en passe. Lorsque les choix sont finalement arrêtés et les soumissions reçues des fournisseurs, il faut encore des rencontres pour établir une grille indiquant qui aura quoi et en combien d'exemplaires ainsi qu'à quel rythme. Ainsi, les parties se confrontent mais également les membres et les négociateurs parce que, pour les travailleurs, cela prend beaucoup trop de temps avant d'obtenir le pantalon ou la chemise qui leur est dû.

Les sujets conflictuels similaires pour les deux cas sont la santé et la sécurité des travailleurs ainsi que la sous-traitance. Toutefois, lorsque nous examinons la spécificité des controverses reliées à chacun de ces items, nous

relevons des différences importantes. En fait, les litiges, bien que reliés à ces deux thèmes, ne touchent pas les mêmes éléments.

Pour davantage de clarté, référons nous d'abord à la santé et à la sécurité des travailleurs. Dans le cas -A-, les litiges renvoient surtout au discours de l'employeur, au temps de libération nécessaire mais non accordé par l'employeur pour l'élaboration de programme ou de politique, à l'absence d'actions concrètes de l'employeur pour remédier à des situations reconnues comme dangereuses pour la santé et la sécurité des travailleurs. Dans le cas -B-, ce sont d'autres facteurs qui provoquent les litiges patronaux-syndicaux. La contestation systématique des accidents de travail et les difficultés lors de la réintégration des travailleurs accidentés constituent les deux éléments problématiques.

Le champ du litige est expansif et, bien sûr, distinct d'une entreprise à l'autre parce qu'il est en lien direct avec la spécificité des problèmes vécus dans l'entreprise. En fait, les changements technologiques adoptés dans le cas -A- ont bouleversé l'entièreté du processus de production au point où une usine nouvelle fut construite. Il est bien évident que ce bouleversement fut le terreau tout désigné pour la prolifération des divergences. Dans le cas -B-, les nouvelles technologies sont apparues de façon plus graduelle permettant ainsi des modifications incrémentielles et une moins grande multiplicité de désaccords d'autant plus que le plan de transformation fut conçu conjointement par les deux parties. Il en est ainsi de la sous-traitance qui, évidemment, a soulevé des controverses dans le cas -A- mais faisant émerger une moins grande bataille que dans le cas -B- où tous les membres réunis<sup>7</sup> sont parvenus à mater les contracteurs ou "rongeurs de tâches" afin de conserver l'emploi à l'interne, c'est-à-dire que les syndiqués récupéraient le travail effectué par les « contracteurs privés ». Non seulement les litiges sont différents mais les réactions des acteurs ainsi que les actions posées sont tout à fait hétérogènes. Spécifions que l'acteur syndical -B- s'implique activement dans la gestion de l'entreprise et propose régulièrement des nouvelles

---

<sup>7</sup> Les syndiqués repéraient systématiquement tous les sous-traitants qui oeuvraient pour l'entreprise et, grâce au programme PARD, étudiaient les tâches de ces sous-traitants afin de vérifier si, à l'intérieur de l'entreprise, certains étaient suffisamment qualifiés pour faire ce type de travail. Si l'analyse s'avérait positive, le travail était récupéré par les syndiqués.

manières de faire qui soient bénéfiques pour tous. Il est bien sûr un acteur innovateur et très informé. S'il le désire, il peut également assister aux réunions du Conseil de Gestion. Une telle transparence organisationnelle le favorise sans l'ombre d'un doute. Sans compter que les deux parties en récoltent de meilleures relations de travail.

#### 4.2.B- LA NÉGOCIATION PATRONALE-SYNDICALE

La négociation patronale-syndicale s'articule d'une manière distincte dans chacun de nos cas. Nous allons faire ressortir les particularités ainsi que les ressemblances entre ces deux syndicats locaux. Pour une plus grande uniformité, chaque thème est explicité en respectant les catégories analytiques suivantes: les comités conjoints; la négociation collective à travers les indicateurs suivants: niveaux de négociation, négociateur et porte-parole aux tables de négociation; périodicité du contrat collectif; durée de la négociation; moyens de pression utilisés; priorités de négociation; résultats de négociation; conciliation et médiation; lettres d'entente; et, enfin revendications et préoccupations autres.

#### 4.2.5 COMITÉS CONJOINTS

Nous constatons un plus haut niveau de conflictualité formelle mesurée par les griefs et les problèmes découlant de la nouvelle usine, de la sous-traitance et de la santé-sécurité des travailleurs dans le cas -A- que dans le cas -B-. Le nombre de comités conjoints est également plus élevé. Nul doute que les parties se donnent des lieux formels pour discuter des différents problèmes mais les réunions de ces comités sont-elles assez fréquentes? Ces comités sont-ils toujours efficaces alors qu'ils ont des mandats restreints et un pouvoir décisionnel faible? Toutefois, l'implantation de comités conjoints est manifeste d'une démocratisation plus importante de l'entreprise à travers l'implication d'un plus grand nombre de salariés.

Néanmoins, il est probable que les parties qui discutent de façon quotidienne (Cas-B-) aient moins besoin de créer des comités formels pour régler les problèmes de travail. Un simple coup de téléphone et un officier est disponible pour tenter de trouver un compromis avec les personnes

concernées. Ces officiers sont d'ailleurs expressément libérés à temps plein de leur travail salarié pour solutionner de façon quotidienne tous les problèmes de travail touchant les membres du syndicat.

Comme nous pouvons le constater dans le tableau suivant, seul le comité de santé et de sécurité du travail se retrouve dans les deux cas. Précisons qu'une loi d'ordre public, soit la Loi sur la santé et sécurité du travail oblige la participation des travailleurs et de l'employeur à l'élimination à la source des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs {L.R.Q, chapitre S-2.1/3.1 (36)}.

TABLEAU -IV.II.V-  
COMITÉS CONJOINTS

CAS-A-	CAS-B-
1. Comité de santé et de sécurité du travail 1984= 24 personnes; depuis 1990= 4 représentants patronaux et 4 représentants syndicaux.	1. Comité de Santé et sécurité des travailleurs: 3 représentants patronaux et 3 représentants syndicaux.
2. Comité des relations industrielles et d'intérêt mutuel (depuis 1947)	2. Comité des assurances collectives: 3 représentants patronaux et 3 représentants syndicaux.
3. Comité d'évaluation: 1 représentant de chaque partie.	3. Comité du programme d'amélioration Réseau et Distribution (PARD) pour lutter contre la sous-traitance: 4 représentants patronaux et 3 représentants syndicaux.
4. Comité de transition de 1984 à 1989. Il s'agissait d'un comité ad hoc composé de 4 représentants de chaque partie pour régler les problèmes liés à la fermeture de 2 usines et à l'aménagement de la nouvelle usine technologisée.	
5. Comité de cafétéria. Il a pris naissance en 1987 et il est composé de 2 représentants syndicaux et de 2 représentants patronaux.	

#### 4.2.6 NIVEAUX DE NÉGOCIATION: LOCAL, ENTREPRISE, SECTEUR

Dans les deux cas, se retrouvent deux tables de négociation: soit une première au niveau local pour le renouvellement du contrat collectif et, une seconde au niveau de l'entreprise pour le régime de retraite. Toutefois, dans le

cas -A-, s'ajoute une table sectorielle du papier pour coordonner les négociations avec les différentes entreprises du secteur.

#### 4.2.7 LE NÉGOCIATEUR ET LE PORTE-PAROLE (4.2.8)

Concernant le négociateur et le porte-parole à la table de négociation, nous relevons une différence majeure entre nos deux cas. Dans le cas-A-, le négociateur principal est généralement, le conseiller syndical de la FTPF alors que parfois, le coordonnateur de la fédération syndicale négocie des clauses particulières. Le porte-parole à la table de négociation est également le conseiller syndical de la FTPF alors que le président du syndicat local assiste aux négociations. Dans le cas-B-, le négociateur et porte-parole à la table de négociation est le président du syndicat local alors que le conseiller de la FEESP peut assister aux négociations s'il le désire et si sa charge de travail lui permet compte tenu du nombre élevé de dossiers qu'il a à traiter.

Toutefois, la règle générale pour les syndicats affiliés à la CSN est que le négociateur du syndicat local soit un conseiller de la fédération à laquelle est rattaché le syndicat local et ce, de façon régionale. En fait, chaque conseiller syndical d'une fédération est mandaté pour conseiller un certain nombre de syndicats locaux. Ce mandat inclut, bien sûr, la négociation collective. Néanmoins, mais de manière plutôt rarissime, quelques syndicats boycottent le conseiller syndical désigné par la fédération. D'autres syndicats ont pris du recul par rapport à la fédération et, à cet égard, n'utilisent à peu près pas les services du conseiller syndical. Dans le cas -A-, la fédération joue un rôle très actif auprès du syndicat local alors que dans le cas -B-, les services fédératifs sont utilisés de façon rarissime et seulement dans des situations exceptionnelles.

Précisons que si le négociateur est le président du syndicat local dans le cas -B-, ce n'est que depuis 1983, année charnière où le virage dans les relations de travail a chambardé l'entièreté des rapports sociaux entre les parties et ce, autant au niveau du processus de négociation que des pratiques communicationnelles. Les parties ne se parlent plus par l'intermédiaire de leur avocat respectif. Elles ont des rapports plus conviviaux.

#### 4.2. 9 PÉRIODICITÉ DU CONTRAT COLLECTIF

Encore ici, il n'y a pas d'uniformité entre nos deux syndicats bien que la tendance soit à l'augmentation de la durée du contrat collectif. Nous pouvons constater les particularités dans le laps de temps séparant les renouvellements du contrat collectif de travail. L'intervalle du renouvellement du contrat collectif est, dans le cas -A-, aux trois ans jusqu'en 1993 et aux six ans de 1993 à 1999 pour un total de quatre renouvellements de contrat collectif pendant la période étudiée. Dans le cas-B-, les intervalles varient entre un an ou deux ans alors qu'ils sont de trois ans pour les deux derniers contrats, soit de 1991 à 1994 et de 1994 à 1997 pour un total de cinq renouvellements de contrat collectif.

#### 4.2.10 DURÉE DE LA NÉGOCIATION

Alors que les parties négocient en plusieurs étapes, la période consacrée au renouvellement du contrat collectif est de beaucoup supérieure dans le cas -A- que dans le cas -B-. Il semblerait que le temps de gestation pour négocier une convention collective soit comparable au temps nécessaire pour le développement complet d'un fœtus, soit presque neuf mois dans le cas -A- (huit mois et trois semaines en moyenne). Au contraire, dans le cas -B-, les parties s'entendent sur un calendrier de rencontres qui vise l'accélération du processus afin de passer à d'autres problèmes sollicitant quotidiennement les acteurs du système de relations industrielles. Ainsi, le renouvellement du contrat collectif ne correspond plus à l'activité principale du syndicat, activité qui, dans le passé, permettait la construction de la crédibilité d'un négociateur. Il s'ensuit qu'une durée moyenne de trois mois et quart est nécessaire à la négociation traditionnelle.

#### 4.2.11 TEMPS CONSACRÉ À CHAQUE NÉGOCIATION

Le temps consacré à la négociation reflète bien la durée de la négociation. Ainsi, dans le cas -A-, pour le renouvellement des quatre contrats collectifs, le nombre total d'heures consacrées furent de 792 heures étalées sur 93 jours de travail plus huit jours de conciliation répartis sur 35 mois. Une moyenne de 198 heures ou 25 jours ouvrables par renouvellement de contrat collectif a constitué le temps de discussions formelles entre les parties pour

parvenir à une entente. Par contre, dans le cas -B-, pour le renouvellement de cinq contrats collectifs, le nombre total d'heures consacrées fut de 485 heures étalées sur 75 jours de travail répartis sur 20.75 mois. La durée moyenne des discussions liées à la négociation fut de 97 heures, soit une moyenne de 15 jours ouvrables. Le tout s'est déroulé sans aucune intervention d'un conciliateur.

#### 4.2.12 MOYENS DE PRESSION UTILISÉS

Encore ici, aucune similitude entre nos deux cas: **de multiples moyens de pression versus aucun moyen de pression utilisé.**

Dans le cas -A-, la grève fut utilisée une seule fois, en 1968, et elle a duré huit mois. Les menaces de fermeture furent très fréquentes et une seule fois, en 1990, l'employeur a menacé les syndiqués d'un lock-out. Les autres moyens de pression utilisés entre 1984 et 1994 sont nombreux: ralentissement de travail; grève de parole avec les contremaîtres, rassemblement devant les bureaux des patrons; refus de faire du temps supplémentaire; sit-in départemental et rotatif; téléphones anonymes; menaces; mises en place d'autocollants dans l'usine; diffusion de tracts par l'interphone de l'usine pour dénoncer les agissements de la compagnie; blocage de la route principale en guise de piquetage symbolique; utilisation des media et des lignes téléphoniques pour diffusion de messages. Le sabotage et la violence physique ne sont plus utilisés depuis le début des années 1980.

Dans le cas -B-, de 1966 à 1982, tous les renouvellements de contrat collectif sont accompagnés d'une période de grève. La grève légale totalise 234 jours. De plus, violence de toute sorte, sabotage, arrêts de travail spontanés et sit-in sont fréquents. Entre 1983 et 1994, aucun moyen de pression n'est utilisé lors des négociations formelles. Cependant, des arrêts de travail de quelques heures et des retours aux anciennes méthodes de travail sont utilisés pour manifester de l'insatisfaction en regard à la négociation permanente touchant la réorganisation du travail.

#### 4.2.13 PRIORITÉS DE NÉGOCIATION

Les priorités de négociation, c'est-à-dire les éléments qui sont les plus importants dans la liste des revendications syndicales et patronales lorsque les parties se présentent à la table de négociation peuvent se résumer à moins d'une dizaine de revendications. Nous allons cerner les priorités syndicales dans un premier temps et, par la suite, les priorités patronales.

Des similitudes existent dans les priorités de négociation syndicales: bonification des clauses à incidence monétaire, des congés, des vacances et des assurances collectives et, bien que soumis à des périodes différentes, une demande pour réduire le temps de travail. Voici donc un tableau comparatif des priorités de négociation entre 1984 et 1993.

TABLEAU -IV.II.XIII-A-  
PRIORITÉS DE NÉGOCIATION SYNDICALES

CAS-A-	CAS-B-
1. Réduction des heures de travail de 40 h. à 37 1/3 h. par semaine.	1. Bonification du nombre de jours de congés sociaux et des vacances.
2. Augmentation des primes/horaire et des salaires.	2. Augmentation des clauses monétaires: allocations de repas; primes/horaire et salaires.
3. Bonification des assurances collectives.	3. Limitation de la sous-traitance.
4. Bonification des congés et des vacances.	4. Modification du régime des assurances collectives.
5. Protection salariale lors d'une rétrogradation liée aux nouvelles technologies.	5. Compensation du temps supplémentaire par la prise de congés et limitation des heures effectuées en temps supplémentaire.
6. Limitation de la sous-traitance et du travail exécuté par le contremaître.	6. Réduction de la semaine de travail en 1991 et en 1994 (non obtenu).
7. Reprise volontaire du temps supplémentaire (non obtenu).	
8. Un plancher d'emploi. (non obtenu)	

En examinant les priorités de négociation de nos deux syndicats, nous pouvons affirmer qu'elles sont semblables à maints égards. L'aspect monétaire revêt une importance capitale alors que la bonification des congés, des vacances et des assurances collectives viennent en second plan. Par la suite, l'accent est mis sur la conservation des postes pour une protection de l'emploi par l'établissement de critères visant à limiter la sous-traitance, à élaborer des politiques pour réduire le temps supplémentaire, par la fixation d'un



plancher d'emploi ou encore par la diminution du nombre d'heures travaillées par semaine. Cette dernière demande a été formulée à un intervalle de près de dix années selon les cas.

Outre les demandes syndicales prioritaires, sont apparues également depuis la dernière décennie des demandes patronales. Celles-ci ont émergé dès 1990 dans le cas -A- alors qu'il en fut de même quatre ans plus tard, soit en 1994, dans le cas -B-. Les entreprises n'évoluent pas en vase clos et sont fortement influencées par le contexte social dans lequel elles baignent. Le secteur du papier, compte tenu évidemment des liens d'exportation, s'inspire fortement des américains et l'on sait qu'aux États-Unis, des concessions syndicales ont dû être faites depuis nombre d'années tellement les stratégies patronales visaient à neutraliser le syndicalisme. Le patronat québécois dans ce secteur n'a pas tenté de se démarquer de nos voisins du Sud. Il n'est donc pas nécessaire que les entreprises soient en difficulté économique pour émettre des demandes au syndicat. Ce qui était inconcevable dans les années 1970 et 1980 devient un phénomène "normal" et acceptable dans les années 1990. Bref, le syndicat s'attend à ce que l'employeur formule de nouvelles exigences et, à cet effet, il prépare ses réactions. C'est de plus en plus le patron qui est proactif obligeant ainsi l'acteur syndical à retrancher des demandes syndicales.

Le compromis s'appuie dorénavant sur d'autres données et les syndicats réalisent qu'après avoir bâti des conventions collectives « tricotées serrées » à l'aide de multiples règles complexes et avantageuses pour les membres, la bataille consiste maintenant à conserver intactes ces clauses et à investir le champ de la réorganisation du travail en échange d'une autonomie plus grande pour les travailleurs ou encore d'une responsabilisation valorisante pour les employés syndiqués. La similitude dans les demandes patronales tend vers la flexibilité multi-métiers. Bien que demandée plus récemment dans le cas -B-, elle est déjà en application contrairement au cas-A- où les employés de métiers luttent pour la survie de leur spécialité, la protection de leur métier et la limite d'une trop vaste polyvalence exigeant une maîtrise de connaissances et savoir-faire élaborés. Voyons maintenant les particularités des demandes patronales dans les deux cas étudiés.

TABLEAU -IV.II.XIII-B-  
PRIORITÉS DE NÉGOCIATION PATRONALES

CAS-A-	CAS-B-
1. Ouverture de l'usine à Noël et au Jour de l'An	1. Amélioration de l'efficacité par l'introduction de la flexibilité multi-métiers
2. Prolongation du contrat collectif de 3 à 6 ans	2. Réduction des avantages sociaux
3. Introduction de la flexibilité multi-métiers	3. Élimination de certaines clauses à incidence monétaire (période pour faire la toilette et 1/2 heure de repas payée)
4. Modification des méthodes de rémunération	
5. Réorganisation du travail et responsabilisation des travailleurs	

Dans le cas -A-, l'employeur commence à émettre des demandes en 1990 et sa principale revendication consiste à vouloir opérer l'usine en continu, c'est-à-dire même à Noël et au Jour de l'An; il obtiendra gain de cause lors de la convention collective de 1993. De plus, l'employeur désire prolonger la durée du contrat collectif sur six années. Le syndicat accèdera à cette demande et le contrat de travail sera reconduit de 1996 jusqu'en 1999 sauf en ce qui concerne les salaires. Les autres demandes patronales sont l'introduction de la flexibilité multi-métiers (1992), la modification des méthodes de rémunération où quatre types de rémunération sont proposés (1993), la réorganisation du travail (1994); et, la responsabilisation des travailleurs (1995). Nous verrons plus loin dans la section « Revendications » que ces items n'ont pas tous obtenus le succès escompté par la partie patronale.

Dans le cas -B-, lors de la dernière négociation (1994), la priorité est de conserver intacte l'entièreté des clauses de la convention collective alors que l'employeur tente d'en éliminer certaines tout en exigeant une entente sur la flexibilité. L'employeur commence à émettre des demandes en 1994 et ses principales revendications touchent l'amélioration de l'efficacité; la réduction des avantages sociaux et l'élimination de certaines clauses à incidence monétaire telle la période pour faire la toilette et la demie heure de repas payée. Ici aussi, la partie patronale devra revenir à la charge si elle veut obtenir des résultats positifs sur toute la ligne.

#### 4.2.14 RÉSULTATS DE NÉGOCIATION LORS DES RENOUVELLEMENTS DES CONVENTIONS COLLECTIVES

Dans les deux entreprises, les priorités syndicales de négociation se traduisent presque toutes par des gains sauf exception comme le démontre le tableau IV.II.XIV. Nous faisons ici référence aux augmentations salariales qui se distinguent entre nos deux cas et, par la suite, aux similitudes obtenues lors des renouvellements des conventions collectives. Précisons toutefois, que les nombreuses lettres d'entente sont également des résultats de la négociation alors que nous les traitons séparément.

Tous les salariés ont connu des augmentations importantes entre 1983 et 1994, soit une augmentation se situant entre 58% et 95% dans le cas-A- alors que celle-ci s'établit entre 60% et 75% dans le cas-B-. En fait, les salaires (cas-A-) se situaient entre 11.12\$ et 14.54\$ en 1983 alors qu'ils étaient de 17.57\$ à 28.07\$ en 1993. Chez Domtar-Windsor, les plus bas salariés sont les concierges et les manoeuvres qui, en 1983, gagnaient 76% du salaire des conducteurs. Ils ont tous deux connu des augmentations de 58% pendant les dix années de notre étude tandis que les plus hauts salariés dont le titre d'emploi est conducteur ont vu leur rémunération croître de plus de 93%. Ainsi, les concierges et les manoeuvres gagnent en 1993, 63% du salaire des conducteurs. En 1983, les employés de métiers au sommet de leur ligne de progression recevaient 94% du salaire d'un conducteur alors qu'en 1993, il ne reçoivent que 84%. La tendance démonte des écarts salariaux qui s'élargissent dans la hiérarchie salariale sur une période de dix ans.

La rémunération (cas-B-) s'établissait entre \$10.82 et \$15.36 en 1983 et à \$18.97 jusqu'à \$25.39 en 1993. Chez les employés de GMI, les plus bas salariés sont aussi les concierges qui en 1983 gagnait 70% des plus hauts salariés. Leur salaire s'est accru de 75% pendant dix ans tandis que les opérateurs "A" connaissaient une croissance de leur revenu de 65%. Les concierges gagnent maintenant 75% du salaire des opérateurs classe "A". Les soudeurs "A" qui maintenant sont devenus des hommes maîtrisant plus d'un métier dont le titre d'emploi s'est transformé en soudeur multi-métiers gagnent 95% du salaire des opérateurs "A" et ont connu une augmentation salariale globale de 70%. La

tendance salariale est à l'amenuisement des écarts entre les plus bas salariés et ceux qui se situent au sommet.

Une autre différence notable concerne la réduction des heures de travail pour les salariés. Celle-ci fut obtenue par étapes dans le cas -A- alors que les employés de la production ont connu une baisse de 40 heures à 37 1/3 heures en 1984, les employés de la maintenance n'ont connu le même sort qu'en 1987. Dans le cas -B-, la réduction des heures de travail n'a pas été entérinée par l'employeur.

Néanmoins, des similitudes ressortent: la bonification de congés sociaux, vacances et assurances collectives ainsi que l'amélioration des clauses à incidence monétaire demeurent alors que le patronat essaie de réduire certains avantages du contrat collectif de travail.

TABLEAU -IV.II.XIV-  
RÉSULTATS DE NÉGOCIATION

CAS-A-	CAS-B-																																																
<p>1. Augmentation des salaires</p> <table> <thead> <tr> <th></th> <th><u>1983</u></th> <th><u>1993</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Concierge</td> <td>11.12</td> <td>17.57</td> </tr> <tr> <td>• Manoeuvre</td> <td>11.12</td> <td>17.57</td> </tr> <tr> <td>• Métiers</td> <td>12.06-13.71 / 19.38-23.63</td> <td></td> </tr> <tr> <td>• 6ième main</td> <td>11.35</td> <td>19.65</td> </tr> <tr> <td>• 3ième main</td> <td>12.96</td> <td>24.21</td> </tr> <tr> <td>• aide-conducteur</td> <td>13.78</td> <td>26.93</td> </tr> <tr> <td>• conducteur</td> <td>14.54</td> <td>28.07</td> </tr> </tbody> </table> <p align="center">\$11.12 à 14.54 et 17.57 à 28.07</p>		<u>1983</u>	<u>1993</u>	• Concierge	11.12	17.57	• Manoeuvre	11.12	17.57	• Métiers	12.06-13.71 / 19.38-23.63		• 6ième main	11.35	19.65	• 3ième main	12.96	24.21	• aide-conducteur	13.78	26.93	• conducteur	14.54	28.07	<p>1. Augmentation des salaires</p> <table> <thead> <tr> <th></th> <th><u>1983</u></th> <th><u>1993</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Concierge</td> <td>10.82</td> <td>18.97</td> </tr> <tr> <td>• Métiers (méc.-élect.)</td> <td colspan="2">12.57-13.56 / 20.57-21.65</td> </tr> <tr> <td>• Préposé aux services</td> <td colspan="2">12.67-13.51 / 21.05-23.04</td> </tr> <tr> <td>• Chef d'équipe</td> <td>13.51</td> <td>22.00</td> </tr> <tr> <td>• Soudeur A <sup>8</sup></td> <td>13.56</td> <td>23.04</td> </tr> <tr> <td>• Mécanicien mach.</td> <td>14.51</td> <td>24.01</td> </tr> <tr> <td>• Opérateur "A"</td> <td>15.36</td> <td>25.39</td> </tr> </tbody> </table> <p align="center">\$10.82 à 15.36 et 18.97 à 25.39</p>		<u>1983</u>	<u>1993</u>	• Concierge	10.82	18.97	• Métiers (méc.-élect.)	12.57-13.56 / 20.57-21.65		• Préposé aux services	12.67-13.51 / 21.05-23.04		• Chef d'équipe	13.51	22.00	• Soudeur A <sup>8</sup>	13.56	23.04	• Mécanicien mach.	14.51	24.01	• Opérateur "A"	15.36	25.39
	<u>1983</u>	<u>1993</u>																																															
• Concierge	11.12	17.57																																															
• Manoeuvre	11.12	17.57																																															
• Métiers	12.06-13.71 / 19.38-23.63																																																
• 6ième main	11.35	19.65																																															
• 3ième main	12.96	24.21																																															
• aide-conducteur	13.78	26.93																																															
• conducteur	14.54	28.07																																															
	<u>1983</u>	<u>1993</u>																																															
• Concierge	10.82	18.97																																															
• Métiers (méc.-élect.)	12.57-13.56 / 20.57-21.65																																																
• Préposé aux services	12.67-13.51 / 21.05-23.04																																																
• Chef d'équipe	13.51	22.00																																															
• Soudeur A <sup>8</sup>	13.56	23.04																																															
• Mécanicien mach.	14.51	24.01																																															
• Opérateur "A"	15.36	25.39																																															
<p>2. Réduction des heures de travail de 40 h. à 37 1/3 h. par semaine pour tous les employés. Ce résultat a été obtenu en deux phases: en 1984 pour les employés de la production et en 1987, pour les employés de métiers de la maintenance.</p> <p>3. Augmentation des primes/horaire, des salaires et des autres clauses à incidence monétaire.</p> <p>4. Bonification des assurances collectives.</p> <p>5. Bonification des congés et des vacances.</p> <p>6. Protection salariale lors d'une rétrogradation permanente liée aux nouvelles technologies.</p> <p>7. Limitation de la sous-traitance et du travail exécuté par le contremaître.</p> <p>8. Maintien d'une liste de 601 travailleurs ne pouvant diminuer que lors d'attrition.</p>	<p>1. Bonification du nombre de jours de congés sociaux et des vacances.</p> <p>2. Bonification des jours chômés et payés.</p> <p>3. Augmentation des clauses à incidence monétaire: allocations de repas; primes/horaire et salaires.</p> <p>4. Limitation de la sous-traitance et mise en place du programme PARD.</p> <p>5. Amélioration du régime des assurances collectives.</p> <p>6. Amélioration du régime de retraite et de pré-retraite.</p> <p>7. Compensation du temps supplémentaire par la prise de congés et limitation des heures effectuées en temps supplémentaire.</p> <p>8. Maintien du plancher d'emploi: 500 postes.</p>																																																

<sup>8</sup> Le titre d'emploi soudeur "A" est maintenant transformé en soudeur multi-métiers.

#### 4.2.15 CONCILIATION

La pratique quant à l'utilisation des conciliateurs est tout à fait opposée. Dans le cas-A-, les conciliateurs furent utilisés à trois reprises durant la période étudiée: en 1984 pour une journée de conciliation; en 1987 pour cinq jours de conciliation; et, enfin, en 1990 pour deux jours de conciliation. Les conciliateurs sont intervenus durant le processus de renouvellement des contrats collectifs de travail. Seul le renouvellement de 1993 n'a pas nécessité l'intervention d'un conciliateur. Dans le cas-B-, aucun conciliateur ne fut utilisé durant la période 1983-1994.

#### 4.2.16 MÉDIATION

Alors que la médiation n'est pas utilisée dans le cas-A-, elle est un outil important dans l'assainissement des relations de travail dans le cas-B-. En fait, dans le cas-A-, aucun médiateur n'est intervenu durant la période étudiée. Au contraire, dans le cas-B-, des médiateurs<sup>9</sup> furent utilisés lors de trois étapes distinctes: une première fois, soit en dehors de notre période étudiée, en 1982-1983 (3 médiateurs); une deuxième fois en 1986 (1 médiateur); et, enfin, en 1993 (1 médiateur). Ces médiateurs intervenaient en dehors du renouvellement des contrats collectifs. Ces derniers agissaient dans le cadre de la négociation permanente tributaire de la médiation préventive instaurée dans le but d'établir des relations de travail plus conviviales dans l'entreprise. Notons qu'en 1982, les parties patronale et syndicale s'étaient alors engagées à participer au programme de médiation préventive du Ministère du Travail du Québec. Pour plus de détails sur la médiation, il est possible de se référer au troisième chapitre de cette thèse (point 3.2.16) qui est très explicite à cet égard.

---

<sup>9</sup> Il nous faut préciser qu'en 1982 et 1983, trois (3) médiateurs sont intervenus pour la mise en place de nouvelles relations de travail.

## Conciliation et médiation

Dans les deux cas, l'acteur gouvernemental<sup>10</sup> est utilisé. Dans le premier cas, il s'agit de perpétuer la tradition: le conflit persiste et un interlocuteur externe intervient. En fait, lorsque les parties « braquées sur leurs positions » n'arrivent pas à trouver un compromis acceptable, un conciliateur tentera de dénouer l'impasse. La négociation n'est pas pour autant « non raisonnée ».

Dans le deuxième cas, le mode traditionnel s'effrite et est remplacé par un autre mode de fonctionnement. L'acteur gouvernemental est alors un dynamo pour aider les parties à sortir de la tradition et, avec eux, ils inventeront un nouveau processus relationnel à peu près inexistant à l'époque. En d'autres mots, ils sont des pionniers de la résolution de problèmes basée sur les intérêts mutuels et, en quelque sorte d'une négociation pouvant être qualifiée de « raisonnée » sans pour autant qu'ils la nomment ainsi. Peut-être sont-ils conscients que « raisonnée » n'est pas le terme approprié pour bien identifier cette nouvelle manière de faire. Ne s'agirait-il pas plutôt d'une négociation centrée sur la résolution de problèmes et l'obtention de résultats plutôt à long terme?

Certes, l'acteur gouvernemental intervient à maintes reprises dans les deux cas mais dans des conditions différentes et dans un espace-temps tout à fait significatif des relations patronales-syndicales particulières: lors des négociations pour arriver à la signature d'un contrat collectif (A) et entre les renouvellements de contrat collectif de travail (B). Bref, dans le cas-A-, ce sont les conciliateurs qui sont sollicités pour arriver à un règlement acceptable pour les deux parties alors que dans le cas -B-, ce sont les médiateurs qui interviennent afin d'établir de nouvelles manières de faire dans les relations de travail quotidiennes et ce, en dehors des périodes de renouvellement de la convention collective.

---

<sup>10</sup> Depuis 1996, les intervenants gouvernementaux sont des conciliateurs-médiateurs. Ainsi, les mêmes personnes peuvent jouer un double rôle contrairement à l'époque étudiée où les conciliateurs étaient des professionnels distincts des médiateurs.

#### 4.2.17 LETTRES D'ENTENTE

Encore ici, nos acteurs se distinguent. Les lettres d'entente ne varient pas que quantitativement mais elles ont des contenus tout à fait particuliers tout en touchant des thèmes spécifiques. Alors que les lettres d'entente du cas-A- réfèrent surtout au remplacement des vacances, aux lignes de progression en lien avec le respect de l'ancienneté ainsi qu'aux horaires et aux cédules de travail, les ententes du cas-B- concernent à 65% la réorganisation du travail. Ce sont donc plus de 75 lettres qui renvoient à l'abolition, la création, la fusion, la modification de postes, de tâches et même de quarts de travail ainsi qu'aux plans de main d'oeuvre. Le nombre de lettres d'entente est trois fois plus élevé dans le cas -B- que dans le cas -A- comme le démontre le tableau -IV.II.XVII-.

Dans le cas -A-, les principales lettres d'entente sont surtout tributaires des modifications occasionnées par la fermeture de l'usine St-François et le réaménagement à la nouvelle usine technologisée ainsi que la mise à l'essai d'horaires de 12 heures.

Dans le cas -B-, les lettres d'entente sont "monnaie courante" et elles sont surtout tributaires de la négociation continue rendue possible grâce à la médiation préventive. Ainsi, les parties règlent les problèmes au fur et à mesure. La nouvelle technologie<sup>11</sup> et la réorganisation du travail et des places de travail pour répondre plus rapidement aux urgences suscitent de nombreux bouleversements. Pour les minimiser, l'implantation se fait graduellement sous forme de projets-pilotes. De plus, des ententes portent sur le transfert d'employés ayant des incapacités physiques (15%), d'autres précisent quelques interprétations de clauses du contrat collectif ou encore portent sur les assurances collectives, le régime de retraite, la pré-retraite, ainsi que sur la limitation de la sous-traitance.

---

<sup>11</sup> Par exemple, la technologie d'insertion de tuyau de plastique à la Distribution ainsi que l'installation de nouveaux compteurs pour la lecture à distance ont exigé des réaménagements de tâches et de postes.



TABLEAU -IV.II.XVII-  
LETTRES D'ENTENTE ENTRE LES RENOUVELLEMENTS  
DE CONTRAT COLLECTIF ENTRE 1983 ET 1994

CAS-A-	CAS-B-
41 lettres réparties ainsi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 lettres de 1984 à 1987;</li> <li>• 9 lettres de 1987 à 1990;</li> <li>• 22 lettres de 1990 à 1993;</li> <li>• 4 lettres de 1993 à 1994.</li> </ul>	117 lettres réparties ainsi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 29 lettres de 1983 à 1985;</li> <li>• 25 lettres de 1985 à 1987;</li> <li>• 19 lettres de 1987 à 1990;</li> <li>• 15 lettres de 1990 à 1991;</li> <li>• 29 lettres de 1991 à 1994.</li> </ul>
Sujets: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remplacement Vac. 20%</li> <li>• Ligne de progression 20%</li> <li>• Horaires et cédules 15%</li> <li>• Varia 45%</li> </ul>	Sujets: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réorganisation du travail 65%</li> <li>• Relocalisation des employés 15%</li> <li>• accidentés/ incapacité physique</li> <li>• Récupération sous-traitance 4%</li> <li>• Varia 16%</li> </ul>

#### 4.2.18 REVENDICATIONS ET PRÉOCCUPATIONS

La réorganisation du travail s'amorce en 1983 dans la cas-B- et seulement en 1992 dans le cas -A-. Ainsi, la réorganisation du travail ne revêt pas la même intensité ni la même périodicité dans nos deux cas. Qui plus est, les revendications et préoccupations syndicales sont, comme les autres indicateurs précités, également hétérogènes et particulières, c'est-à-dire de couleur locale. Dans le cas-A- le contexte technologique est l'élément-clé alors que dans le cas-B- la réorganisation du travail en lien avec les nouvelles technologies et la récupération de la sous-traitance conjuguée à la multi-disciplinarité des travailleurs est le centre des préoccupations.

Pendant la période étudiée, la plus grande préoccupation dans le cas -A- fut d'abord la lutte pour la survie de l'entreprise puis, par la suite, ce fut la transition des vieilles usines à la nouvelle usine technologisée ainsi que tout ce qui en découle. Plusieurs de ces préoccupations syndicales sont reléguées aux oubliettes en 1993. Toutefois, la réorganisation du travail préoccupe davantage les deux parties. Elles ont tenté de mettre en place la flexibilité

multi-métiers mais elle n'ont obtenu qu'un demi succès puisque c'est plutôt l'entraide mutuelle qui prévaut. L'inquiétude des travailleurs est à l'effet que cette flexibilité entraînera tôt ou tard des coupures de postes conjuguée à une perte d'identité liée au métier et correspondant à des connaissances et savoir-faire bien spécifiques. D'autres démarches de réorganisation du travail s'achèment lentement alors que certains officiers du syndicat s'y opposent encore.

Pour sa part, le cas -B- fut préoccupé par la mise en place de la médiation préventive, l'instauration de nouvelles relations de travail, la réorganisation du travail, la sous-traitance, les problèmes de gestion des ressources humaines [gestion de la décroissance liée aux nouvelles technologies, pré-retraite et embauche, discipline, absentéisme, etc ], la vie syndicale face aux rapports sociaux entre le syndicat local et sa fédération ainsi qu'entre l'exécutif et quelques membres qualifiés de "déviant".

**TABLEAU -IV.II.XVIII-  
PRÉOCCUPATIONS ET REVENDICATIONS PRINCIPALES**

CAS-A-	CAS-B-
<p>1- La formation aux nouvelles technologies            2- Le mouvement de main d'oeuvre            3- La protection salariale lors d'une rétrogradation en lien avec l'introduction des nouvelles technologies            4- La revalorisation salariale            5- La mise en place d'une nouvelle classification des emplois            6- La santé et la sécurité des travailleurs            7- La limitation de la sous-traitance            8- Les employés de réserve            9- L'attribution du temps supplémentaire            10- L'assurance d'un plancher d'emploi            11- La flexibilité des employés de métiers            12- Le renouvellement et l'application des contrats collectifs.</p>	<p>1. La lutte contre la sous-traitance            2. L'instauration d'un système de médiation préventive            3. La modification du régime des assurances collectives            4. L'adoption de nouvelles technologies et la réorganisation du travail dans le cadre d'une négociation continue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plan de main d'oeuvre et de formation</li> <li>• multidisciplinarité et revalorisation salariale</li> <li>• décentralisation des places de travail</li> <li>• modification d'horaires</li> <li>• création, modification et abolition de postes.</li> </ul> <p>5. La gestion des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• élaboration de programmes d'aide aux employés</li> <li>• embauche et affichage de postes vacants</li> <li>• embauche favorisant les enfants d'employés (1987)</li> <li>• S.S.T. et transfert lors de restriction de capacités de travail</li> <li>• absentéisme des employés</li> <li>• l'attribution du temps supplémentaire</li> <li>• vêtements de travail</li> <li>• limitation du mouvement de main d'oeuvre à l'interne</li> <li>• l'intégration des employés venant de Gaz intercéité</li> </ul> <p>6. La vie syndicale</p> <p>a) les relations entre le syndicat local (SEGMI) et sa fédération:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• remise en cause des cotisations syndicales versées à la FEESP (1983) et arrêt des versements en 1993;</li> <li>• services de la FEESP utilisés par syndicat local;</li> <li>• vote pour le maintien de l'affiliation à la FEESP (1985).</li> </ul> <p>b) les relations entre les membres et l'exécutif local (1991-1994).</p> <p>7. Le renouvellement des contrats collectifs.</p>

### Comparaison résumée de la dimension institutionnelle de l'action syndicale

Avant de résumer la dimension institutionnelle de l'action syndicale, nous devons préciser que notre modèle théorique regroupait des indicateurs nous permettant de bien cerner un type de réalité, soit la réalité inhérente aux relations patronales-syndicales de type traditionnel. En effet, nous avons bien saisi les aspects traditionnels prenant racine dans la confrontation où la règle (clause de la c. coll.) est hégémonique tandis que l'informel est occulté. Ainsi, à ce stade-ci, il pourra apparaître surprenant que des éléments nouveaux ressortent dans le deuxième cas alors que les indicateurs documentent bien le premier cas. En fait, grâce à notre analyse qualitative basée sur un grand nombre d'entrevues, nous avons pu cerner une nouvelle réalité qui a émergé dans notre deuxième cas et ce, malgré nos indicateurs dits « traditionnels » puisque nos entrevues nous permettaient de découvrir de nouvelles pratiques syndicales. Comparons maintenant nos deux cas.

La dimension institutionnelle de l'action syndicale locale se distingue de façon marquée entre nos deux syndicats. Énergie, temps et argent sont investis de manière tout à fait opposée. Dans le premier cas, le tout est consacré à la confrontation et au règlement des griefs exigeant différentes étapes jusqu'à l'arbitrage qui, à son tour, alimente à nouveau la conflictualité. Dans le deuxième cas, cet investissement est dirigé vers la résolution des différents problèmes de travail dans un respect mutuel tout en préservant les intérêts respectifs des parties. D'une manière ou d'une autre, l'action syndicale s'inscrit dans un processus relationnel qui exige du temps, beaucoup de temps. Toutefois, ce processus relationnel se distingue grandement dans nos deux cas.

Dans l'approche traditionnelle, la règle est préalablement définie à travers les clauses écrites qui ont le privilège de pouvoir dire quoi faire, comment le faire et quand le faire. Cela peut apparaître sécurisant pour un technocrate, parfois simple lorsque la clause est limpide, parfois complexe lorsque celle-ci fait place à maintes interprétations et, enfin, parfois

inefficace lorsque de nouveaux problèmes surviennent alors que cette clause n'avait pas prévu de tels effets pervers. D'autre part, dans l'approche basée sur la résolution de problèmes dans le respect des intérêts des parties alors que celles-ci s'éloignent de la règle préalablement établie, le temps est utilisé à la prise de décision basée sur la créativité, l'autonomie et la marge de manoeuvre plus grande. Évidemment, cette approche, tout en étant insécurisante aux yeux de certains, ne fait pas disparaître tous les conflits d'intérêts inhérents à la relation d'emploi mais elle a la particularité d'être moins rigide et de faciliter le processus relationnel au lieu d'alimenter la conflictualité.

Revenons donc à nos indicateurs explicitant la dimension institutionnelle. Dans le cas -A-, le nombre de griefs moyens s'élève à une soixantaine par année alors que le 1/6 d'entre eux sont enregistrés sur le rôle de l'arbitrage. Les litiges et conflits sont multiples et renvoient surtout aux changements technologiques majeurs concomitants à l'aménagement d'une nouvelle usine considérée comme étant la plus technologisée en Amérique du Nord. Celle-ci a provoqué des bouleversements hétérogènes dans la production et, bien sûr, dans le travail et les conditions dans lequel il s'exerce. Plusieurs comités conjoints dont quelques-uns de type ad hoc sont mis en place afin de régler les multiples problèmes de transition, de santé et de sécurité des travailleurs et tout autre désaccord en relations de travail. Un temps incommensurable est nécessaire pour régler les problèmes de tout type.

Le syndicalisme exercé dans le cas -A- pourrait être qualifié d'un syndicalisme de négociation tel qu'entendu au sens traditionnel du terme puisque le type de négociation qui revêt le plus d'importance est encore celui qui est lié au renouvellement du contrat collectif de travail. Lorsque nous regardons le temps que les parties investissent pour régler le contenu des conventions collectives, nous notons que, sur une période de dix années, trois ans sont consacrés aux différents aspects entourant la négociation collective. Le négociateur et porte-parole à la table de négociation est le conseiller régional de la fédération des travailleurs des papiers et forêts à laquelle adhère le syndicat local des employés de la production de Domtar-Windsor. Un comité inter-syndical des usines de papier coordonne la négociation collective et le respect d'un pattern établi dans le secteur du papier est toujours de mise.

Le champ du négociable tente toutefois de s'élargir mais les années à venir seront plus déterminantes à cet égard. Bien sûr, l'emploi est déjà une priorité de négociation et, comme nous l'avons vu précédemment, cette priorité prend différentes formes: réduction des heures de travail, limitation de la sous-traitance et du temps supplémentaire ainsi que l'assurance d'un plancher d'emploi.

Dans le cas -B-, aucun grief n'est enregistré depuis 1984. Cependant, les travailleurs formulent tout de même des plaintes verbales qui totalisent une moyenne de trente plaintes annuellement. Ces plaintes sont majoritairement résolues rapidement, soit quelques heures ou quelques jours après qu'elles ont été adressées au comité exécutif. Les litiges ou conflits sont peu nombreux et renvoient davantage à des préoccupations d'ordre de santé et de sécurité ainsi que de protection des emplois qui se règlent à travers le processus de négociation continue. Les préoccupations concernent principalement la réorganisation du travail, la sous-traitance, les cas d'accidentés du travail contestés par l'employeur ou encore la réintégration des travailleurs accidentés.

L'importance que prend la négociation lors des renouvellements de contrats collectifs de travail se rétrécit comme une « peau de chagrin » et fait place à une négociation continue qui de plus en plus élargit son champ du négociable au point où, en même temps, les droits de gérance de l'employeur sont de plus en plus partagés avec l'acteur syndical. S'agit-il d'une co-gestion? Les acteurs hésitent à parler de co-gestion alors qu'une majorité des membres en sont convaincus. À cet égard, des divergences apparaissent au sein des membres du syndicat. Bref, quelques-uns croient que la médiation préventive aurait entraîné la négociation permanente et conduit, dans ce même sillon, les représentants des deux parties à développer une relation de convivialité. Celle-ci a, entre autres, comme conséquence le fait qu'un processus de changement soit maintenant devenu un fait permanent. Ce processus de transformations multiples semblerait être amené par l'employeur. Pour leur part, les travailleurs aspireraient à plus de calme dans leur travail.

Cependant, une chose est certaine: les principaux acteurs en place ont fait preuve d'une capacité d'adaptation hors pair alors que leur faculté de « désapprendre » pour réapprendre d'autres manières de faire mérite d'être soulignée. Il est certain que ce qui est excellent à un moment donné risque à tout moment de ne plus être efficace à un autre moment et cela, les acteurs syndicaux et patronaux semblent l'avoir bien compris. Pour éviter une crise aussi aigüe que celle vécue dans les relations de travail du début des années 1980, les acteurs ont décidé d'établir la concertation doublée d'une zone de compromis acceptable où les intérêts divergents des parties ne sont pas occultés mais discutés dans tous leurs aspects et ce, de façon transparente. N'oublions pas que les travailleurs à la base furent impliqués dans le changement culturel (mentalités, langage et manières d'être,...) et dans tout ce qui touche l'organisation de leur travail, les outils et l'équipement ainsi que l'organisation physique des lieux de leur travail. Ils ont émis des idées, ont participé activement à l'élaboration du plan de la réorganisation et ont expérimenté le projet-pilote avant son implantation départementale.

Ainsi, chaque problème est décortiqué et analysé conjointement par les parties. Chaque partie réfléchit à un éventail de solutions possibles en prenant soin de voir leur applicabilité et les intérêts spécifiques des deux parties. Une rencontre a lieu à nouveau afin de discuter de toutes les solutions potentielles en fonction de leur possibilité de réalisation. Une décision résulte d'un consensus où le problème sera résolu de sorte que seront minimisés les impacts sur les membres, sur l'organisation du travail, sur la qualité de vie au travail et sur l'entreprise. Bref, la protection des intérêts de tous est toujours prise en compte.

Dans cette approche, le « bluff » est systématiquement remplacé par une transparence informationnelle. Ce nouveau processus relationnel est facilité par le respect des parties alors que chacune reconnaît la légitimité de l'autre à défendre les intérêts de leurs mandants respectifs. Il faut, bien sûr, que le climat de confiance soit maintenu et que les acteurs principaux soient loyaux. Il faut également que le « squelette » de la convention collective soit superbement bien décoré de sorte qu'aucune énergie ne soit déployée à doter les membres de bonnes conditions de travail. Celles-ci existent déjà. Et comme les conditions de travail discutées sont souvent à caractère intégratif, le

risque de se braquer sur des positions est moins grand surtout lorsque la convention collective fait l'objet d'envie de bien d'autres syndiqués. Pour un syndicat, bonifier les conditions de travail de ses membres et conserver ses acquis sont des leitmotifs tout à fait légitimes.

## CONCLUSION

D'un type de syndicalisme traditionnel et conflictuel pendant toute leur existence, le modèle d'un de nos deux syndicats (cas -A-) n'a que légèrement évolué alors que l'autre syndicat (cas -B-) s'est, depuis la dernière décennie, totalement écarté du traditionnalisme.

Dans le premier cas, nous trouvons encore une pratique traditionnelle où les membres s'affrontent en assemblées générales délibérantes à travers les « pour » et les « contre », les propositions et les contre-propositions, les amendements et les contre-amendements. L'opposition constitue une attitude culturelle et elle est historiquement ancrée dans les moeurs et les manières de faire. Ensuite, le journal syndical contribue à bien informer les gens sur toutes les revendications syndicales. Cependant, il est aussi un outil qui alimente la conflictualité en même temps que la solidarité et la mobilisation des travailleurs. Si nous pouvons mesurer la démocratisation d'un syndicat par la forte implication de ses membres aux différentes instances, le cas -A- est très représentatif à cet égard. Chacun croit à un certain pouvoir d'influence au sein du mouvement syndical et, par ricochet, au sein de l'entreprise. Leur investissement de temps est imprégné de l'assurance qu'ils ne sont pas que consultés mais qu'ils prennent des positions qui se répercutent sur leurs conditions de travail. C'est un modèle de syndicalisme qui m'apparaît plus résistant parce que moins dépendant des actions d'un petit nombre d'acteurs. Qui plus est, il ne s'écarte pas des politiques de la fédération à laquelle le syndicat local est affilié.

Ce syndicat est en voie de reconstruction de son action. Cette action se modifie très lentement et est construite d'avancées et de recul au rythme de l'instabilité constatée au sein du comité exécutif du syndicat. Plus le roulement des officiers est important et l'opposition forte à l'intérieur même du



gouvernement interne, plus la stagnation de l'action est importante. Le leadership syndical ne serait pas assez fort pour développer une capacité de convaincre l'entièreté des travailleurs associés à deux clans opposés. Qui plus est, il y a aussi un manque de cohésion et de transparence informationnelle entre les deux acteurs de l'entreprise. Ainsi, la tradition dans les relations de travail persiste. Il apparaît toujours plus facile de revenir à d'anciennes manières de faire quand la crise n'est pas perçue comme très aigüe dans les relations de travail. Au contraire, il semblerait que bien savoir identifier l'ennemi en sécurise plus d'un. On sait comment jouer avec les règles traditionnelles alors que le changement insécurise davantage. Les parties ont tout de même vécu un énorme changement dans toute la réorganisation du travail avec l'implantation de la nouvelle usine et des technologies qui ont contribué à modifier les manières de faire de plusieurs salariés. Un changement d'une telle envergure a eu de nombreuses répercussions sur l'application des règles formelles de travail et a nécessité beaucoup de rencontres entre le patronat et le syndicat pour régler les problèmes quotidiens qui émergeaient d'une telle réorganisation.

Dans le cas -B-, la crise aigüe dans les relations de travail a forcé les parties à reviser leurs positions. Les parties, avec l'aide d'intervenants gouvernementaux, se sont engagées dans un processus de changement à long terme. Les éléments mis en place pour prendre un tel virage draconien furent nombreux et ont exigé l'intervention directe de l'acteur gouvernemental sur au moins deux plans distincts: la nomination d'un nouveau président de l'entreprise et la disponibilité de médiateurs chevronnés pour l'instauration de nouveaux rapports sociaux entre les acteurs patronal et syndical. Outre l'intervention de l'acteur gouvernemental, les acteurs patronal et syndical ont dû préalablement s'entendre afin de partager une même vision des objectifs à atteindre. Ils ont également modifié leur façon de faire, « désapprendre » et « réapprendre » et s'entendre entre eux sur les multiples aspects que devront prendre leurs relations.

La transparence communicationnelle de part et d'autre conjuguée à la capacité<sup>12</sup> des représentants patronal et syndical de convaincre les

---

<sup>12</sup> Dans l'entreprise étudiée, le véritable pouvoir d'influence correspondait aux deux représentants des parties, ce qui, bien sûr, n'est pas toujours le cas.

travailleurs d'adhérer à la médiation préventive et à la négociation continue qui lui est associée constituaient les assises pour la transformation de l'action syndicale. Professionnalisme, expertise, charisme, crédibilité<sup>13</sup>, capacité de convaincre furent, entre autres, des caractéristiques nécessaires pour transformer le syndicalisme local et les relations entre les parties.

Lorsque l'on transforme le type de relations entre les personnes dans le cadre des relations de travail, la bonne volonté ne suffit pas, le « temps » est essentiel et la personnalité des acteurs colore l'action. Cela prend du temps, beaucoup de temps, pour que les relations deviennent harmonieuses, soient à maturité. Préalablement, la confiance mutuelle doit se construire; déconstruire les fondations des anciennes relations dans un premier temps et cela dans un processus graduel car les vieilles attitudes ont souvent tendance à ressurgir; désapprendre et réapprendre; identifier les nouveaux alliés pour « répandre la bonne nouvelle »; s'adjoindre un facilitateur, un médiateur en l'occurrence; redéfinir des nouvelles manières de faire; et, enfin, s'investir dans un processus de reconstruction par étapes.

Notons que partir de zéro risquerait d'être moins pénible que de parvenir à oublier toutes les vieilles frustrations tributaires des relations de travail conflictuelles et d'une culture de confrontation comparable à une guerre de tranchées où le langage reflète une guerre armée (abattons l'ennemi, celui-ci étant l'employeur...) Plus de dix ans se sont écoulés depuis le virage et certains travailleurs sont encore imbibés de cette culture qui leur procure des réflexes instantanés de combat bien avant celui de résolution de problèmes dans la discussion. Difficile de changer de culture!

La négociation d'un nouveau corps de règles informelles revêt une importance majeure pour modifier le processus historique dans les relations de travail. Ainsi, des ententes de dérogation à la convention collective furent nécessaires. La nouvelle procédure pour résoudre les plaintes constitue un exemple de dérogation à la convention collective. Dorénavant, une recodification des enjeux s'impose et la négociation distributive se rétrécit pour s'allier la négociation intégrative et surtout, la négociation intra-

---

<sup>13</sup> Dans ce cas-ci, la crédibilité des leaders fut gagnée, en partie, à travers une certaine gratuité, soit un investissement de « type missionnariat ».

organisationnelle. À travers cette dernière, les leaders du changement doivent identifier leurs alliés et s'assurer de leur fiabilité. Cette phase de négociation intra-organisationnelle est cruciale parce qu'elle nécessite, à l'interne, un processus d'interactions et d'argumentation visant à convaincre les différents niveaux de gouvernement interne du syndicat et les travailleurs à la base ainsi que les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Ainsi, le représentant patronal doit s'allier un groupe crédible pour l'appuyer. Tous ces aspects communicationnels sont préalables à la construction d'un nouveau syndicalisme où émergeront d'autres bases. Bref, le lobbying constitue un des premiers leviers du processus de transformation et permet aussi la construction d'une stratégie.

D'autres conditions organisationnelles ont permis l'atteinte des nouveaux objectifs: la libération à temps plein d'officiers rémunérés pour résoudre les problèmes quotidiens, la présence de représentants du syndicat au conseil de gestion de l'entreprise, l'engagement des parties de partager l'information<sup>14</sup>, l'obtention par les officiers d'un mandat élargi de leurs mandants afin d'avoir une grande capacité d'action, soit une marge de manoeuvre quasi illimitée afin de ne pas retourner continuellement en assemblée générale pour tout résultat d'entente.

Quel sera maintenant l'objet de mobilisation des troupes? Si le renouvellement du contrat collectif avec l'établissement de règles formelles où l'ancienneté et les clauses monétaires primaient n'est plus le coeur des revendications syndicales, qu'est-ce qui le remplacera? La négociation collective devra prendre d'autres formes que les parties devront institutionnaliser et, de plus, le champ du négociable s'extentionnera vers l'emploi et la réorganisation du travail. Ainsi, le pouvoir économique de l'acteur syndical décroît alors que son pouvoir politique s'accroît. Toutefois, le pouvoir politique ne serait pas un aussi grand agent de mobilisation des troupes si, par exemple, nous nous référons à la participation des membres aux assemblées générales ou encore au nombre de comités conjoints et des membres y participant. Néanmoins, la participation des

---

<sup>14</sup> Dans un processus de transformation des relations de travail, le partage de l'information nous apparaît être un élément déclencheur pour établir une relation de confiance qui, à son tour, incite les acteurs concernés à la mobilisation et à l'engagement.

syndiqués se déplace vers une plus petite entité, soit le département où encore la section, là où les travailleurs ont un pouvoir de modifier ou d'influencer les décisions qui concernent particulièrement la réorganisation de leur travail.

Nous croyons que ce chapitre comparatif a mis en lumière les différences majeures de l'action syndicale. Nous établissons maintenant des critères qui nous permettent de bien mettre à jour les principales caractéristiques de l'action syndicale différenciée entre nos deux syndicats. Voici donc un modèle de syndicalisme spécifiquement cohérent avec l'action syndicale de chacun des syndicats étudiés. Après le tableau -IV.II.XIX-, nous amorçons le prochain chapitre qui se veut explicatif de l'action syndicale. Chaque différence dans les catégories ne sera pas expliquée de façon indépendante. Il s'agit davantage d'expliquer pourquoi tant de différences entre nos deux modèles syndicaux représentés au tableau. -IV.II.XIX-. Quelles en sont les causes et comment cela a-t-il été possible sont deux questions qui méritent notre intérêt. L'important est de comprendre comment un modèle de syndicalisme émerge, s'enracine et grandit et comment il peut être fébrile et se retransformer à nouveau. Pourquoi, deux syndicats affiliés à une même centrale syndicale, faisant partie d'une même société et dans le cours d'une même période se distinguent tant dans leur action? Pourquoi un modèle syndical suit les grandes tendances dominantes tandis qu'un autre s'en écarte de façon diamétralement opposée même si pendant la période précédente, le fonctionnement de ces deux syndicats ne revêtait que des similitudes ancrées dans l'opposition et la confrontation patronale-syndicale. Aurait-il été possible d'implanter un modèle de type partenariat dont le pouvoir syndical soit en même temps moins centralisé? Pourquoi une certaine autocratie syndicale a-t-elle été conjuguée au partenariat et sous-jacente au virage dans les relations de travail tout en impliquant les travailleurs à la base dans les changements culturels et organisationnels? Nous ne nous attendions pas à de tels résultats sur un modèle syndical s'écartant de façon aussi évidente du modèle traditionnel. Afin de mieux comprendre l'action syndicale, le prochain chapitre tentera de répondre à toutes ces questions ou encore de proposer d'autres questions de recherche et d'autres analyses dans différents milieux .

TABLEAU IV.II.XIX

**MODÈLES DE SYNDICALISME**

	<b>CAS-A-</b> <i>Type traditionnel démocratique et distributif</i>	<b>CAS-B-</b> <i>Type partenariat égalitariste et intégratif</i>
• <b>Gouvernement interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décentralisé</li> <li>• Mobilité des officiers</li> <li>• Conseil syndical élargi</li> <li>• Opposition organisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisé</li> <li>• Stabilité des officiers</li> <li>• Conseil syndical restreint</li> <li>• cohésion élevée</li> </ul>
• <b>Travail salarié des officiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régulier (chaque semaine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rarissime</li> </ul>
• <b>Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partagé et mouvant en lien avec 3 postes-clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unique, stable et personnalisé: il reflète la principale position occupée(présidence)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Processus électoral</b></li> <li>• <b>Reconduction des mandats</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votation surtout</li> <li>• Deux fois maximum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acclamation surtout</li> <li>• À volonté (10 fois ou plus)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réunions syndicales</b></li> <li>• <b>Participation</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fréquentes</li> <li>• Élevée en période de négo coll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rares</li> <li>• Faible en tout temps</li> </ul>
• <b>Services offerts aux membres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peu diversifiés</li> </ul>
• <b>Comités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plusieurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bureau syndical</b></li> <li>• <b>secrétariat</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• en dehors de l'usine</li> <li>• employée du syndicat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dans l'entreprise</li> <li>• officiers seulement</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Griefs/plaintes</b></li> <li>• <b>Arbitrage</b></li> <li>• <b>Litiges/ conflits</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60 griefs par année</li> <li>• 6 arbitrages par année</li> <li>• Nombreux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 plaintes par année</li> <li>• Aucun</li> <li>• Moyens</li> </ul>
• <b>Type de négociation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• renouvellement c.coll.</li> <li>• plusieurs comités conjoints</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• renouvellement c.coll.</li> <li>• trois comités conjoints</li> <li>• négociation continue</li> </ul>
• <b>Niveaux de négociation</b>	3 niveaux: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local (n.coll.)</li> <li>• Entreprise (RCID)</li> <li>• Secteur(n.coll.coordonnée)</li> </ul>	1 seul niveau: Entreprise
• <b>Négociateur</b>	Conseiller syndical de la FTFP	Président du syndicat local
• <b>Durée et temps de la négociation</b>	Une moyenne de 25 jours répartis sur 8 3/4 mois	Une moyenne de 15 jours répartis sur 3 1/2 mois
• <b>Conciliation</b>	Oui: 3 fois sur 4	Non: aucun
• <b>Médiation</b>	Non: aucun	Oui: à 3 reprises
• <b>Lettres d'entente</b>	41 Remplacement des vacances et ligne de progression	117 Réorganisation du travail et multi-disciplinarité /ré-cupération sous-traitance

## CHAPITRE - 5 -

### ANALYSE EXPLICATIVE DE LA SPÉCIFICITÉ DE L'ACTION SYNDICALE

Nous expliquons maintenant pourquoi l'action syndicale est si différente entre nos deux syndicats de taille comparable. Ces syndicats sont liés à deux fédérations distinctes mais affiliés à une même centrale, soit la CSN. Les entreprises concernées sont de propriété économique privée et publique et le gouvernement intervient de manière particulière dans chacun des cas. Ces syndicats ont eu, par le passé, une pratique semblable dans leurs relations de travail, soit une pratique très conflictuelle enracinée dans une culture traditionnelle de combat et de grande confrontation. Nous devons comprendre pourquoi il y a variation de l'action syndicale et surtout expliquer la spécificité de cette action. Pourquoi et comment émerge un nouveau modèle syndical? Pour comprendre cette action syndicale spécifique, souvenons-nous d'abord de notre proposition d'hypothèses explicatives:

Les contextes externe et interne médiatisés par le type de leadership du comité exécutif du syndicat local expliquent les grandes différences dans l'action syndicale des deux syndicats étudiés.

Notre proposition d'hypothèses peut-elle suffire à fournir des explications valables dans notre étude comparée et limitée à seulement deux syndicats? Nous croyons que le leadership d'un groupe d'acteurs, syndical, patronal et gouvernemental, fournit la principale clé de l'énigme. Ce leadership ressort dans le jeu des acteurs et ce, de façon historique. La capacité d'un acteur historiquement construit de se positionner de sorte qu'il soit considéré comme un incontournable est déterminant sur son action et sur l'ensemble des relations qui y sont tributaires. C'est évidemment le jeu des acteurs et les choix qu'ils font qui teintent les relations de travail. Mais il nous semble, à la lumière des données recueillies, que plus un acteur est leader, plus il influence l'action qui se joue à l'intérieur et à l'extérieur des relations de travail patronales-syndicales. Ainsi, la variable médiatrice du leadership filtre les variables des contextes externe et interne. Notons que l'implication du gouvernement et les stratégies patronales ainsi que l'évolution des

relations de travail, les caractéristiques du membership et la synergie du tandem syndicat local/fédération sont aussi importantes parce qu'elles représentent des opportunités et des contraintes sur le type d'action syndicale. Ces variables contextuelles sont examinées de manière indépendante et, par la suite, analysées à travers la variable médiatrice. Le leadership syndical est sans aucun doute l'élément le plus déterminant qui colore le jeu des acteurs et qui, conséquemment, influence le plus directement l'action syndicale, sa variation et sa transformation. Notre hypothèse a donc une validité explicative que nous allons démontrer.

Nous expliquons donc l'évolution différente de l'action syndicale dans nos deux syndicats étudiés. Ainsi, nous montrons pourquoi de telles différences entre nos deux cas étudiés ont émergé et contribué à bâtir un modèle syndical qui, dans le premier cas, est qualifié de traditionnel dans une démocratie représentative basée sur l'affrontement alors que, dans le deuxième cas, le modèle serait plutôt de type co-gestionnaire inscrit dans une logique intégrative et basé sur un partenariat patronal-syndical au niveau relationnel. Il se distingue nettement d'un syndicalisme traditionnel d'antagonisme de classes où le syndicat critique, dénonce, confronte, s'appuie sur des règles formelles sans proposer d'alternatives à expérimenter ni de solutions à concrétiser. Voici notre modèle d'analyse:

Tableau -V.1-  
Modèle d'analyse explicative

<u>Variables indépendantes :</u>	<u>Variable médiatrice</u>	<u>Variable dépendante</u>
<u>Contextes externe:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur patronal</li> <li>• Acteur gouvernemental</li> </ul>	→ Leadership du	Action syndicale <sup>1</sup>
<u>Contextes interne:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution des relations de travail</li> <li>• Caractéristiques du membership</li> <li>• Synergie du tandem syndicat local/fédération</li> </ul>	→ syndicat local →	

<sup>1</sup> L'action syndicale est principalement documentée aux chapitres 2, 3 et 4.

## Cas-A- Analyse explicative

Afin de développer l'analyse explicative comme telle, nous allons d'abord documenter nos variables indépendantes et, par la suite, nous analyserons le tout en lien avec notre variable médiatrice. Passons donc à nos hypothèses explicatives pour comprendre la variation de l'action syndicale et les résultats obtenus par cette action lors de la restructuration<sup>2</sup> de l'entreprise.

### A-1 Les contextes

*L'acteur patronal*

Les structures financières, les structures organisationnelles de l'entreprise, la situation économique et les stratégies d'affaires de l'employeur composent cette brève section.

#### a) Structures financières

L'usine de Domtar-Windsor est un établissement industriel de propriété économique privée et publique. En fait, par le truchement de la SGF (24%) et de la Caisse de dépôt (19%), le gouvernement, en avril 1995, est propriétaire à 43%<sup>3</sup> de cette usine.

#### b) Structures organisationnelles

Spécialisée dans les papiers de communication, l'usine de Windsor fait partie de la grande famille Domtar. La compagnie comprend plusieurs

---

<sup>2</sup> La restructuration concerne surtout l'implantation de nouvelles technologies qui a nécessité la construction d'une nouvelle usine et la fermeture de l'usine St-François, la formation d'employés et le déplacement de tous les travailleurs à l'usine nouvelle.

<sup>3</sup> Jacques Benoît. « Le meilleur trimestre de l'histoire de Domtar » dans La Presse, 21 avril 1995.



usines dont la gamme de produits se compose ainsi: papiers de communication; papiers fins de spécialité; papier journal et impression spéciale; pâte commerciale; bois d'oeuvre; cartons caisses; panneaux de gypse et panneaux mélaminés et de particules. La spécialité de l'usine de Windsor est donc la production du papier de communication.

L'usine de Windsor se divise en plusieurs secteurs: la cour à bois, la pulperie, la préparation des pâtes, la machine presse-pâte, les machines à papier, la finition comprenant l'emballage et l'expédition, la coupeuse format et la coupeuse folio, l'équipe extérieure, le magasin, le secteur vapeur et récupération. De plus, des vérificateurs, des huileurs et des concierges oeuvrent à différentes étapes de la production et dans différents secteurs de cette production.

À l'usine, nous retrouvons six niveaux hiérarchiques: le vice-président, le directeur, le surintendant, l'assistant-surintendant, le contremaître et, en bas de l'échelle, les travailleurs communément appelés les cols bleus. La hiérarchie organisationnelle de la compagnie Domtar oblige une communication traditionnelle où les informations descendent du haut de la pyramide vers le bas.

De 1984 à 1992, il y a deux usines alors qu'il y a, depuis 1993, une seule usine et un seul milieu de travail divisé physiquement selon les particularités du travail (pâte, machine à papier, etc.). L'organisation du travail se fait dans une production continue 24 heures par jour et 365 jours par année et nécessite des horaires multiples. L'organisation du travail s'appuie principalement sur les nouvelles technologies et la nouvelle usine en 1992 avec la reproduction des postes et des tâches de sorte de respecter le plus possible l'organisation du travail antérieure. L'employeur ne profite pas des nouvelles technologies pour réorganiser le travail. En 1991, l'élimination d'une partie d'un palier hiérarchique se concrétise par la coupure de 17 contremaîtres et ce, en lien avec la fermeture de l'usine St-François. En 1992, malgré l'insistance de l'employeur pour instaurer le concept de flexibilité multi-métiers, le syndicat refuse cette flexibilité multi-métiers et signe une lettre d'entente pour la formation d'un comité visant l'entraide mutuelle à

l'essai tout en s'appuyant sur les principes de l'entente-cadre. La même année, l'employeur<sup>4</sup> s'engage à ne pas procéder à des mises à pied des personnes inscrites sur une liste de 601 noms que seule l'attrition peut réduire. En 1993, le plancher d'emploi n'est pas obtenu par le syndicat mais il y a reconduction de la lettre d'entente de 1992 alors que le nombre de personnes sur la liste a diminué au rythme des départs à la retraite. L'employeur continue la réduction de sa main-d'oeuvre pour réduire ses frais d'exploitation.

### c) Situation économique de l'entreprise: marché et profits

La production de papiers de communication à l'usine de Windsor dépasse les \$100 millions de dollars par année et plus de la moitié de cette production est exportée à l'extérieur du Canada, soit en Asie, en Afrique, en Europe de l'Ouest et principalement aux États-Unis.

Depuis 1991, Domtar-Windsor a considérablement amélioré sa productivité pour une production de 309,000 tonnes courtes en 1991 à 475,000 tonnes courtes en 1993 et ce, tout en diminuant les coûts moyens par tonne de papier de 9% entre 1992 et 1993. Qui plus est, l'année 1993 se veut riche en records de production: au secteur de la pâte, la production a atteint une moyenne quotidienne de 1,200 tonnes par jour alors que les attentes étaient fixées à 1,000 tonnes par jour; l'usine de papier, conçue également pour produire 1,000 tonnes par jour, a atteint une production journalière de 1,350 tonnes de papier de première qualité; enfin, la machine à papier d'une plus grande largeur, soit la machine numéro-7- a atteint un record mondial en produisant 995 tonnes sur une période de 24 heures. L'employeur conclut que Windsor a atteint des performances impressionnantes et il affirme que l'accroissement de la productivité est dû d'abord à la qualité des outils, de l'équipement et de la technologie; et, enfin, à l'amélioration du rendement de

---

<sup>4</sup> Il y a une différence importante entre une sécurité d'emploi qui protège un nombre de postes et une liste regroupant un nombre de personnes X qui diminue à chaque fois qu'un travailleur part à la retraite. Cela signifie que le nombre de postes peut, à la limite, diminuer au gré de l'employeur.

tous les travailleurs qui sont cependant moins nombreux à l'usine. Pour sa part, le syndicat retrace plusieurs facteurs tributaires de cette meilleure productivité: l'amélioration des interventions en santé et sécurité du travail qui ont contribué à une baisse importante de la fréquence des accidents [de 20% en 1990 à 10% en 1993 et à 7% en 1994] ainsi qu'à une baisse de la gravité de ces accidents, le tout se traduisant par un absentéisme réduit; l'optimisation des outils et des technologies; la sensibilisation aux normes ISO pour l'élimination des rejets et une qualité des produits de plus en plus grande et enfin, le professionnalisme de tous les personnels. Notons que l'obtention de la certification ISO est prévue pour 1995.

Néanmoins, une excellente productivité ne signifie pas automatiquement faire des profits. En fait, "Domtar affiche un premier profit trimestriel après avoir accusé plus de 700\$ millions de perte depuis 1990".<sup>5</sup> Les profits totalisent donc 41\$ millions depuis le début de l'année pour un bénéfice net de 36\$ millions alors que le déficit de l'an passé représentait 85\$ millions. Trois facteurs importants expliqueraient cette amélioration de la rentabilité: la meilleure performance de l'usine pour une progression de 8,4%, l'augmentation de 14,3% des ventes aux États-Unis et de 12,9% outre-mer [Asie et Afrique surtout] et, enfin, l'augmentation des prix des papiers fins de 16%. De plus, en mars 1995, d'autres hausses des prix sont à prévoir alors que la baisse des stocks est importante chez les clients, soit à 39 jours de réserve seulement.

L'importance d'obtenir un produit de plus en plus de qualité est directement liée aux besoins d'accroître la compétitivité non seulement pour survivre mais pour prendre de l'expansion et demeurer en position favorable sur le marché du papier de communication. La compétitivité s'internationalise de plus en plus et les marchés englobent maintenant plusieurs États américains: l'Indiana, le Wisconsin, l'Ohio, le Michigan ainsi que les marchés établis sur la côte Est. Notons que la production de l'usine de Windsor accapare seulement 8% du marché total du papier de communication. Depuis deux ans, le nombre de concurrents sur les marchés internationaux a augmenté et la tendance risque de se poursuivre, selon l'employeur. Ce sont les concurrents

---

<sup>5</sup> Laurier Cloutier. « Domtar renoue avec le profit » dans La Presse du 4 novembre 1994.

situés à l'étranger qui sont les plus importants et ceux-ci produisent tous une quantité plus grande que l'usine de Windsor; ensuite, viennent les concurrents situés au Québec; et, enfin, les concurrents situés dans les autres provinces canadiennes.

Soulignons également que le contexte économique actuel favorise l'usine de Windsor avec le prix de 1,000\$ la tonne de papier. Dans ce contexte, l'employeur ne met pas beaucoup de pression sur l'autre partie pour changer les manières de faire et réorganiser le travail puisque le prix du papier à lui seul procure des profits inattendus. Non seulement la tonne de papier se vend à un prix près du double d'il y a quelques années mais les ventes de papiers fins ont augmenté de 17% par rapport à l'année 1993 pour un total de 505,000 tonnes expédiées en 1994. Un profit de 37\$ millions par opposition à une perte de 14\$ millions l'année précédente fait en sorte que l'urgence de réorganiser le travail est moins pressante à court terme.

#### d) Stratégies patronales

Voici les quelques stratégies patronales qui furent mises à jour pendant notre cueillette de données.

1. **Stratégies d'affaires.** Entre 1985 et 1987, l'arrivée des nouvelles technologies a nécessité la construction d'une nouvelle usine. L'investissement a totalisé 1 milliard 200\$ millions à part la formation qui, à elle seule, a coûté 20\$ millions. Par contre, des subventions gouvernementales importantes ont été accordées à Domtar pour l'investissement technologique ainsi que pour la formation technologique nécessaire à la majorité des employés de la nouvelle usine de production. Par la suite, la fermeture de l'usine St-François et le déplacement du personnel vers la nouvelle usine ont obligé l'employeur à licencier 17 contremaîtres et à négocier un programme de départ volontaire à la retraite pour réduire le nombre de cols bleus.

2. L'employeur désire augmenter la productivité et améliorer la compétitivité. Il utilise la sous-traitance et instaure l'entretien préventif semi-annuel. De plus, il vise l'obtention de la flexibilité multi-métiers.
3. **Stratégies environnementales.** Domtar est préoccupée par l'environnement et, à cet égard, à l'automne 1994, à son usine ultra moderne de Windsor, elle a investi 18\$ millions dans l'amélioration du système de traitement des effluents et 9,5\$ millions pour le système de contrôle des émissions atmosphériques de la chaudière à écorces.
4. **Gestion du travail traditionnelle et roulement important du personnel d'encadrement.** À tous les deux ou trois ans, un mouvement du personnel d'encadrement s'enclenche. En fait, Domtar désire que ses cadres se déplacent d'une entreprise à l'autre afin de posséder une meilleure connaissance de la compagnie. Par exemple, à l'automne 1994, le président fort apprécié par tous les syndiqués fut remplacé par un ex-employé et expert en pâtes et papier originant des États-Unis. Cet expert, après deux ans et demi au service de Domtar où il avait la mission de rentabiliser l'entreprise et d'ouvrir le marché américain aux papiers fins de l'usine de Domtar, avait quitté cette compagnie quelques semaines avant les élections québécoises de septembre 1994<sup>6</sup>. Ce nouveau président pourra certes mieux positionner Domtar sur le marché américain et ce, grâce à son imposant bagage et à ses nombreuses connaissances du secteur du papier et de l'usine Domtar. Toutefois, notons que ce président ne parle aucunement le français. Il est important de préciser à quel point les rapports sociaux entre les employés et l'ancien président étaient conviviaux. En fait, ce dernier se déplaçait fréquemment pour rencontrer les syndiqués et discuter du fonctionnement de l'usine. Il avait d'ailleurs engagé un nouveau processus communicationnel qui faisait preuve de beaucoup de transparence et ainsi visait à améliorer les relations patronales-syndicales. Des résultats positifs sur l'établissement d'une confiance mutuelle entre les parties sont d'ailleurs constatés par les représentants de l'employeur et par les membres de l'exécutif syndical mais, malheureusement ne durent pas. Le roulement des cadres fait en sorte

---

<sup>6</sup> Laurier Cloutier. « Le président (...) quitte Domtar » dans La Presse du 13 septembre 1994.

que tout est continuellement à bâtir. Une reconstruction des rapports sociaux entre les parties est continue.

5. **Stratégies de négociation.** L'employeur utilisait les menaces de fermeture d'usine à chaque négociation et ce, jusqu'à ce que la nouvelle usine soit mise en marche.

Bref, l'acteur patronal est instable, la philosophie de gestion change continuellement avec l'arrivée régulière de nouveaux cadres tandis que la priorité patronale est à la rentabilité de l'entreprise et aux changements technologiques alors que la réorganisation du travail, bien que souvent discutée, ne connaît que des soubresauts occasionnels. Dans ce cadre là, les pressions sur l'acteur syndical pour modifier son action sont faibles.

### *L'acteur gouvernemental*

Comme nous l'avons vu précédemment dans les structures financières de l'entreprise, le gouvernement, en avril 1995, est propriétaire à 43%<sup>7</sup> de cette usine et les nominations des dirigeants sont politiques. Il est donc possible qu'à chaque changement de gouvernement provincial, la présidence de la compagnie soit assumée par une personne différente et ainsi qu'une nouvelle philosophie de gestion soit mise en place. Les nominations des dirigeants à Domtar-Windsor ne se font pas uniquement par une intervention gouvernementale mais plutôt en collaboration avec les grands patrons de la compagnie. En autant que l'usine demeure rentable, le gouvernement ne se préoccupe pas de la philosophie de gestion et des valeurs spécifiques des dirigeants nommés.

Puisque la préoccupation première du gouvernement est la rentabilité financière de Domtar, les pressions exercées par le gouvernement sont surtout d'ordre économique et, jusqu'à date, ont consisté à investir des sommes considérables pour construire une nouvelle usine, introduire des

---

<sup>7</sup> Jacques Benoît. « Le meilleur trimestre de l'histoire de Domtar » dans La Presse, 21 avril 1995.

nouvelles technologies importantes et former la main d'oeuvre afin qu'elle puisse travailler le plus adéquatement possible avec cette technologie de pointe. Ainsi, le gouvernement exerce bien peu de pression sur l'acteur syndical, il a plutôt contribué à diminuer ces pressions grâce à un investissement qui a sécurisé la région, l'emploi et le syndicat tout en l'obligeant à négocier le transfert de postes traditionnels à des postes nécessitant une formation tributaire des changements technologiques.

Nous constatons donc que le gouvernement se comporte d'abord et avant tout comme un actionnaire qui vise la rentabilité de l'entreprise. Son implication est donc essentiellement à caractère économique et n'agit pas pour modifier le fonctionnement social de l'entreprise puisque celle-ci n'exerce que peu de pressions sur les parties visant le changement des relations de travail et du modèle d'action syndicale.

### *L'évolution des relations de travail*

De tout temps, les relations de travail furent tendues et les pressions nombreuses sur l'exécutif syndical mais ce dernier n'a jamais perçu de crise insurmontable. Les travailleurs d'aujourd'hui étaient enfants lorsque leurs parents travaillaient à cette usine et vivaient des relations de travail d'affrontement et de tensions pénibles et, pourtant, ils n'envisageaient pas de modification de leurs manières de faire. La plus grande pression qui aurait pu transformer cette situation en crise concernait la décision d'investir des milliards de dollars afin d'éviter la fermeture complète de l'usine. Dans cette situation particulière, chaque citoyen de la ville de Windsor s'est senti concerné et les manifestations ont sensibilisé l'employeur et les gouvernements qui ont investi des sommes considérables. L'implication des citoyens a facilité la tâche du comité exécutif du syndicat et la crise fut écartée, réduisant ainsi les pressions aux changements du modèle des relations de travail.

Les nombreuses grèves, les griefs, les litiges et les conflits font partie d'un paysage connu et ne sont jamais considérés comme étant une situation de crise. Les relations de travail sont tendues année après année et la confrontation patronale-syndicale dans une solidarité d'opposition semble toujours fonctionnelle.

### *Les caractéristiques du membership*

Dans cette usine, le membership est regroupé dans une seule usine mais le partage d'un même territoire physique ne signifie pas une unité d'identification au secteur du papier ou à l'usine Domtar. Au contraire, les travailleurs s'identifient d'abord et avant tout à leur sphère occupationnelle, c'est-à-dire qu'ils s'identifient à leur groupe de métiers. La division du travail est également basée sur ce critère. Ainsi, les deux sphères occupationnelles distinctes renvoient à la maintenance (métiers) avec le tiers des membres et à la production avec les deux tiers des membres. Bien que le nombre de départements soit passé de 25 en 1983 à 17 en 1994 tandis que le nombre de titres d'emploi a également diminué pour passer de 163 en 1983 à 146, une dizaine d'années plus tard, il n'en demeure pas moins que les deux sphères occupationnelles conservent les mêmes caractéristiques.

Il faut ajouter que les conditions de travail sont spécifiques pour chacune des sphères d'occupation. La convention collective comprend deux sections dont l'une spécifie certaines conditions de travail des employés de métiers. Par exemple, la durée d'apprentissage est particulière, l'évaluation au mérite se reflète dans le salaire et une clause précise qu'ils doivent fournir des outils personnels, etc. De plus, les vêtements de travail identifient la sphère occupationnelle de sorte que même à la cafétéria, les gens de métiers ne se mélangent pas aux travailleurs de la production. Même leur chapeau est de couleur distincte. Malgré la dualité d'identification occupationnelle qui se reflète également dans le comité exécutif, le membership conserve une solidarité d'opposition au patronat.



Bref, les membres obligent les officiers du syndicat à une démocratie constante à travers les multiples réunions syndicales à plusieurs palliers ainsi que dans le mode électif des officiers qui doit continuellement être représentatif de cette dualité d'identification des membres. Celle-ci a donc un impact incommensurable sur l'action syndicale autant au niveau organisationnel qu'institutionnel. En fait, la représentation au sein des officiers est divisée et la négociation de même que l'administration du contrat collectif doit tenir compte de cette dualité. Les officiers du syndicat sont donc prisonniers d'un mode de fonctionnement qu'ils ne peuvent pas aisément modifier compte tenu de leur faible marge de manoeuvre. Ainsi, les caractéristiques du membership jouent un rôle déterminant sur l'action syndicale. Nous verrons plus en détails comment cela se manifeste à travers la variable médiatrice qu'est le leadership du syndicat local.

*La synergie du tandem syndicat local et sa fédération*

Dans le cas-A-, la synergie du tandem syndicat local et sa fédération est très élevée comme nous allons le démontrer plus loin. La FTPF regroupe 12,000 membres répartis dans 143 syndicats composés uniquement de travailleurs du papier (6,000 membres) et de la forêt (6,000 membres).

Tableau -V.11-

FTPF	
Secteur Papier	Secteur Forêt
	Scieries - Foresterie
6,000 membres	6,000 membres

L'inscription formelle de l'allégeance fédérative dans la constitution du syndicat local

D'abord, dans le cahier de constitution du syndicat, nous retrouvons l'inscription formelle d'allégeance à la FTPF et aucune mention de la CSN. À ce sujet, un ex-officier du syndicat dira:

"Chez Domtar-Windsor, nous avons une identification et une confiance totales à la FTPF. Nous nous sentons très loin du discours et des politiques CSN. Si la FTPF quittait la CSN, nous resterions collés à la FTPF ."<sup>8</sup>

### La perception d'être reconnu au sein de la fédération

L'homogénéité sectorielle facilite l'identification des syndicats locaux à leur fédération. Le coordonnateur<sup>9</sup> (1988 à aujourd'hui) de la fédération et les élus de cette fédération sont relativement stables tout au long des dix ans de notre étude. Tous les syndicats locaux partagent les mêmes problématiques liées aux sphères sectorielles papier (journal- fin- photocopie- hygiénique- carton, ...) et forêt. Quand les syndicats se rencontrent, ils peuvent discuter de problématiques similaires<sup>10</sup> et ce, en lien avec leur profession.

Cette identification de métier se traduit aussi dans l'implication du syndicat local dans sa fédération et dans l'utilisation des différents services fédératifs par les membres du syndicat local. De plus, le syndicat de Domtar-Windsor est un des gros syndicats qui sont importants pour la FTPF. Les officiers qui vont dans les instances réalisent que leur groupe est important, l'un d'eux dira:

"C'est un gros syndicat au même titre que Crabtree, Abitibi-Consol ou Kruger. Quatre ou cinq gros syndicats influencent beaucoup la FTPF. On est important pour notre fédération."

### L'implication du syndicat local dans sa fédération

L'implication d'un officier du syndicat local dans les instances fédératives fut relevée à différentes périodes. Revenons pour plus de détails à l'implication du local dans la FTPF. Par exemple, un des ex-

---

<sup>8</sup> Entrevue du 19-07-2000 à la FTPF de Québec.

<sup>9</sup> Le coordonnateur fut jadis conseiller syndical à la FTPF puis, de 1983 à 1988. il fut coordonnateur du comité inter-fédérations du secteur privé, soit l'organisme qui chapeaute, entre autres, la FTPF.

<sup>10</sup> Il s'agit entre autres, des outils, méthodes et procédés, des stratégies de négociation, des changements mondiaux dans le secteur, de l'organisation du travail, etc.

présidents (N) du syndicat s'impliquait activement dans sa fédération en travaillant à la FTPF deux jours par semaine alors qu'il assumait la présidence du syndicat local. Certains lui reprochaient cette implication fédérative.

En fait, les entrevues révèlent que les travailleurs n'apprécient pas tous une telle implication du président syndical au sein de la fédération (FTPF). Alors que certains syndiqués apprécient ce lien local-fédératif, d'autres diront que l'ex-président était un peu trop occupé par les affaires fédératives. Certains avancent même que ses liens fédératifs lui auraient coûté son poste de président du syndicat local aux dernières élections.

Puisque travailler au sein de la fédération exigeait en moyenne deux jours par semaine : deux jours à Québec ou à Montréal, moins de temps pouvait être consacré au local : le président n'était ni à l'usine ni au bureau syndical. À Windsor, les membres exigent que leurs représentants syndicaux travaillent régulièrement à l'usine. À toutes les semaines, ils sont habitués de côtoyer les officiers du syndicat à l'usine dans leur poste de travail salarié et au bureau syndical. La dernière année de son mandat, le président (N) n'aurait travaillé à l'usine que dix jours. Notons toutefois que certains présidents de gros syndicats locaux non-impliqués dans leur fédération ni aux instances de la centrale ne travaillent jamais à l'usine et ce, tout au long de leur mandat au niveau local et, pourtant, les membres ne leur en tiennent pas rigueur. Il s'agit donc d'un particularisme du syndicat local comme tel.

Cet ex-président (N) continue d'ailleurs de travailler activement au niveau syndical à la fédération (FTPF) ainsi qu'à la CSN. De plus, il est également membre du comité intersyndical de négociation et de stratégie de la FTPF, comité qui représente seize (16) syndicats et regroupe onze membres. Depuis 1989, il assume la trésorerie de la FTPF et, depuis 1993, il siège au comité de griefs confédéral ainsi qu'au comité de négociation du contrat collectif de travail des salariées et salariés de la CSN. L'ex-président du syndicat est un militant actif. Il siège donc à la Fédération des Travailleurs des Pâtes et Papier-CSN : d'abord, élu vice-président du secteur usine de 1989 à 1991, il fut ensuite élu trésorier de la fédération en 1991 et ce, sans opposition. Il participe donc à

l'élaboration des stratégies fédératives et a la possibilité d'établir des liens directement avec son syndicat local. Il continue à travailler à l'usine une vingtaine de jours par année et se rend aux assemblées générales de son syndicat local:

"Je préfère ce rôle à la fédération car, au local comme président, j'ai toujours travaillé dans la bataille, dans l'affrontement où l'employeur avait toujours tort. Au local, le syndicat est centré sur lui-même tout en étant en lien avec la FTPF. Depuis que je suis à la fédération, j'ai appris à écouter, à mieux argumenter et je suis capable de revendiquer différemment. Même si je suis secrétaire-trésorier à la fédération, j'assiste quand même aux assemblées générales dans mon syndicat et j'interviens à titre de salarié membre de mon syndicat. Certains officiers se sont opposés à ce que je participe aux assemblées générales et ont téléphoné à la fédération pour m'interdire le double rôle mais j'ai droit comme n'importe lequel autre membre puisque je travaille aussi à l'usine. Je ne suis pas à temps plein à la FTPF. L'an passé, j'ai travaillé 21 journées de 12 heures à l'usine, ce qui équivaut à un mois et demi de travail." (entrevue avec un ex-officier le 19 juillet 2000)

### Les structures de négociation

Les structures de négociation révèlent une spécificité sectorielle. Bien que dans les syndicats locaux affiliés à la FTPF comme dans toutes les autres fédérations de la CSN, l'autonomie de négociation soit généralisée, chaque syndicat doit tenir compte que différentes entreprises sont détenues par un même employeur dans leur fédération. À ce propos, le coordonnateur de la FTPF et le professeur Bourque écrivaient:

"Dans le secteur du papier caractérisé par une plus grande homogénéité et un degré élevé au niveau de la concentration de l'industrie, les structures de négociation sont plus centralisées et la diffusion des nouvelles formes d'organisation du travail plus marquée que dans la métallurgie. Une stratégie syndicale coordonnée s'impose dans un tel contexte, toute entente relative à l'organisation du travail étant susceptible d'extension aux autres établissements du même employeur et, éventuellement, à l'ensemble des employés du secteur."<sup>11</sup>

En fait, des résultats de négociation obtenus à un endroit peuvent être exportées à d'autres entreprises du même type. Néanmoins et ce, partout, les particularismes sont respectés et les négociations tiennent compte des spécificités des besoins locaux. Bien sûr que ce qui est applicable à un endroit

---

<sup>11</sup> Bourque et Rioux. Actes du XXX ième congrès ACRI-CIRA, 1994: p.72.

ne l'est pas systématiquement à un autre. Ainsi, chaque syndicat conserve son autonomie de négociation. Lorsqu'un syndicat reçoit une demande patronale jamais débattue ailleurs, il informe systématiquement la fédération. Celle-ci fait des recherches pour vérifier et, selon le cas, prend ou non un alignement concernant la demande. Le syndicat négocie au mieux et le résultat constitue un précédent que les autres peuvent utiliser par la suite. Par exemple, en 1987, les syndiqués de Domtar-Windsor ont créé un précédent concernant trois jours de Fêtes chômées et payées alors que l'usine n'opérait pas ces jours-là. Il s'agissait de Pâques, de la St-Jean-Baptiste et de la fête du travail. Lors d'une assemblée générale houleuse, les membres ont accepté à 75% l'obtention de trois jours supplémentaires de congé en contrepartie de l'ouverture en continue lors de ces trois jours de fêtes. Par la suite, la FTFP a pris connaissance du résultat de négociation en sachant très bien que plusieurs autres entreprises allaient revenir à la charge et que les syndicats se serviraient de la clause négociée à Domtar-Windsor.

Traditionnellement, le pattern dans le secteur du papier fut surtout de type salarial et touchait les augmentations salariales, les fonds de pension et les régimes d'assurances. Depuis 1990, le pattern ou accord cadre comprend la flexibilité multi-métiers alors que la durée des conventions collectives est de six ans depuis 1993. En 1998, s'est ajoutée l'opération en continue pour les fêtes de Noël et du Jour de l'An. Ce pattern est établi par un syndicat qui ne provient pas de la CSN. En fait, depuis 50 ans, c'est le Syndicat Canadien des travailleurs du Papier (intégré depuis quelques années au Syndicat Canadien de la chimie, de l'énergie et du papier -SCEP-) qui décide quelle compagnie fera le pattern. Après avoir fixé les demandes salariales, le Syndicat donne un mandat au comité exécutif de choisir une compagnie pour le pattern. Le pattern est formellement structuré et consiste en un règlement entre la compagnie choisie et le Syndicat.

Par la suite, les autres compagnies ont un engagement moral à respecter ce pattern. Les directions des compagnies se parlent entre elles durant la négociation de ce pattern. Si un syndicat est en négociation de renouvellement de convention collective en même temps que la négociation du pattern a lieu, les parties ne parlent aucunement des éléments du pattern.

Elles négocient tous les autres sujets et attendent le règlement du pattern. Par exemple, le dernier pattern pour l'Est du Canada a eu lieu en 1998 alors qu'Abitibi-Price a dû subir cinq mois de grève. Depuis 1994, un deuxième pattern existe pour l'Ouest du Canada. En 1990, le pattern salarial fut établi par le Syndicat canadien des travailleurs du papier (SCTP) avec la compagnie Stone-Consolidated.<sup>12</sup> En 1996, c'est Abitibi-Price qui fut choisie pour établir le pattern salarial de l'industrie papetière dans l'est du Canada. Par la suite, ce pattern salarial fut repris par chacune des six unités syndicales CSN couvertes par l'étude de Bourque et de Rioux.

Évidemment, les syndicats n'ont aucune obligation de se conformer de façon identique au pattern salarial. Par exemple, Bourque et Rioux mentionnent qu'en 1993, l'entente intervenue à la Cartonnerie Cascades-Jonquière rompt avec le pattern salarial de l'époque. À son tour, Domtar-Windsor rompt avec le pattern salarial en 1993 en faisant des gains supplémentaires au pattern. C'est cette même année que le syndicat de Domtar-Windsor accepte l'opération en continue lors des fêtes de Noël et du Jour de l'An et obtient une compensation monétaire de cinq jours par jour travaillé. Par la suite, l'usine d'Alma obtiendra une compensation monétaire de trois jours par journée de travail durant ces jours de Noël et du Jour de l'An. En 1998, le pattern établira la compensation monétaire de quatre jours pour l'opération sans interruption durant le congé des Fêtes. Néanmoins, les usines de papier journal se conformeraient davantage au pattern salarial que les autres usines de la FTFP.

La FTFP tente de faire en sorte que toutes les conventions collectives du papier se renouvellent la même année. Ainsi, les conventions collectives sont maintenant uniformisées quant à leur durée et à leur date de renouvellement. La durée est maintenant de six ans et l'échéance arrivera en 2005. Seule l'usine d'Abitibi-Consolidated de Port-Alfred fait exception avec un contrat de

---

<sup>12</sup> Voir pour plus de détails, l'article intitulé " Négociation collective et organisation du travail: analyse d'accords récents dans les secteurs de la métallurgie et du papier CSN" écrit par Reynald Bourque et Claude Rioux.. ACRI-CIRA Actes du XXX congrès. Édité par Esther Déom et Anthony Smith. 1994: 71-81

huit ans s'étendant de 1993 à 2001. Le renouvellement des conventions collectives dans une même année procurera un avantage stratégique important aux syndicats. Un ex-officier insiste:

"La FTPF regroupera toutes les négociations dans une même année et tentera de débiter par le renouvellement du contrat collectif susceptible de donner les meilleurs résultats pour, par la suite, tenter de le mettre sur la table dans les autres négociations. Bien sûr, le syndicat n'est pas obligé d'accepter mais s'il est ciblé c'est que la FTPF juge que la compagnie x doit faire le pattern à la FTPF."<sup>13</sup>

Malgré le pattern, la négociation se réalise de façon relativement autonome. Chaque unité d'accréditation fait sa propre négociation pour le renouvellement du contrat collectif. Cependant, notre cas-A- est fortement influencé par la FTPF et intègre, dans ses demandes, les revendications fédératives. Souvenons-nous de l'étude des théoriciens Boraston, Rimmer et Clegg (1975) qui expliquaient l'importance des structures de négociation et de l'influence de "l'union" sur le local dans la variation de l'action syndicale alors que la négociation collective en constitue le coeur ou l'activité centrale.

Dans le cas-A-, il y a deux tables de négociation : la première pour le renouvellement du contrat collectif de travail se situe au niveau local alors que la deuxième pour le régime de retraite et le RCID (Régime de conversion industrielle Domtar touchant les employés syndiqués de Domtar Inc) se situe au niveau de la Compagnie. Ce régime fut établi le premier janvier 1969 pour les dirigeants de la Société et les syndicats représentant la majorité des employés des entreprises Domtar. Les deux types de négociation peuvent se chevaucher. En fait, le régime de retraite et le RCID sont négociés en dehors du renouvellement du contrat collectif. Il s'agit d'une négociation couvrant tous les établissements de l'entreprise Domtar. Elle se fait avec tous les syndicats de ces usines, qu'ils soient affiliés à la CSN, à la FTQ ou autres. C'est donc une négociation pluri-syndicale impliquant tous les syndicats peu importe leur allégeance.

Ainsi, la FTPF coordonne ces deux types de négociation : Retraite et RCID ainsi que le renouvellement du contrat collectif de travail. Cette

---

<sup>13</sup> Entrevue du 19-07-2000 avec le trésorier de la FTPF.

coordination est possible grâce au comité intersyndical mis en place en 1990 par la fédération (FTPF) où siègent onze personnes représentant seize usines de papier. Ce comité de coordination représente toutes les usines (16 compagnies) à papier du Québec dont les syndicats sont affiliés à la FTFP-CSN. Nous pouvons donc dire que ce niveau de négociation est sectoriel en autant que l'affiliation syndicale soit CSN. Le mandat de ce comité intersyndical est de coordonner les négociations collectives afin de bâtir les meilleurs contrats collectifs avec des systèmes de rémunération semblables entre les usines. Les 11 personnes qui siègent à ce comité sont : le coordonnateur de la FTFP, le président de la FTFP, trois conseillers syndicaux de la FTFP et un conseiller syndical du service d'information CSN, le vice-président FTFP du secteur usine de Domtar-Windsor, et enfin, quatre représentants d'usine. Chacun d'entre eux a la responsabilité d'un nombre de syndicats et s'assure de transmettre toutes les informations nécessaires à la négociation.

### L'utilisation des services fédératifs de formation, de conseil et de négociation

Le syndicat local utilise une panoplie de services de la FTFP et du conseiller syndical : des conseils en relations de travail ; la préparation des rencontres de négociation patronale-syndicale et la négociation collective où le conseiller agit comme porte-parole ; la préparation et les arbitrages des griefs ; et, enfin, l'intervention pour régler différents problèmes et conflits dans l'exécutif local ou à d'autres niveaux de la hiérarchie syndicale ainsi qu'avec les directeurs de département et de ressources humaines. Les présidents des syndicats téléphonent à la FTFP pour tout besoin ou information nécessaire. Le coordonnateur de la fédération intervient aussi à différentes occasions mais surtout lors de la négociation sur des thèmes d'importance capitale.

Le négociateur siégeant à la table de négociation lors du renouvellement du contrat collectif est formellement identifié comme le conseiller syndical régional affecté aux dossiers de la FTFP. Par contre, plusieurs négociateurs provenant de différentes allégeances syndicales siègent à la table de négociation concernant le régime de retraite et le RCID.



Le porte-parole est généralement le conseiller syndical de la FTPF à la table de négociation patronale-syndicale lors du renouvellement du contrat collectif de travail. Un officier précise:

"Chez Domtar-Windsor, nous avons un respect sans limite pour la FTPF. Nous ne sommes pas un syndicat rebelle. Nous avons toujours suivi les alignements de la FTPF et toujours utilisé le conseiller syndical comme porte-parole même si, à l'occasion, celui-ci en savait moins que le président du syndicat. S'il est en vacances au moment de la négociation, nous allons chercher XXX, retraité et notre coordonnateur pour nous aider. Ce dernier est une sommité. C'est un leader hors pair. Il impressionne l'employeur par son bagage de connaissances lorsqu'il se présente à une table de négociation. Il connaît tout ce qui se passe dans le papier: en Amérique du Nord, en Norvège, partout en Europe."<sup>14</sup>

Ce n'est donc pas le président du syndicat local qui dirige la négociation mais plutôt le comité de négociation parrainé par le conseiller syndical de la FTPF et, au besoin, aidé par le coordonnateur de la fédération ou par un substitut nommé par la FTPF. Un coordonnateur de fédération syndicale<sup>15</sup> qui s'implique activement dans la négociation d'un syndicat local est tout à fait exceptionnel à la CSN. Précisons que ce dernier fut longtemps salarié et conseiller syndical dans cette fédération. Ainsi, le coordonnateur de la FTPF négocie également dans d'autres grandes entreprises lors de clauses spécifiques revêtant un caractère important. Par exemple, en 1993, suite à la demande patronale d'ouvrir l'usine à Noël et au Jour de l'An, la négociation de congés supplémentaires en contrepartie de cette acceptation fut défendue par le coordonnateur de la FTPF. La convention collective fut même signée par le coordonnateur de la fédération.

De plus, le comité exécutif du syndicat local insiste parfois pour que le conseiller syndical FTPF soit appuyé par le coordonnateur de la fédération et ce, particulièrement, lors de négociations d'éléments complexes. D'autre part, en ce qui a trait au régime de retraite et au RCID, deux représentants de la FTPF-CSN sont nommés comme porte-parole pour représenter tous les membres syndiqués CSN de Domtar, qu'ils soient dans un syndicat d'employés de bureau ou dans un syndicat d'employés de la production. Ainsi, il est

---

<sup>14</sup> Entrevue du 19-07-2000 avec le trésorier de la FTPF.

<sup>15</sup> Le coordonnateur de la FTPF fut jadis un conseiller syndical de cette fédération.

possible qu'aucun officier de l'usine de Windsor soit mandaté pour négocier à cette table.

### L'assistance au colloque, congrès et instances fédératives

Entre 1983 et 1993, une moyenne de 30 jours par année fut utilisée pour la formation syndicale et l'assistance à des colloques, à des congrès ou à diverses instances fédératives. Depuis, la formation donnée par la FTPF s'est encore accentuée nous dira le secrétaire-trésorier:

"Dernièrement, 60 travailleurs de l'usine ont reçu trois jours de formation donnée par la FTPF et un conseiller du service de formation CSN. Compte tenu que les intervalles de négociation sont plus longues (6 ans), la FTPF met l'accent sur la formation syndicale aux membres et nous nous rendons dans chaque région afin que plus de syndicats en profitent. Avant les gens devaient se rendre à Québec ou à Montréal. Maintenant, ce sera plus accessible pour les syndicats éloignés."

### Le versement continu des per capita

Le versement continu des per capita à la FTPF se fait régulièrement. Tous les officiers du syndicat considèrent qu'ils obtiennent des services en compensation de l'argent qu'ils versent.

"Ça répond à nos besoins. Nous avons des services directs."

C'est envers la CSN que les membres du syndicat de Domtar-Windsor sont plus critiques. Les membres à la base voient moins bien les services donnés par la Centrale à travers ses services de formation, juridique, de recherche ou autre.

Maintenant que nous avons constaté l'importance des contextes externe et interne sur l'action syndicale, nous allons analyser le leadership puis élaborer une conclusion regroupant nos explications.

## A-2 Leadership dans le gouvernement interne

Dans le cas-A-, le leadership est de type partagé. Il est doublement partagé: généralement entre trois officiers, et, au cours d'une dizaine d'années par des officiers différents. Pendant la période étudiée, trois personnes occupent le poste de président. Un président sur trois joue les rôles principaux alors que deux présidents partagent ces rôles avec deux personnes occupant les postes de vice-président et de trésorier à l'intérieur du gouvernement interne. La stabilité des personnes officières est en mouvance et des élections ont lieu régulièrement alors que cette instabilité au sein du comité exécutif est historique et a permis à 22 nouvelles personnes d'occuper un poste d'officier pendant les dix ans étudiés. Une ségrégation existe à l'intérieur du gouvernement interne alors que le leadership est surtout partagé. Voici au tableau -V.II-, une illustration de la mouvance des personnes à l'intérieur des trois postes-clés depuis 1983.

Tableau -V.III-

Officiers occupant trois postes-clés entre 1983 et 1994

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Prés.	A/D	D	D/N	N	N	N	N/D	D	D	D/N	N/J	J
V.P.	Z	Z	T	T	L	L	S	S	V	V	V	V
Secr.	X	W	W	Y	Y	C	C	C	C	C	C	C

Les leaders n'étant pas rigoureusement soudés entre eux et l'opposition forte à la base garantissent la démocratie syndicale tout en maintenant le traditionalisme culturel. Si, de façon rarissime, des changements dans l'action syndicale ont lieu, ils sont toujours incrémentiels.

Dans un premier temps, prenons les critères retenus pour comprendre le leadership et tentons de les appliquer au syndicat local du cas-A-.

D'abord, comme nous l'avons annoncé précédemment, nous constatons que la première caractéristique, soit la connaissance de soi et la confiance en soi, s'applique moins bien à un leadership d'acteur institutionnel à deux ou trois individus qui, sur une période de dix ans, change au moins trois fois qu'à un leadership personnalisé qui est resté le même pendant les dix années de notre étude. On peut, bien sûr, supposer que sans confiance en soi, il soit très difficile d'atteindre les hauts niveaux d'officiers syndicaux mais nous ne pouvons ici nous fier à des suppositions. Nous nous référons donc dans un premier temps au critère qui nous semble le plus important: avoir un idéal ou une vision.

### L'idéologie ou la vision du comité exécutif du cas-A-

Dans le présent cas, l'idéologie ou la vision du leadership institutionnel ne s'appuie pas sur des valeurs ni sur le discours de la centrale syndicale car les officiers s'inspirent uniquement de leur fédération. Ainsi, la vision syndicale s'appuie sur les stratégies fédératives en lien avec les trois principes suivants : la défense des intérêts des membres en respect de leurs particularismes dans un rapport de confrontation inscrit dans une logique distributive. Cette vision est de type traditionnel, bureau-technocratique<sup>16</sup> et antagoniste tout en étant basée sur une analyse à court terme.

### Le respect des particularismes

Le respect des particularismes se concrétise dans les deux dimensions de l'action syndicale mais voyons d'abord ses effets dans la dimension institutionnelle de l'action syndicale. Dans la convention collective, nous retrouvons deux sections distinctes en lien avec la sphère occupationnelle et une hiérarchie salariale particulière qui, au fil du temps, accentue les écarts

---

<sup>16</sup> Le terme bureau-technocratique est utilisé dans le sens que la vision syndicale est caractérisée à la fois par la bureaucratie et la technique appuyées par des règles et des procédures. En fait, les officiers renvoient maintes décisions à quelques personnes agissant comme spécialistes. Ces décisions sont prises par un salarié (technique) de la fédération ou encore par des tierces parties tels des avocats et des arbitres (spécialistes) lors d'arbitrage de griefs alors que tout est basé sur des règles impersonnelles. Voir aussi G. Dion, 1986: 476.

entre les salariés de la production les mieux rémunérés et les employés de métiers. De plus, un autre résultat de l'action syndicale renvoie à la durée du travail par semaine différenciée entre les deux groupes d'employés pendant une longue période de temps.

De plus, toujours pour respecter les particularismes, la majorité des lettres d'entente négociées entre les renouvellements de contrats collectifs renvoient aux besoins particuliers des départements et ne sont pas soumises aux assemblées générales pour approbation. Pour valider une entente particulière, les salariés d'un département n'ont qu'à l'approuver unanimement pour que cette nouvelle condition s'applique et ce, même si elle n'est pas intégrée dans la convention collective.

La convention collective détermine aussi des conditions particulières pour les employés de métiers dont les plus importantes sont: la liste des outils que l'employé de métier doit fournir, la liste des pré-requis scolaires, l'évaluation au mérite (article-10), la supervision, le champ de surveillance et les procédures de travail. Ces exigences contribuent à distinguer davantage les employés de métiers des autres employés qui, bien sûr, n'ont jamais à fournir d'outils de travail en plus de leur prestation de travail. Par ailleurs, les employés de métiers sont favorisés par un horaire de jour. Peu d'entre eux travaillent le soir ou la nuit.

Lorsque nous examinons les conditions de travail codifiées dans la convention collective, nous constatons qu'il y a une cristallisation des différences qui s'appuie sur un facteur structurant qui est la sphère occupationnelle en respect des particularismes de métiers. Dans le secteur du papier, la structure des métiers est très homogène d'une compagnie à l'autre et ce, peu importe l'allégeance syndicale des salariés.

Au Québec, il y a seulement trois usines<sup>17</sup> de papier fin. L'usine de Hull et les papiers Roland, même réunis ensemble, sont plus petits que l'usine

---

<sup>17</sup> Les trois usines sont Domtar-Windsor, les Papirs Roland et une petite usine à Hull.

Domtar-Windsor. Cette dernière est non seulement la plus modernisée au Canada mais elle regroupe également le plus grand nombre d'employés. Ainsi, Domtar-Windsor peut davantage se comparer à l'usine de Dryden en Ontario et à une autre usine similaire en Saskatchewan.

Notons toutefois que dans le secteur du papier<sup>18</sup>, la structuration des métiers, les principes et procédures, les machines à papier, la fabrication de la pâte, la cour à bois sont tous organisés de manière semblable dans ces entreprises. Par une forte structuration de la sphère occupationnelle alors que, par exemple, l'évaluation des employés de métiers constitue une même pratique dans les usines de papier, la dualité interne s'accroît et se reflète dans le bloc syndical.

Entre 1983 et 1993, dans la course vers le haut de la hiérarchie salariale, les employés de métiers ont encore perdu du terrain en se distanciant davantage du titre d'emploi de conducteur où se retrouvent les plus hauts salariés. La croissance salariale contribue à élargir les écarts et à augmenter le nombre d'échelons pour arriver au sommet. En 1983, un employé de métier gagnait entre 83% et 94% de la rémunération d'un conducteur. La différence salariale se situait entre 0,83\$ et 2.48\$. En 1993, l'employé de métier gagne entre 69% et 84% du conducteur pour une différence très marquée de 4.44\$ à 8.69\$ selon la classification dans la ligne de progression des métiers. En dix ans, l'écart salarial s'est multiplié par cinq:  $0.83/4.44$ \$. Aucun doute, ce résultat cristallise les différences entre les deux groupes.

Ainsi, comme nous l'avons vu dans le chapitre -2-, la structure des salaires accentue les différences d'année en année. Les employés de métiers se retrouvent à peu près au centre de la hiérarchie salariale avec une différence d'au moins 4.00\$ à presque 9.00\$ de l'heure dépendant de leur rang dans la ligne de progression. S'ensuit un renforcement de l'antagonisme des rapports sociaux entre les salariés et, par ricochet, entre les parties dans la course aux augmentations salariales à travers le mouvement de main d'oeuvre

---

<sup>18</sup> Entrevue téléphonique du 29 juin 2000 avec le coordonnateur de la FTFP.

et la reclassification. De plus, le nombre de griefs totalise une moyenne de 60 par année et ce, dans une vision distributive : ce qui est gagné pour un groupe ne l'est pas systématiquement pour l'autre groupe.

La durée du travail différenciée entre les deux groupes pendant les années 1984 à 1987 illustre bien cette vision distributive. Lors du renouvellement de la convention collective en 1984, une demande syndicale visant la réduction du nombre d'heures de travail par semaine pour tous les employés a été obtenue en deux phases : en 1984 pour les employés de la production et en 1987, pour les employés de métiers. Le syndicat a accepté de reporter cette demande qui touchait le tiers de ses membres à la négociation de 1987. Un tel résultat de négociation a encore cristallisé les différences et renforcé le dualisme des membres.

D'autre part, la dimension organisationnelle de l'action syndicale reflète également ces particularismes. La dualité interne se répercute dans la composition du comité exécutif où des postes sont réservés à chacune des sphères occupationnelles. Par exemple, un des trois postes de président, vice-président ou trésorier est réservé à la sphère des métiers.

Cette dualité est historique. D'abord fondée sur le duo langue et scolarité en concomitance avec la sphère occupationnelle entre 1902 et 1942, elle n'a jamais cessé d'exister par la suite. Pendant 40 ans, les Anglophones plus instruits étaient mieux rémunérés et occupaient surtout la sphère des métiers alors que les Francophones peu scolarisés occupaient des fonctions manuelles et exécutaient des tâches répétitives tout en connaissant une plus grande pénibilité du travail et une moindre rémunération. En 1942, le changement d'allégeance syndicale renverse la logique historique mais renforce le dualisme. À mesure que des francophones ont accédé aux postes des métiers, l'accent fut mis sur la production, sur l'amélioration des conditions de travail des employés de la production. La technologie a permis de bonifier encore davantage les conditions de travail de ces salariés dont la pénibilité des tâches s'amenuisait avec l'amélioration des outils et des techniques. Les ouvriers qui effectuent le travail productif sont reconnus comme financièrement plus

rentables et ainsi, la logique veut qu'ils soient mieux rémunérés. Dans les années 1980 et 1990, quelques catégories d'employés de la production sont effectivement mieux rémunérées que des employés de métiers comme nous l'avons vu plus haut.

Dans une même logique du respect des particularismes, la composition du conseil syndical élargi à 52 personnes représente des intérêts distincts selon les particularités départementales et la spécificité des horaires de travail des salariés. À cet égard, Domtar-Windsor se distingue des autres usines alors que les conseils syndicaux sont plus restreints et même inexistants dans certaines usines.

La culture syndicale d'affrontement est institutionnalisée à l'intérieur du syndicat (élection) , entre les membres à la base (production-maintenance) et le comité exécutif (particularismes départementaux) et entre le patronat et le syndicat (griefs nombreux). N'oublions pas que pendant la période étudiée, les officiers-leaders ont consacré une moyenne de 181.5 jours par année pour gérer la conflictualité formelle, c'est-à-dire pour enregistrer, enquêter et régler les griefs et les divers litiges.

L'individualité et le processus de distinction sont élevés. Le lieu pour mieux se reconnaître et s'identifier est la cafétéria. Jamais, les groupes se rassemblent pour les repas à l'usine, ils se divisent de façon rigoureuse. La tenue vestimentaire sert d'élément de distinction : les hommes de métiers se reconnaissent à la couleur de leur chapeau. Les membres ont tellement peur d'une coalition locale entre leur syndicat et le patronat qu'ils changent régulièrement les officiers du comité exécutif. Leur confiance envers l'employeur est très mince alors que la confiance dans les élus syndicaux n'est jamais totale.

Il semblerait qu'en 1995, les membres du comité exécutif soient à nouveau divisés et qu'ainsi, l'élaboration de stratégies ou de tactiques à adopter soit difficile à mettre en place. Beaucoup d'énergies sont investies à



gérer la turbulence à l'intérieur du gouvernement interne. Qui plus est, la réorganisation du travail stagnerait justement à cause de cette incapacité à adopter une vision unique à l'intérieur du comité exécutif où certains officiers, plus de gauche, hésiteraient à s'embarquer dans ce processus de réorganisation du travail amorcé par l'exécutif précédent. Le leadership du comité exécutif ne serait pas assez puissant pour unifier l'ensemble des officiers du gouvernement interne. De tout temps, ce leadership institutionnel n'aurait jamais été très puissant. Les membres à la base, à travers l'assemblée générale, ont toujours eu davantage de pouvoir et, de tout temps, n'ont pas hésité à renverser régulièrement des recommandations du comité exécutif. Quelques exemples de ce pouvoir touchent particulièrement l'instauration des horaires de 12 heures en 1988, la flexibilité multi-métiers et la réorganisation du travail entre 1992 et 1994, la revalorisation salariale en 1991, l'ouverture à Noël et au Jour de l'An lors de la dernière négociation, et plus récemment, le refus de l'Assemblée générale à autoriser la participation des officiers au conseil d'administration de l'entreprise.

### La volonté de persévérer

Le leadership doit se refléter dans la volonté de persévérer qui se vérifie dans la stabilité des officiers dans le comité exécutif du syndicat local. Barling et al. (1992) précisait qu'un officier en position de leadership est toujours un officier élu et ainsi cette pratique électorale peut couper court à leur "idéal". Nous avons vu que la volonté de persévérer ne donne pas les résultats escomptés dans ce cas-ci. Il semble difficile de se faire réélire plus de deux fois consécutives. Aucun poste du comité exécutif ne fut occupé par le même officier pendant les dix ans étudiés. Un président du syndicat local disait:

" Être président du syndicat local, c'est très épuisant, c'est tellement exigeant. On ne peut pas faire ça longtemps. Tu te sens les épaules larges, t'as du pouvoir mais ça use, ça demande beaucoup. T'es toujours au front et il faut que tu t'occupes de tout le monde. Il ne faut pas que tu fasses trop de vagues. C'est difficile. Il y a toujours des membres qui pensent qu'on magouille lorsque l'on a des rencontres avec l'employeur. Si on ne se poigne pas aux cheveux, on n'est pas un bon syndicaliste. Il y a encore trop de vieilles mentalités, il y a encore des

dinosaures chez nos membres. L'employeur doit être le méchant, l'adversaire. En plus, on a à peu près 5% des membres qui ont des problèmes, certains sont des pommes pourries, ils nous mentent, ils bernent le syndicat . . . ils nous grugent trop d'énergie, c'est ingrat. Avec eux, c'est plus difficile qu'avec l'employeur. Maintenant, les membres ne respectent pas autant les officiers que dans les années 1975, ils sont plus renseignés et à Windsor, ils sont dans un cocon, bien gâtés, la bedaine bien ronde et bien pleine. Ils sont très à l'aise. Y en a qui ont des salaires de 85,000\$ à 90,000\$ et ceux qui font du supplémentaire vont se chercher 100,000\$ par année. Ils sont très exigeants envers les officiers."

En fait, les trois postes-clés sont en perpétuelle mouvance et ce n'est pas nouveau. Historiquement, les présidents se sont succédés et ont rarement effectué plus de deux mandats consécutifs. Depuis 1942, ce sont 16 officiers différents qui ont occupé la présidence. Les autres postes du comité exécutif ont connu une panoplie d'officiers dont le doyen a accumulé six ans de pratique entre 1988 et 1994. La puissance du leadership ne serait pas extrêmement forte, certainement pas suffisante pour se perpétuer dans le temps. À cet égard, Batstone et al. (1977) insistaient sur le fait qu'un officier ne devient leader d'un groupe qu'après une certaine stabilité dans le comité exécutif et une présence au bureau syndical.

Rappelons-nous d'abord que trois officiers ont partagé le poste de président entre 1982 et 1994. D'abord, de l'automne 1982 aux élections de la fin de l'année 1993, la présidence syndicale fut assumée par les deux mêmes officiers et ce, à tour de rôle. En fait, ces deux officiers ont respectivement été président du syndicat pendant un peu plus de six ans et pendant cinq ans. L'un d'eux fut élu pour la première fois le 11 octobre 1982 et est demeuré à ce poste jusqu'au 26 juin 1985 où il démissionna et fut remplacé jusqu'au 4 décembre 1989. Il se présentera à nouveau en 1989 et assumera deux mandats consécutifs, soit jusqu'au 13 octobre 1993 où, l'autre officier redeviendra président de son syndicat.

Cependant, le poste de président venait à nouveau en élection à l'automne 1993 et un nouveau président fut alors élu. Notons que ce dernier s'était activement impliqué syndicalement à différents niveaux entre 1972 et 1993. C'est donc garant d'une expérience syndicale qu'il accepte la présidence du syndicat, présidence qu'il a tenté d'obtenir lors de la démission du

président en 1992 alors qu'il fut battu de justesse par une seule voix le séparant de son adversaire.

À l'usine, il semblerait qu'une opposition fortement organisée soit active depuis toujours. Il existerait une guerre entre deux clans qui s'identifient soit à un des deux anciens présidents, soit à la sphère d'occupation : maintenance ou production. L'opposition apparaît évidente entre ces deux clans : la clan de la maintenance (les métiers) et le clan de la production. Ces deux clans sont respectivement associés à une personne en particulier. Tous les syndiqués ne connaissent pas la source du conflit entre les deux ex-présidents mais les nouveaux syndiqués ont tendance à s'associer à celui qui représente son groupe occupationnel.

Selon certains interviewés, l'opposition entre ces deux clans semble s'être accentuée à l'intérieur du comité de transition chargé du mouvement de main d'oeuvre entre les deux usines à compter de 1990. Les différences salariales entre certaines occupations à l'usine alimenteraient également cette opposition : certains employés avancent que le fait que les opérateurs de machine à papier reçoivent les meilleurs salaires pourrait être à la source du conflit. D'autres rétorquent que c'est davantage un conflit entre deux personnalités qui a dégénéré en une opposition organisée.

En contrepartie, cette opposition à la base permettrait que tous soient mieux représentés par un exécutif qui tend à être composé de trois officiers s'identifiant à une occupation et de quatre officiers représentant l'autre groupe occupationnel. S'ensuivrait une démocratie plus grande au sein de l'organisation syndicale où tous les intérêts des membres seraient défendus. Néanmoins, aucun leadership a réussi à ce jour à unifier suffisamment ces forces pour diminuer draconiquement cette opposition. La concrétisation de règles différentes dans la convention collective cristallise la division encore davantage. La loi du nombre joue également puisqu'il y a deux fois plus de travailleurs à la production qu'à la maintenance.

Toutefois, le leadership est plus difficile à assumer dans un contexte d'une double division : entre les deux sphères occupationnelles des mandants et, en conséquence, chez les officiers à l'intérieur du gouvernement interne et à l'intérieur du conseil syndical alors que les structures organisationnelles favorisent la décentralisation du pouvoir. Possiblement qu'un leader trop fort pourrait être ostracisé par le groupe opposé ou, au contraire, peut-être pourrait-il s'imposer et unifier les intérêts? Toutefois, les officiers doivent continuellement rendre compte de leurs positions et argumenter avec beaucoup de rigueur car les membres à la base exigent régulièrement que les officiers leur rendent des comptes. Ainsi, il serait souvent malaisé d'établir une harmonie à l'intérieur du comité exécutif et de se maintenir au pouvoir année après année. Un leadership faible et partagé entre deux ou trois officiers tout en s'appuyant sur leur fédération semble plus viable et permet de continuer la routine sans bousculer la culture organisationnelle.

Bref, il y a alternance du leadership syndical et, présentement, une monopolisation des tâches principales et un cumul des fonctions par les trois officiers du comité exécutif qui détiennent les postes de président, vice-président et secrétaire-trésorier. Le leadership est partagé entre trois personnes qui ont un lien identitaire occupationnel ou un lien de métier distinct. À cause du poste réservé à la catégorie des métiers, jamais ces trois officiers ne proviennent uniquement de la maintenance ou uniquement de la production. Ils sont donc un contre deux si nous nous référons à la sphère occupationnelle bien qu'ils soient trois officiers à se partager le savoir-faire et les travaux syndicaux, et conséquemment, le leadership à l'intérieur du gouvernement interne.

Comme nous l'avons vu plus haut dans l'implication du local à la FTFP, notons que pendant quelque quatre ans, un des deux présidents (N) ne se contentait pas d'intervenir au local mais travaillait aussi au sein de sa fédération. Son action avait des tentacules importantes à la FTFP. Au local, ce président était aussi parfois fortement contesté par les travailleurs identifiés à l'autre sphère occupationnelle que la sienne. Par ailleurs, des syndiqués lui reprochaient de ne pas travailler assez fréquemment à l'usine. Moins disponible et moins accessible, ce président perdait de la crédibilité auprès des

membres. Son double militantisme était devenu plus important que sa prestation de travail salarié et cela, les membres du syndicat de Domtar-Windsor ne le pardonnent pas. Pourtant la littérature et particulièrement Barling et al. (1992) disaient qu'être officier à temps plein facilitait le rôle de leader tandis que Moore (1980: 127 dans Barling et al.) dit qu'être travailleur en même temps qu'officier-leader est un rôle inévitablement conflictuel à assumer.

Quelques interviewés considéraient que le local était alors inféodé par la fédération alors que d'autres, au contraire, reconnaissaient son influence sur la FTFP. Selon eux, la dépendance du local envers la fédération était devenue trop importante. D'autres ajoutent que l'implication fédérative lui aurait coûté son poste de président au syndicat local. Il n'y a personne qui ait le don d'ubiquité. Nous devons ajouter que son intérêt pour les affaires fédératives laissait supposer un certain recul par rapport à son syndicat local. À cet égard, cet officier dira:

"Être président du syndicat local, c'est tellement exigeant et je voulais aller voir à la fédération comment on bâtissait les orientations et comment on prenait les alignements. Cela m'intéressait beaucoup plus. Le syndicat de Domtar-Windsor a toujours eu une confiance complète à la FTFP. On est un syndicat du papier, point à la ligne. Ça m'intéressait de participer aux orientations de la fédération. Je l'ai fait pour moi, pour le pouvoir que ça me donne. J'aime cette implication où on discute avec les présidents des 40-45 usines de papier affiliées à la FTFP."

Dans ce contexte de mouvance à l'intérieur du gouvernement interne, l'action syndicale tourne aussi autour du processus de réélection et ce, à maintes reprises durant une période de dix années. Le temps est alors consacré aux actions pour tenter de se maintenir au pouvoir ou pour recruter d'autres militants actifs. Le conseil syndical élargi est un bassin de recrutement où les officiers puisent de nouveaux candidats. Ainsi, il apparaît plus difficile de faire des changements importants dans les relations de travail puisque quantité d'énergies sont dirigées dans le recrutement et le processus électoral. De plus, n'oublions pas que pendant la période étudiée, les problèmes tributaires de la modernisation technologique ont mobilisé également bien des énergies syndicales. L'action syndicale était consacrée au remplacement des travailleurs avec le moins de changement possible sur les tâches quotidiennes des salariés. En se référant à Batstone et al., nous

qualifions ces façons de faire tout-à-fait en cohésion avec le type délégué du leader qui n'est pas libéré à temps plein, ne reste guère en poste plus de cinq ans et respecte les particularismes des membres peu importe les modifications technologiques ou organisationnelles.

Dans un autre ordre d'idées, il n'y a pas que des effets pervers à l'instabilité des officiers et des différents autres représentants, des résultats positifs en découlent également. En fait, ce processus de mouvance dans le gouvernement interne entraîne une conscientisation et une implication syndicale importantes chez les membres et, bien sûr, une plus large représentativité syndicale conjuguée à une saine démocratie au sein du groupe. De plus, le nombre de personnes formées aux valeurs syndicales est en perpétuelle croissance puisque les officiers sont régulièrement remplacés alors que 52 personnes s'impliquent au conseil syndical et que plusieurs travailleurs oeuvrent au sein des comités paritaires.

D'autre part, un leadership instable, mouvant et non inscrit dans la stabilité des officiers du gouvernement interne ne permet pas beaucoup de changements rapides dans le type d'action syndicale. Les officiers doivent, dans un premier temps, apprendre à travailler ensemble et, dans un deuxième temps, prendre connaissance des multiples problèmes de travail afin de régler au fur et à mesure les urgences. La culture syndicale et le modèle traditionnel déjà en place ne demandent pas trop de nouveaux investissements. C'est ainsi que la culture syndicale se perpétue dans le combat et la confrontation à l'intérieur du gouvernement interne ainsi qu'entre les acteurs des relations industrielles. La reproduction de certains types de comportement apparaît plus facile que l'implantation de modifications d'envergure.

Le modèle d'action syndicale demeure stable: des élections aux deux ans; des négociations traditionnelles; un nombre élevé de griefs; des solutions s'appuyant sur des règles formelles; des tierces parties pour les arbitrages; etc.

### La volonté d'être un pionnier

Le critère suivant renvoie à l'initiative d'être un pionnier. Seul un leadership transformationnel peut se qualifier de pionnier. Dans ce cas-ci, les transformations majeures sont incrémentielles (la diminution de la conflictualité et l'organisation du travail en lien avec une tentative ratée du décloisonnement des métiers) et peu nombreuses. Outre le fait d'avoir obtenu une rémunération de cinq jours en échange du travail en continu à Noël et au Jour de l'An, peu de résultats de l'action syndicale sont considérés comme n'ayant jamais été expérimentés ailleurs.

Précisons l'importance du pouvoir de la base en lien avec les résultats obtenus par le syndicat. Ce résultat fut obtenu grâce aux membres qui, à deux reprises ont rejeté les offres patronales tant et aussi longtemps qu'ils n'ont pas obtenu ce qu'ils exigeaient, soit cinq jours en contrepartie de l'ouverture en continu à Noël et au Jour de l'An. N'oublions pas que l'exécutif en avait pourtant recommandé l'adoption. L'assemblée générale est décisionnelle et ce pouvoir est formellement appliqué. En fait, le traditionnalisme ne permet pas l'expérimentation d'un leadership de véritable pionnier.

### La capacité d'avoir des relations avec les autres

Pour un leader institutionnel syndical, la capacité d'avoir des relations avec les autres au local se vérifie à plusieurs niveaux: à l'intérieur du comité exécutif, avec les délégués, avec les membres à la base lors des assemblées générales, dans les multiples comités et dans les rencontres personnalisées au bureau syndical et dans le milieu de travail et, enfin, avec le patronat. Les relations avec les autres sont surtout analysées sur deux aspects: savoir communiquer et convaincre. À l'intérieur du comité exécutif, le ou les leaders discutent beaucoup avec les autres officiers pour arriver à une solution et, souvent, ils doivent prendre un vote alors que la démocratie les oblige à se ranger du côté de la majorité. Il en est de même avec les délégués alors qu'en assemblées générales, la base finit toujours par décider. Les relations avec les membres exigent énormément de temps et d'énergie chez les cols bleus de Domtar-Windsor puisqu'il y a plusieurs comités et plusieurs assemblées

syndicales et ce, à différents niveaux. Souvenons-nous que chaque assemblée générale a lieu à deux reprises pour permettre à tous d'y assister. Les membres à l'assemblée générale n'ont jamais eu peur de retourner les officiers à leurs devoirs. Qu'on se souvienne du congé de cinq jours pour l'ouverture de l'usine en continue: les officiers proposaient d'accepter moins et les membres ont refusé à deux reprises. Un des officiers du comité de négociation avait dit lors du deuxième rejet:

"Bon, si vous n'entérez jamais ce qu'on réussit à aller vous chercher, on n'a plus d'affaire icitte."

"C'est ça, vous n'avez plus d'affaire-là, si vous n'êtes pas capables de nous écouter et de comprendre ce que l'on vous dit et ce que l'on veut." avait répondu un participant à l'assemblée générale.

Ainsi, ces dernières citations confirment que le pouvoir est dans les mains des membres à la base et que celui-ci est aussi alimenté par un journal syndical produit par les officiers afin de mieux renseigner tous et chacun et maintenir la confrontation avec la partie patronale. Mieux informés, les membres à la base se sécurisent encore davantage sur leur capacité d'intervention en assemblées générales et au bureau syndical lorsqu'ils terminent leur quart de travail. Ils arrêtent régulièrement au bureau pour faire part des problèmes de travail vécus dans la journée. Ainsi, l'officier présent écoute, prend des notes et enquête afin de trouver des solutions aux problèmes soumis.

L'exemple de la flexibilité multi-métiers démontre très bien la difficulté du syndicat à convaincre les membres d'effectuer un changement de mentalité et une réorganisation du travail alors que les leaders se remplacent à chaque année durant ce processus tout en n'ayant pas la même adhésion aux changements dans l'organisation du travail. En fait, l'instauration de la flexibilité multi-métiers s'est étendue sur trois années d'interventions et, malgré une lettre d'entente, a échoué. Précisons que pendant ces trois années, trois présidents du syndicat se sont succédés dont l'un d'entre eux, élu à la fin de 1993, prônait le traditionnalisme. Par des pressions des membres à la base, il a rapidement rallié les autres officiers à sa cause sauf un seul d'entre eux.



Examinons le processus. En 1992, l'adhésion à la nouvelle forme d'organisation du travail avait été difficile à obtenir au sein du comité exécutif puisque certains officiers refusaient cette possibilité. Le président du syndicat démissionne alors de son poste et est remplacé par l'officier élu à la FTPF qui adhère à la réorganisation du travail. Retraçons le comportement et le rôle des officiers dans ce processus de transformation. À l'automne 1992, les officiers reçoivent une demande de l'employeur d'instaurer une nouvelle forme d'organisation du travail qui concerne uniquement les employés de métiers. Les officiers avaient seulement quelques notions de la réorganisation du travail qu'ils avaient puisées dans une assemblée fédérative et au Congrès CSN. Ils ont par ailleurs la capacité d'aller chercher rapidement de l'information. Ils consultent alors à maintes reprises la FTPF qui possède une mine de renseignements à ce sujet. La FTPF collige ainsi toutes les informations touchant l'organisation du travail impliquant ses syndicats affiliés ainsi qu'une multitude d'informations sur les entreprises de papier à travers le monde. Le 30 novembre 1992, après l'arrivée du nouveau président du syndicat, les parties signent une lettre d'entente.

L'entente spécifie d'abord qu'une formation entre 15 heures et 60 heures sera donnée à tous les employés de métiers afin que tous puissent faire des tâches relatives à un deuxième métier. Cette formation est majoritairement assumée par les gouvernements et coûtera un demi million de dollars. La lettre d'entente indique aussi que s'il y a coupure de postes, elle ne sera faite que par attrition et, finalement, les parties s'engagent à former un comité paritaire d'implantation. Ce dernier est rapidement formé et, entre le 17 décembre 1992 et le 20 janvier 1993, il rencontre chaque groupe de métiers. Tous les employés de métiers reçoivent la formation qui se termine à l'été 1993. Jusqu'à là tout fonctionne relativement sans trop d'anicroche. Avec l'aide de la FTPF, le syndicat local assume l'éducation et la mobilisation des membres et réussit à faire adhérer les salariés concernés au projet. Toutefois, l'accord est fébrile.

Le 26 juin 1993, les parties syndicale et patronale forment des comités départementaux. Le 21 août suivant, six comités sont formés afin de trouver un

consensus pour l'implantation graduelle de la flexibilité multi-métiers et élaborer un échéancier. Le 25 et le 26 août 1993, deux membres du comité central d'implantation se rendent au forum sur la flexibilité qui a lieu à Montréal. Ils reviennent encore plus informés. Entre septembre 1993 et janvier 1994, 16 rencontres des comités ont lieu et, la résistance des employés de métiers se fait sentir de plus en plus. Entre-temps, l'opposition syndicale s'organise pour présenter un candidat plus traditionnel à la présidence du syndicat. Il a son franc parler et, comme délégué au conseil syndical, il a laissé sa marque en n'hésitant pas à correspondre avec l'employeur pour dénoncer ce qu'il appelait de l'incohérence entre discours et pratiques. Des élections ont lieu à la fin de 1993 et le nouveau candidat est élu président du syndicat.

Au début de l'année 1994, des membres des comités départementaux démissionnent. Le comité d'implantation est incapable de recruter des nouveaux membres pour faire partie des comités départementaux. Les discussions se corsent entre les employés de métiers. En février 1994, le comité central d'implantation rencontre à nouveau tous les employés de métiers par petits groupes. La démarche dure une semaine à raison de trois rencontres par jour. Malgré tout, les employés de métiers refusent de pratiquer cette flexibilité en affirmant que leur identité de métier est capitale, que leur savoir spécialisé doit être préservé puisqu'il leur donne une reconnaissance et qu'ils refusent la coupure de postes par attrition puisque, éventuellement, ils seront moins de personnes à l'usine pour assumer l'entièreté des tâches des employés de métiers. Rien ne va plus.

Les parties engagent de nouvelles discussions qui durent plusieurs mois et conviennent de troquer la flexibilité multi-métiers pour l'entraide mutuelle à l'automne 1994. Peu de temps après, un soudeur accepte d'entraider un tuyauteur. Le lendemain, ce soudeur ne peut plus accéder à ses outils car il retrouve son coffre à outils soudé.

En décembre 1994, une nouvelle démarche s'enclenche: les cadres intermédiaires se rapprochent géographiquement des employés et les parties

forment un comité d'étude sur la possibilité d'instaurer de nouvelles formes d'organisation du travail. En 1995 et en 2000, la démarche n'avait pas encore porté de fruits et ce, malgré une réussite en réorganisation du travail à Domtar-Beauharnois, aux Papiers Perkins et à Alliance-Donnacona. Le nouveau président est toujours l'officier-leader de son syndicat et les membres à la base ont décidé de refuser toute forme de réorganisation du travail qui risquerait de réduire le nombre de postes occupés par les employés de l'usine. Souvenons-nous que la fermeture de l'usine St-François et l'adoption de technologies de pointe lors de la construction de la nouvelle usine avaient réduit considérablement le nombre de postes de travail.

Bref, les leaders du syndicat avaient adhéré difficilement à l'instauration de la flexibilité multi-métiers en 1992, ils ont investi beaucoup de temps et d'énergie pour convaincre les employés de prendre la formation mais l'un d'eux fut remplacé en cours de route, soit à l'automne 1993, et le nouveau leader, appuyé par les membres concernés et quelques officiers, a décidé de ne pas rendre le projet à terme, c'est-à-dire de ne pas faire appliquer cette nouvelle forme de réorganisation du travail. Précisons qu'il s'agissait d'une demande patronale, que les rapports sociaux qu'entretiennent les membres avec l'employeur sont de type traditionnel d'opposition au patronat, que les membres n'avaient pas délégué les officiers mais avaient plutôt été amenés par eux dans cette nouvelle avenue et qu'ainsi, ils ont agi en réaction à l'employeur par la manifestation catégorique de refus de mettre en pratique leur nouvelle formation. Notons que la coopération entre les parties fut relativement élevée au début du processus c'est-à-dire entre 1992 et 1993 alors que tout a basculé avec l'arrivée du nouveau président. Par la suite, le conflit fut plus élevé que la coopération à cause des intérêts des membres pour leur identité de métiers, de la perte probable du nombre de postes et de la mobilité des leaders syndicaux durant cette période alors que trois présidents se sont succédés entre 1992 et 1994.

Pour transformer l'organisation du travail, il faut aussi une cohérence dans le leadership, une cohérence dans la vision des leaders, une continuité, une poursuite des mêmes buts durant un processus de changement. Déjà qu'il y a toujours résistance naturelle aux changements, il ne faut surtout pas

ajouter du sable dans l'engrenage par une mobilité des leaders. De plus, les études de cas sur les changements technologiques et organisationnels de Harrisson et Thériault (1991) et de Thériault (1991, 1992-1993 et 1994) soulignaient l'importance de deux éléments pour réussir de tels changements: établir préalablement un climat de confiance entre les parties et avec les salariés et impliquer les employés à la base dans la modification de leur travail. Ces rôles particuliers visant l'instauration d'un climat de confiance et l'implication des salariés à la base peuvent être joués par le leader syndical s'il est un agent de changement crédible dans l'entreprise. Dans notre cas-A-, ces deux éléments furent déficients alors que la coupure d'environ 200 postes lors des changements technologiques n'a pas contribué à améliorer le climat de confiance entre les parties. De plus, les employés de métiers n'ont pas été impliqués de façon individuelle dans la réorganisation de leur travail mais plutôt dans des comités départementaux. Ajoutons également que les contremaîtres avaient toujours une vision traditionnelle du travail et comprenaient mal la planification du travail pour des équipes multi-métiers.

Encore une fois, le traditionnalisme triomphe. La résistance aux changements est très élevée dans ce cas-ci et influence le processus décisionnel de façon certaine. Une instabilité aussi importante dans le leadership syndical alors que la tradition persiste ne pouvait mener à terme un tel projet qui demande une constance dans le temps. De plus, une répartition du pouvoir aussi mitigée ne facilite pas le travail des officiers qui, cependant, constatent une grande démocratie syndicale dans leur syndicat. Dans cette phase de changement, les membres à la base ont changé le leader principal parce qu'il correspondait mieux à leur vision et défendait davantage leurs intérêts.

Toutefois, l'envers de la grande démocratie inscrite dans un processus à plusieurs niveaux où l'assemblée générale conserve son pouvoir décisionnel alors qu'elle délègue des mandats avec parcimonie aux 52 personnes du conseil syndical et, en bout de ligne, au conseil exécutif, a des côtés pervers: les officiers acquièrent un bagage syndical qui ne sert qu'un court laps de temps et un va-et-vient institutionnalisé ralentit le processus décisionnel tout en ne permettant pas aux officiers des changements rapides dans l'action

syndicale. De plus, bien des membres qui se sont impliqués pendant un court laps de temps sont davantage exigeants envers les officiers.

Dans les rapports entre le syndicat et l'employeur, tous les interviewés s'entendent pour dire qu'entre 1984 et 1993, les cadres utilisaient des méthodes très traditionnelles alors que l'accent était mis sur le disciplinaire. Il est étonnant de constater à quel point les parties ne se parlent pas, ne s'asseoient pas ensemble pour discuter mais s'écrivent de manière régulière. La correspondance entre les deux parties se fait sur un ton colérique dans un langage d'opposition. Les leaders syndicaux jouent un rôle de gardien de la convention et de dénonciateur des pratiques patronales. Ils se servent du journal syndical pour bien asseoir la confrontation et l'alimenter afin de mobiliser les membres au besoin.

Bref, pour communiquer et convaincre, ces officiers-leaders utilisent un processus technique traditionnel et la régulation conjointe s'exerce dans l'opposition constante. Nous pouvons aussi nous référer à l'échec de la flexibilité multi-métiers (1992-1994); à la quantité de griefs enregistrés chaque année; au nombre de litiges et de conflits; et enfin, aux méthodes traditionnelles utilisées pour obtenir des résultats où l'arbitrage des différends implique une tierce partie alors que la négociation patronale-syndicale pour les renouvellements des contrats collectifs exige énormément de disponibilité et de temps pour les acteurs des deux parties.

### Le courage de décider

Maintenant, pour ce qui est du courage de décider, nous devons préciser que les officiers ont subi plusieurs échecs et se sont fait renverser en assemblée générale. De plus, ils ont régulièrement besoin d'une tierce partie qui tranche lors des arbitrages dans un processus traditionnel de règlement des conflits alors que la démocratie syndicale concrétisée dans plusieurs palliers interpelle davantage les gens à la base pour la majorité des décisions qui ont été débattues en long et en large par les membres des

comités. Dans ces circonstances, ce ne sont donc pas toujours les officiers qui prennent les décisions finales quoiqu'ils y participent.

En négociation, précisons d'abord que les demandes de la base sont presque toutes acheminées à la table de négociation sans que les officiers en comité restreint réexaminent et sélectionnent les demandes syndicales alors qu'un conseiller syndical intervient également pour soutenir le comité de négociation. Parfois après consultation auprès des élus de la fédération ou le coordonnateur, une décision est prise pour des éléments importants de la négociation<sup>19</sup>.

Il faut mentionner que les officiers prennent tout de même un nombre considérable de décisions d'un autre type alors qu'ils sont sollicités régulièrement par les membres pour régler différents problèmes de travail. En fait, les trois officiers qui assument et partagent le leadership sont régulièrement libérés de leur travail salarié pour exercer des tâches syndicales auprès des membres. Il s'agit entre autres, d'enregistrer leurs griefs, de faire enquête, de les renseigner sur la retraite, les assurances ou les programmes sociaux ou d'administrer et interpréter les différentes règles conventionnées les régissant.

#### Posséder des connaissances et savoir-faire.

Enfin, les officiers syndicaux possèdent inévitablement des connaissances et des savoir-faire importants. Néanmoins, les connaissances et les savoir-faire sont acquis par les officiers surtout à travers une formation fédérative de base et ont une durée très limitée qui est concomitante à la durée de leur mandat. En fait, si les officiers sont nouveaux dans l'appareil syndical, ils acquièrent de la formation donnée par leur fédération et à l'intérieur du comité exécutif où les officiers en place se font un devoir de transmettre leur savoir. La formation est de type traditionnel. Par la suite, les trois officiers

---

<sup>19</sup> Les particularités très locales sont moins sujettes à l'adhésion de la fédération car elles ont moins de risques de s'étendre à d'autres entreprises du secteur .

principaux assurent à tour de rôle la permanence au bureau syndical et sont libérés par l'employeur pour toute rencontre patronale-syndicale.

Notons que les trois officiers syndicaux les plus susceptibles de monopoliser le leadership sont également libérés plus souvent que les autres membres de l'exécutif pour jouer ce rôle. Ils ont donc plus de temps quoique le règlement des conflits monopolise plus de 180 jours par année. On se souviendra que dans l'inventaire de la littérature sur le leadership, plusieurs auteurs mentionnaient combien la disponibilité, l'accessibilité, voire le temps, contribuaient à augmenter le leadership d'un acteur institutionnel. Ces membres de l'exécutif doivent régulièrement solutionner divers problèmes syndicaux en plus de siéger sur maints comités, de présider des réunions, d'assister à des colloques aux différentes instances syndicales et de visiter des usines canadiennes et américaines pour les innovations technologiques ou organisationnelles. L'employeur leur paye 60 jours par année en moyenne pour solutionner des griefs et des litiges, discuter avec les représentants de l'employeur et négocier le renouvellement du contrat collectif. Comme nous pouvons le constater, ces trois membres du comité exécutif possèdent une expérience et des connaissances assez imposantes au niveau de plusieurs fonctions syndicales tout en ayant respectivement une bonne connaissance de l'usine avec une expérience respective totalisant 18, 16 et 22 ans d'ancienneté chez Domtar-Windsor.

De plus, les connaissances et les savoir-faire sont minimalement préservés puisque, comme nous l'avons vu dans le chapitre -2-, le renouvellement des officiers ne se fait jamais dans une même année. En fait, des élections ont lieu à chaque automne alors que trois postes viennent en élection une année et quatre postes l'année suivante. Par ailleurs, les 52 personnes impliquées dans le conseil syndical acquièrent également des connaissances qui, plus tard, leur sont utiles si elles se font élire comme officiers au sein du comité exécutif.

Finalement, le leadership du gouvernement interne dans notre cas-A- est plutôt partagé entre trois officiers et s'inscrit dans le type délégué si nous

nous référons aux catégories utilisées par les auteurs britanniques Batstone et al. (1977) et Greene (2000) ainsi qu'à l'auteur australien Benson (1991). Bref, dans notre cas -A-, la faible variation de l'action syndicale s'explique surtout par notre hypothèse telle que représentée dans le tableau suivant:

Tableau -V.IV-

VARIABLES EXPLICATIVES DU CAS-A-	
Variabiles indépendantes Contextes	Variable médiatrice Leadership
<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'acteur patronal est plutôt instable et favorise particulièrement le changement technologique et très peu le changement organisationnel;</li> <li>• l'acteur gouvernemental s'implique surtout au niveau économique et très peu au niveau socio-politique de l'entreprise;</li> <li>• les relations de travail sont parsemées de multiples tensions jamais perçues comme étant susceptibles de constituer une crise aigüe;</li> <li>• le membership présente une solidarité d'opposition duale qui s'exprime dans la confrontation au patronat et dans la dualité d'identification occupationnelle à l'interne;</li> <li>• la synergie du tandem syndicat local /fédération est très élevée grâce à l'identification professionnelle des membres du syndicat local aux autres membres des syndicats de la fédération et cette synergie se manifeste à travers la négociation coordonnée dans un secteur homogène, l'implication du syndicat local à sa fédération et l'utilisation des services fédératifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partagé de type <u>délégué</u> et <u>démocratique</u> : inscrit dans une mouvance perpétuelle au sein du comité exécutif</li> <li>• bureau-technocratique</li> <li>• basé sur une vision traditionnelle ainsi que sur le respect des particularismes liés aux sphères occupationnelles; et, sur le combat dans l'affrontement dans une logique distributive.</li> </ul>



L'action syndicale locale renvoie surtout à la défense des intérêts des membres. Celle-ci oblige le syndicat local à jouer une multitude de rôles de façon bien particulière selon les pressions exercées par l'acteur patronal et l'acteur gouvernemental, selon les tensions exprimées dans les relations de travail, selon ses liens avec la fédération qui le chapeaute et, enfin, dépendemmant du leadership syndical. Comme nous l'avons bien documenté dans les caractéristiques du leadership et surtout dans la vision, pendant les dix années étudiées, même si les leaders ont bougé dans l'organisation syndicale, les rôles furent surtout:

- démocratiques : décentralisation du pouvoir syndical et répartition de ce pouvoir vers la base avec des assemblées générales fréquentes, au conseil syndical avec 52 délégués et, en bout de ligne, vers les officiers qui doivent respecter des mandats bien précis alors que leurs postes viennent en élection aux deux ans et que la base n'hésite pas à recruter des candidats au besoin. Ainsi, pendant la période étudiée, 22 nouvelles personnes ont occupé un poste d'officier.
- traditionnels: dans une vision distributive et en réaction aux décisions patronales où les leaders dénoncent les pratiques patronales qu'ils jugent incohérentes. Ainsi, une correspondance entre le syndicat et l'employeur est constante alors que le journal syndical alimente les membres et les mobilise.
- techno-bureaucratiques: basés sur les règles formelles du contrat collectif.
- antagonistes : dans un rapport de confrontation constant qui donne un niveau de conflictualité élevé.
- basés sur les particularismes : selon les petits groupes et en respect de leurs intérêts spécifiques.
- appuyés par la fédération: surtout pour l'éducation des membres, la négociation des contrats collectifs, l'administration des règles lors des arbitrages et les tentatives de changements dans l'organisation du travail.

Dans cette vision syndicale, nous avons dégagé un modèle de syndicalisme au chapitre -IV- qui est tout à fait cohérent avec les façons des

leaders de se comporter lors des rôles formels et informels. D'abord, dans leur rôle d'informateur, le syndicat utilise les assemblées générales régulières et fréquentes ainsi que le journal syndical pour dénoncer les pratiques patronales alors qu'il se sert de la FTPF pour documenter ses membres et surtout pour les éduquer. En fait, les cours aux nouveaux délégués et officiers sont assumés par la FTPF, le Conseil Central-CSN et le service de formation de la centrale syndicale. Le rôle d'éducation est donc principalement assumé par des agents extérieurs au syndicat local où la FTPF prend une place prépondérante.

L'autonomie relative que chaque syndicat local affilié à la CSN peut s'appropriier dépend surtout du leadership du syndicat local, de ses liens avec la fédération qui le chapeaute et des structures de négociation. Comme tous les autres syndicats affiliés à la CSN, le syndicat local des employés de Domtar-Windsor est autonome. Toutefois, l'interdépendance avec la FTPF est importante compte tenu de l'homogénéité du secteur, de son identité professionnelle, du pattern dans le secteur du papier, de l'intérêt du local pour influencer la fédération, des besoins techniques d'utiliser les services fédératifs, ces liens sont suffisamment tricotés serrés pour ne pas dévier des directives fédératives. En fait, le syndicat de Domtar-Windsor est l'un des maillons d'une grande chaîne qui, cependant, ne l'empêcherait pas de modifier sa constitution et ses règles, ses méthodes et ses façons de faire. Par exemple, le syndicat aurait la possibilité de transformer le modèle de confrontation vers un modèle plus participatif étant donné la volonté des cadres à cet égard mais, compte-tenu du "turn-over" des acteurs patronaux et syndicaux ainsi que des faibles pressions du gouvernement, le syndicat ne veut pas risquer un tel virage exigeant maints efforts et susceptibles d'être à peine amorcé lors de l'arrivée de nouveaux-venus patronaux.

Les changements technologiques auraient aussi pu être une occasion de modifier profondément l'organisation du travail mais l'acteur patronal de l'époque ne croyait pas en cet avantage compétitif. Ainsi, l'implication du syndicat dans la réorganisation du travail se fait lentement, au rythme et dans un processus discuté à la fédération en tenant compte de la réalité locale, des autres usines et des précédents possibles.

" Les ententes sur la flexibilité du travail négociées par la CSN dans le papier réfèrent à un processus de diffusion coordonné, les principes d'entraide mutuelle et de décroisement des métiers ayant fait l'objet d'un accord cadre en 1990." (Bourque et Rioux, 1994 : 80)

Néanmoins, le décroisement des métiers qui débute en 1990 dans plusieurs entreprises du secteur du papier ne s'effectue pas au même rythme dans chacune des usines. Les ententes sont similaires et fondées sur les mêmes principes mais ne s'appliquent pas de la même manière, c'est-à-dire que ce qui se passe véritablement sur le terrain au niveau local prend toujours la couleur locale et, souvent des distances avec l'entente négociée. Ces pratiques ont toutes une coloration particulière selon les rôles joués par les officiers en place et les membres à la base. Un élu de la FTPF confirmera ce phénomène:

"Nous avons fait un sondage sur la façon dont la flexibilité multi-métiers est appliquée, c'est disparate sans bon sens d'une entreprise à l'autre. À Domtar-Windsor, c'est plutôt de l'entraide. Il y a personne qui maîtrise deux métiers complètement."

En fait, malgré une lettre d'entente signée par les parties le 30 novembre 1992, la formation d'un comité paritaire d'implantation, des rencontres avec chaque groupe de métiers, une formation de 15 à 60 heures payée par le gouvernement et donnée à tous les employés de métiers au début de 1993, l'élaboration d'un échéancier pour l'implantation, l'assistance à un colloque sur la flexibilité du travail à Montréal et la formation de six comités départementaux, jamais la flexibilité multi-métiers fut mise en application. À l'automne 1994, après qu'un soudeur ait simplement aidé un tuyauteur, il retrouva son coffre à outils soudé le lendemain matin. La flexibilité multi-métiers évolua fébrilement vers l'entraide mutuelle. Encore une fois, les membres à la base avaient décidé. L'identité de leur métier et la spécialisation de leur savoir conjuguées à une réduction possible du nombre de postes ne correspondaient pas à leurs intérêts et ce, malgré une entente signée par les officiers. Selon l'étude de Bourque et Rioux (1994 :79et 80), Domtar à Windsor serait l'entreprise la moins avancée dans cette voie de la flexibilité multi-métiers qui s'est transformée dans la formation d'un comité visant l'essai de l'entraide mutuelle :

« La modernisation de l'usine de Windsor qui compte parmi les plus performantes du Canada explique la moindre importance accordée à la réorganisation du travail dans cet établissement. »

Dans ce contexte traditionnel, la volonté à transformer l'action vers une réorganisation du travail est faible. Précisons que notre cas -A- a connu une période intense de changements technologiques entre 1984 et 1987, une relocalisation dans une nouvelle usine, la fermeture de l'usine Watopeka (1987) et de l'usine St-François (1991-1992). Cette restructuration ne fut aucunement accompagnée d'un "redesign" du travail et, entre 1990 et 1994, le **membership** des cols bleus a diminué considérablement, soit une baisse de 27% de la **main d'oeuvre**, c'est-à-dire une perte de 214 postes. Nous pouvons ainsi comprendre la résistance du syndicat et des membres à transformer l'organisation du travail.

Chez Domtar à Windsor, il n'y a pas que la réorganisation du travail qui s'implante avec lenteur, la démocratisation du milieu de travail et des relations patronales-syndicales se perpétue dans la conflictualité. Malgré la volonté de l'employeur de modifier les relations de travail afin d'en arriver à une confrontation moins grande, le syndicat, proclamant que les membres ne sont pas prêts à modifier leurs habitudes d'affrontement, préfère conjuguer ses actions dans un modèle traditionnel plus sécuritaire et appuyé par la **fédération** qui le soutient en tout temps. Un lien important existe entre le syndical local et la fédération. La synergie de ce tandem augmente la force syndicale et facilite les rapports sociaux entre tous les individus de la grande machine syndicale. Le syndicat de Domtar-Windsor se considère bien supporté par la FTPF qui lui offre des services de qualité selon ses besoins.

Un leadership partagé et en mouvance chez un groupe d'acteurs institutionnel ne peut pas transformer l'action syndicale au même rythme que lorsque nous retrouvons un leadership de pionnier chez le groupe d'acteurs syndicaux. Précisons qu'il faut avoir une volonté de transformer l'action syndicale et que si la crise n'a pas suffisamment exacerbé les parties, elles se demandent pourquoi elles changeraient ? L'acteur syndical a la perception que ses intérêts sont moins menacés dans un modèle syndical où la règle formelle est une police d'assurance d'apparence plus sécurisante pour les membres alors que leur syndicat local est affilié à une fédération en

laquelle les membres ont une confiance totale et un appui indéfectible et ce, année après année.

Ainsi, toute expérience d'action syndicale et, par ricochet, dans les relations patronales-syndicales apparaît singulière par le leadership inscrit dans le jeu des acteurs en place, leur dynamique, leurs intérêts réciproques et le contexte de ces changements. L'innovation sociale ne prend pas la même tangente dans un modèle d'action basée sur l'affrontement dans une logique distributive que dans un modèle d'action basée sur la co-gestion dans une logique intégrative comme nous le verrons dans l'analyse du prochain cas.

## Cas-B- Analyse explicative

Afin de développer l'analyse explicative comme telle, nous documentons d'abord nos variables indépendantes et, par la suite, nous les analysons à travers notre variable médiatrice. Passons donc à nos hypothèses explicatives pour comprendre la variation de l'action syndicale et les résultats obtenus par cette action en terme de restructuration<sup>20</sup> des relations de travail et de l'organisation du travail.

### B-1 Les contextes

*L'acteur patronal*

Les structures financières, les structures organisationnelles de l'entreprise, la situation économique et les stratégies d'affaires de l'employeur composent cette brève section.

#### a) Structures financières

L'entreprise GMI est de propriété économique privée et publique. En fait, le gouvernement dispose d'un contrôle majoritaire sur le capital-action de l'entreprise puisqu'il possède 58,2% des parts. Ce contrôle s'est d'abord exercé par l'intermédiaire de la Société québécoise d'initiatives pétrolières (SOQUIP) et de la Caisse de Dépôt et de Placement du Québec qui détenaient jusqu'en janvier 1997 respectivement 38% et 36% du capital-action de la société NOVERCO qui possède, aujourd'hui, 91,5% des actions de Gaz Métropolitain. Au début de 1997, le bloc d'actions de SOQUIP fut acquis par la Société d'État Hydro-Québec qui contrôle désormais les destinées de Gaz

---

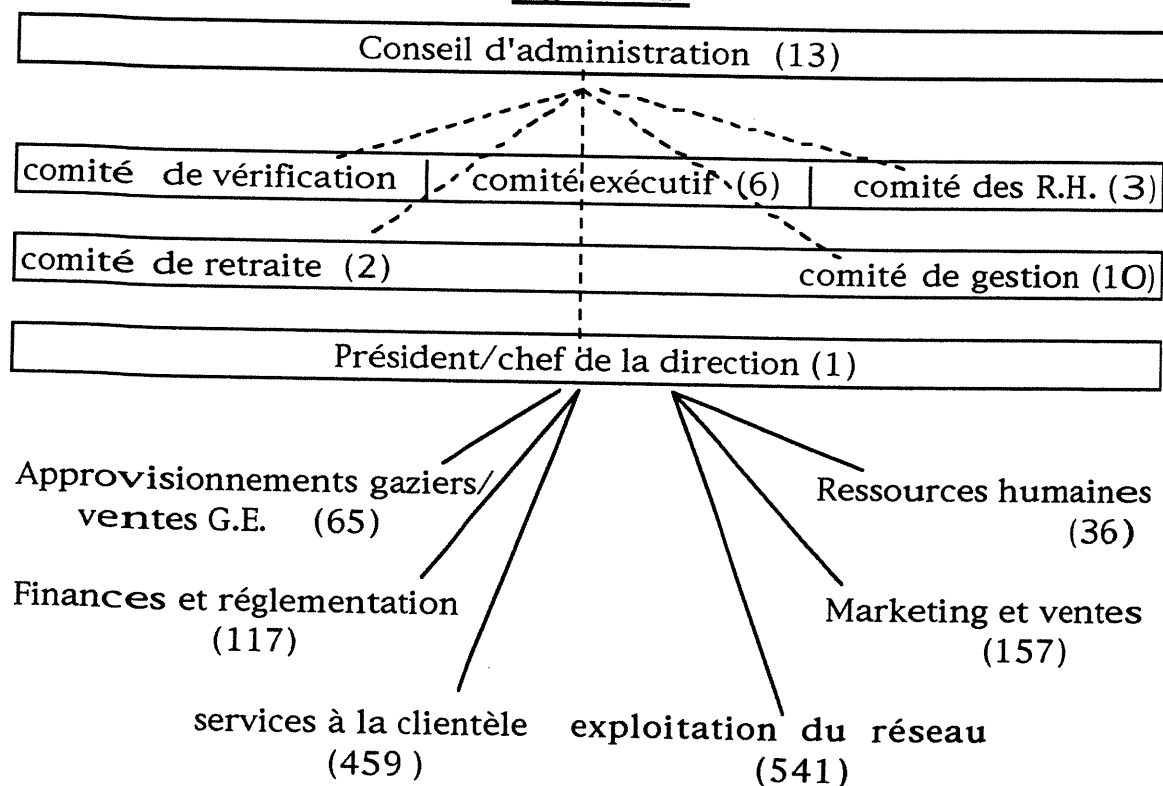
<sup>20</sup> Par restructuration, nous entendons surtout la mise en place de nouvelles relations patronales-syndicales, l'émergence de la négociation permanente, la réorganisation du travail en lien avec l'implantation des nouvelles technologies et les nouvelles places de travail (satellites) pour desservir plus rapidement la clientèle.

Métropolitain. Alors que la Société française Gaz de France possédait 24% des parts en 1994, cette Société détient maintenant 17,5% des actions dans NOVERCO. Enfin, de 17,8% des parts en 1994, ce ne sont maintenant que 8,5% d'actions qui sont détenues par le public investisseur par l'entremise de Lévesque, Beaubien & Geoffrion. Toutefois, "l'État a un double contrôle du marché du gaz: par la Régie de l'électricité et du gaz et par sa participation indirecte (Société NOVERCO) au capital de Gaz Métropolitain."<sup>21</sup>

#### a) Structures organisationnelles de l'entreprise

Nous présentons d'abord l'organigramme <sup>22</sup> de GMI avec l'indication du nombre d'employés ou de personnes composant chaque bloc et, ensuite la structure hiérarchique et les milieux de travail qui concernent les cols bleus.

Figure -1-



<sup>21</sup> **Andrée LeBel.** Gaz Métropolitain La force du destin. 1993:202. Les structures financières évoluent constamment. En 2000, la répartition dans Noverco s'établissait ainsi: H.Q. 41%, Endbridge 32%, Gaz de France 18%, B.N. 8% et CDPQ 1%.

<sup>22</sup> Ces données proviennent de la thèse de Lebeau, 1999: 133 et des informations obtenues lors d'une entrevue téléphonique avec le président (1975-1995) le 07-09-2000.

L'entreprise est dirigée par un conseil d'administration composé de 13 membres provenant de différents secteurs d'activités dont Endbridge, Gaz de France, Cascades, Cambiar, etc. Ce conseil est dirigé par R. Parizeau. Toutefois, au Québec, c'est la Régie du Gaz qui réglemente les activités des deux distributeurs gaziers GMI et Gazifère Inc, à Hull. (Lebeau, 1999:123)

De 1983 à 1995, le syndicat des cols bleus prend part aux travaux du Conseil de Gestion où siègent 10 personnes à raison de trois fois par année. En 1996, avec l'arrivée d'un nouveau président d'entreprise, cette façon de faire n'est plus systématique.

L'organisation hiérarchique comprend six niveaux:

- > 1. le président;
- > 2. la vice-présidence [6 v.p.];
- > 3. les directeurs [22];
- > 4. les chefs de services [50];
- > 5. les chefs de groupe ou contremaîtres;
- > 6. les travailleurs syndiqués.

Pendant la période de 1982 à 1994, trois présidents se sont succédés et plusieurs vice-présidents et directeurs furent remplacés. Lorsqu'un nouveau président arrive à GMI, l'équipe de cadres est systématiquement modifiée. Il s'ensuit qu'aux cinq ou six ans, GMI connaît un roulement élevé de son personnel de direction. De plus, à quelques reprises, des cadres de second et de dernier niveaux sont également licenciés ou rétrogradés: une centaine en 1982 et 1983; une centaine en 1988; et encore, une vingtaine en 1990. En même temps, GMI diminue son personnel d'encadrement. Il y a donc un roulement considérable chez les cadres et une diminution graduelle de leur nombre pour une gestion un peu moins traditionnelle surtout entre 1990 et 1995 lors de la période cruciale de réorganisation du travail et ce, avant l'arrivée d'une nouvelle direction de l'entreprise en 1996.

La section exploitation du réseau regroupe autour de 500 cols bleus. Le milieu de travail est composé de 14 lieux physiques distincts et répartis dans diverses régions du Québec. La division du travail est basée sur la nature du travail, soit la distribution, l'utilisation et l'usine de liquéfaction et comprend



trois secteurs professionnels : les techniciens pour le 2/5 des membres ; les métiers pour également le 2/5 des membres ; et, enfin, les travailleurs non spécialisés pour le 1/5 des membres.

Même si la réorganisation du travail fut intensive et que les rôles et les fonctions des travailleurs furent modifiés, nous retrouvons quand même 88 titres d'emploi entre 1983 à 1993. L'organisation du travail se fait dans une production continue 24 heures par jour et 365 jours par année. Elle nécessite des horaires multiples continuellement renégociées selon les besoins des milieux de travail en lien avec la clientèle à desservir. L'organisation du travail s'appuie sur les plans de main-d'oeuvre quinquennaux 1985-1990 et 1990-1995 en concomitance à un plan de retraite et de relève avec une formation dont la durée est d'au moins trois ans. La formation vise la flexibilité multi-métiers et la maîtrise de quatre techniques afin de mettre en place des équipes multi-métiers et multi-disciplinaires alors que le tout se conjugue à la réduction des classifications et de la hiérarchie organisationnelle. L'employeur s'engage à éliminer progressivement les contremaîtres et à les remplacer par des chefs d'équipe limités à un chef par quatre équipes semi-autonomes au lieu d'un contremaître par équipe. Le tout se fait en respect de la sécurité d'emploi obtenue en 1966 et des plans de main d'oeuvre (forme de plancher d'emploi) négociés par lettre d'entente en 1984 avec la résultante d'une garantie du nombre de postes 500+/- et en concomitance avec la récupération de la sous-traitance par des employés de Gaz Métropolitain. Précisons que la sous-traitance fut pendant les années 1970-1984 et à nouveau en 1999-2000 une stratégie de l'employeur pour réduire les coûts de main d'oeuvre.

### c) Situation économique de l'entreprise : marché et profits

À compter des années 1970, les gouvernements mettent en oeuvre diverses mesures pour augmenter l'autonomie énergétique du pays. Alors que la consommation du charbon et du pétrole diminue entre 1973 et 1993, elle augmente de 329% dans le gaz naturel et de 211% dans l'électricité. (Lebeau, 1999:114,115,119 et 123)

Le réseau de l'entreprise GMI s'étend sur plus de 7,000 kilomètres et elle distribue 95% du gaz naturel livré au Québec. Les livraisons de gaz ont connu une hausse de 5,7% en 1993 et de 7,7% en 1994. Cette hausse est imputable à une température plus froide que l'année précédente ainsi qu'à une augmentation de la clientèle grâce à l'élargissement du réseau, qui, en 1995, se poursuit toujours.

En 1995, trois secteurs composent la clientèle de GMI: 78,9% provient du secteur résidentiel totalisant 7% des ventes; 19,9% du secteur commercial et institutionnel pour 33% des ventes; et enfin, 1,2% du secteur industriel avec la majorité des ventes, soit 60%. Bien qu'en situation quasi-monopolistique dans le gaz, Gaz Métropolitain connaît trois secteurs concurrents: le charbon, l'électricité et le pétrole. La part de marché du gaz naturel tend à s'accroître d'année en année: 7,7% en 1980, 11,5% en 1983, 15,8% en 1992 et 16,1% en 1993. Le pétrole et l'électricité occupent la plus grande place du bilan énergétique québécois avec respectivement 41,8% et 41,1% de la part du marché en 1993.

Les experts s'entendent pour dire que le gaz naturel continuera d'augmenter sa part de marché jusqu'en 2005: 40% dans le secteur industriel; 26% dans le secteur commercial; et, enfin, 18% dans le secteur résidentiel. L'espoir est aussi tourné vers les véhicules au gaz naturel qui seraient appelés à se développer davantage. Au Canada, 500,000 véhicules sont présentement convertis au gaz naturel. Par exemple, une recommandation de l'association canadienne du transport va dans ce sens pour tous les véhicules gouvernementaux et les flottes d'autobus. Notons que le surplus de gaz naturel entreposé est encore relativement important puisqu'il équivaut à 15% des besoins annuels et totalise 400 milliards de pieds cubes au Canada. Ainsi, la recherche de nouveaux marchés vise à éliminer ces surplus.

Pour augmenter sa part de marché, l'entreprise continue d'extentionner son réseau afin de desservir de plus en plus de municipalités québécoises. En 1993, la Société a réalisé au Québec 263 kilomètres de nouvelles conduites pour desservir douze nouvelles municipalités. L'année 1994 fut également importante à cet égard avec des investissements de 200\$

millions et l'arrivée de 500 nouveaux clients. En 1995, le prolongement du réseau du gaz naturel se poursuit. En fait, 628 kilomètres de conduites seront ajoutés au réseau gazier dans six régions du Québec et cette extension du réseau permettra de créer temporairement 2,160 emplois directs et indirects. En fait, GMI investira 156\$ millions dont environ 30% proviendra du Programme d'infrastructure Canada-Québec. D'abord, des projets de 69\$ millions pour étendre le réseau gazier de 276 kilomètres entre les villes de Rouyn-Noranda, Val d'Or et Amos et de 34\$ millions pour terminer les raccordements de la Beauce et de la région de l'Amiante. De plus, 24\$ millions seront consacrés au prolongement du réseau vers la Rive-Sud du Québec où un gazoduc sera construit sous le fleuve St-Laurent afin de relier St-Augustin sur la rive nord et Bernières sur l'autre rive. Entre autres, l'extension qui s'étend sur huit kilomètres le long de la route 143 vers Windsor permettra d'intéresser 17 clients de plus. Celle-ci nécessitera 1,8\$ million d'investissement de la part de GMI et 800,000\$ du programme d'infrastructures Canada-Québec.

Gaz Métropolitain a connu en 1994 des résultats financiers très positifs. Ainsi, les revenus ont atteint 1,224,8\$ millions, soit une augmentation de 154,02\$ millions par rapport à l'année précédente. Bref, le bénéfice net passe à 123,61\$ millions en 1994. L'important programme de réduction des coûts entrepris par Gaz Métropolitain en 1994 a donné des résultats positifs: les frais ont été abaissés de 8% et l'entreprise est assurée qu'une autre réduction de coûts de 15% sera possible pour l'année 1995.

Ainsi, avec 1450 employés, un actif de plus de 1,2 milliard de dollars et un bénéfice net de 124\$ millions, Gaz Métropolitain est un acteur économique important au Québec.

#### d) Stratégies patronales

Pendant la période étudiée, certaines stratégies ont dû être modifiées en négociation avec le syndicat. Il s'agit particulièrement de la sous-traitance

qui avait atteint son apogée en 1982. Entre 1983 et 1994, les principales stratégies d'affaires <sup>23</sup> de GMI sont les suivantes :

1. L'acquisition en 1985 des entreprises de Gaz Intercité Québec Inc., de Gaz Provincial du Nord de Québec Ltée et de Champion Pipe Line Corporation et, en conséquence, élargissement du territoire à desservir.
2. Instauration de mesures visant l'adhésion des membres à l'organisation: la mise en place d'un programme d'achat d'actions offerts aux syndiqués et l'obligation de tous les salariés de fréquenter l'école de formation de GMI.
3. La réorganisation des structures administratives en 1982-1983 et le licenciement d'une centaine de cadres puis, à nouveau en 1988, le congédiement de 88 employés non syndiqués auquel s'ajoute une diminution de 45% de l'encadrement supérieur (56 à 31) en 1989 en lien avec la réorganisation du travail et ce, afin d'améliorer le contrôle des frais d'exploitation.
4. L'amélioration du transport et de l'emmagasinage du gaz à l'aide des nouvelles technologies et l'amélioration de la qualité des services aux clientèles par une diminution du temps de réponse lors de fuites, de plaintes, d'appels des clients, de liaison d'un client au réseau de distribution ainsi que de l'augmentation de la fréquence de la lecture des compteurs.
5. L'implantation de nouvelles technologies. L'installation de nouveaux compteurs en 1989-1990, de la télémétrie et de la radiométrie en 1990-1991 pour permettre la lecture à distance ainsi que l'installation de la nouvelle technologie dans le réseau de conduites du gaz (1992-1994) afin d'atténuer les frais d'entretien. Pour faciliter l'entretien du réseau, un programme de remplacement des quelques 250 kilomètres de canalisations de fonte par de nouvelles canalisations de polyéthylène a nécessité un investissement de 45\$ millions et les travaux devaient se répartir entre 1993 et 1998, soit cinq années. Ces nouvelles conduites dont l'entretien est qualifié de plus facile<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Données recueillies en 1995 lors d'entrevues avec la partie patronale, entrevue téléphonique avec le président (1975-1995) le 07-09-2000 et, enfin, thèse de J. Lebeau, 1999:126-127.

<sup>24</sup> Des techniciens affirment que les réparations de ces nouvelles canalisations sont, au contraire, plus complexes mais que les bris sont beaucoup moins fréquents. Notons que les fuites de gaz ont commencé à diminuer en 1987: 2183 fuites en 1986, 2080 fuites en 1987 et 1922 fuites en 1988.

- peuvent également distribuer le gaz à des pressions supérieures à ce que le permettraient les canalisations de fonte. Notons également qu'à chaque année, Gaz Métropolitain investit 7,5\$ millions dans la technologie et surtout en ce qui concerne la recherche scientifique et technologique.
6. L'augmentation du contrôle des coûts des frais d'exploitation, de construction du réseau et des infrastructures.
  7. L'augmentation de la part du marché dans le secteur résidentiel.
  8. L'instauration de la polyvalence dans les équipes de travail par la flexibilité multi-disciplinaire et la décentralisation des activités vers des satellites géographiquement plus accessibles aux clientèles.
  9. L'amélioration des politiques de GRH et en R.T. par une meilleure communication avec les syndicats et un plus grand respect de leurs représentants. L'employeur favorise la médiation préventive en 1982, une approche de partenariat avec les syndicats et la participation des employés à la recherche de solutions en 1983-1984 alors qu'il vise une diminution graduelle du personnel d'encadrement au début des années 1989-1990 pour une gestion moins traditionnelle du travail.

Bref, l'acteur patronal est relativement stable avec une philosophie de gestion constante malgré le changement des dirigeants durant la période étudiée. Cet acteur valorise les changements technologiques mais l'accent est surtout mis sur les modifications de l'organisation du travail alors que la hiérarchie organisationnelle est réduite et le syndicat fortement impliqué. La continuité dans l'organisation managériale et la collaboration du patronat avec le syndicat facilitent et favorisent les changements dans l'action syndicale.

### *L'acteur gouvernemental*

L'implication socio-économique du gouvernement dans la gestion de l'entreprise publique GMI est très importante. Cette entreprise, bien que située à Montréal, a des tentacules dans la majorité des régions du Québec, ce qui lui donne une envergure provinciale. Comme nous le savons, le gouvernement est le propriétaire majoritaire de GMI avec 58,2% du capital-actions. Les politiques et les mesures pour sécuriser la population et

augmenter la consommation du gaz sont fort nombreuses depuis les années 1970. Qu'on pense seulement au programme d'infrastructure Canada-Québec où des millions furent consacrés au prolongement du réseau du gaz naturel.

De plus, l'implication gouvernementale dans la nomination des dirigeants vise également un contrôle des relations de travail à l'interne. Par exemple, le nouveau président nommé en 1982 avait le double mandat de mettre fin à la grève et de ramener des employés motivés au travail. Le gouvernement avait choisi un acteur patronal capable de remplir les défis liés à son mandat tout en impliquant des médiateurs chevronnés issus du Ministère du Travail. Par la suite, malgré la nomination de nouveaux patrons à tous les cinq ou six ans, le gouvernement a toujours choisi des dirigeants ayant des valeurs de stabilité dans l'action et une idéologie similaire au président nommé en 1982 afin qu'une paix relative s'installe et persiste.

Le gouvernement s'implique donc économiquement et socialement chez GMI et ces pressions agissent sur l'acteur syndical et, par ricochet, sur son action. Le gouvernement se comporte donc comme un acteur directement impliqué au niveau social et non seulement comme un actionnaire visant la rentabilité de l'entreprise. Il a ici joué un rôle de premier plan qui peut être considéré comme un des éléments déclencheurs du changement après que les trois acteurs concernés eurent partagé la même perception de crise dans les relations de travail.

### *L'évolution des relations de travail*

Les relations de travail ont toujours été considérées comme très tendues chez GMI mais en 1982, la tension fut telle que les trois acteurs identifièrent un état de crise important. Nous expliquons ici comment l'affrontement perpétuel des acteurs s'est muté dans un mode de co-gestion. C'est ainsi qu'une logique distributive sur toute la ligne a fait place à une logique intégrative.

En 1982, la crise des rapports sociaux entre le syndicat des cols bleus et l'entreprise avait atteint son apogée et il fallait que les relations de travail se transforment. Il n'était, pour eux, plus possible de continuer à se battre à coup

de grèves et de griefs et à se parler par l'intermédiaire d'avocats sans compter l'effet néfaste de cette bataille sur les services aux clientèles. N'oublions pas qu'aucun renouvellement de convention collective n'avait été possible sans grève de 1967 à 1982 sauf pour la négociation de 1970. Les parties ne se parlaient que par l'intermédiaire de leur « avocat » respectif. Inutile de rappeler que la grève a duré 117 jours en 1982 dont le principal enjeu était de "mettre la hache dans la sous-traitance" et, par ailleurs, de dire que les griefs étaient fort nombreux totalisant plus de 200 cette même année. Cette conflictualité souvent amenée devant des tiers coûtait très cher aux deux parties : griefs, arbitrage de griefs dont le résultat ne satisfaisait très souvent aucune des deux parties, perte de rémunération pour les jours perdus en conflits/perde de productivité considérable pour l'employeur. Le président du syndicat confirme cette insatisfaction lors des arbitrages:

"Nous ne voulions plus être lessivés par des arbitres de griefs généralement patronal."

Entre 1974 et 1983, une perte totale de 58,556 jours (J. Lebeau 1999: 190) fut attribuée aux conflits entre l'employeur et le syndicat. Bref, les grèves et les griefs furent longtemps des moyens utilisés par le syndicat afin d'être reconnu comme un acteur légitime, crédible auprès des membres et bien établi dans le système des relations industrielles tout en obtenant les meilleurs résultats. Selon les circonstances, le pouvoir transige par différents moyens.

La guerre entre les parties débordait le milieu interne et affectait le service à la clientèle. D'autre part, le rôle d'acteur social du syndicat était menacé si le problème de la sous-traitance ne trouvait pas de solution. La grève de 117 jours en 1982 portant principalement sur la sous-traitance visait la conservation des emplois et, bien sûr, à garder intacte l'unité d'accréditation. Pour cela, les parties devaient se parler et développer des nouveaux concepts dans l'organisation du travail. Le pouvoir passait dans la conflictualité et l'élaboration de positions entre les années 1967 et 1982 alors que, maintenant que les conditions de travail sont bonifiées, le pouvoir est consacré à un nouveau défi, soit celui de la modification des relations de travail dans les années 1982 à aujourd'hui et ce, dans une vision intégrative de co-gestion. Les parties se concentrent maintenant sur leurs intérêts

respectifs en cherchant un arrangement qui satisfasse le plus possible leurs attentes dans le cadre d'un exercice de résolution de problèmes. À cet égard, le syndicat ne s'oppose pas systématiquement aux objectifs de la direction mais s'insère plutôt dans la logique patronale en étant capable de dépasser les différences pour intégrer les solutions afin qu'elles satisfassent le plus possible les intérêts des parties.

Le gouvernement nomma un nouveau président de l'entreprise ayant comme premier mandat de mettre fin à la grève et de ramener des employés motivés au travail. Lorsque le responsable du département de la médiation du Ministère du Travail du Québec téléphona au président du syndicat pour lui suggérer la médiation préventive, celui-ci en discuta avec les autres officiers et ils conclurent que leur syndicat n'avait rien à perdre.

Le président du syndicat voyait dans la crise des relations de travail une opportunité de changer, de repenser les positions antagonistes, d'instaurer une modernisation négociée où le syndicat serait l'acteur principal pour transformer les rapports sociaux, l'organisation du travail et, bien sûr, les relations de travail qui en découlent. Le but ultime était de construire des relations interpersonnelles saines et un climat de travail harmonieux. L'innovation sociale nécessitait tout un virage. La vision du président du syndicat était claire: par ce processus, il défendrait encore mieux les intérêts collectifs des membres.

Enfin, le nouveau président de l'entreprise était dans la même ligne de pensée que le président du syndicat:

"Il faut être deux parties pour transformer les choses. Le nouveau président de l'entreprise a favorisé le tournant des relations de travail par sa simplicité et son discours qui nous impressionnait. Il nous a dit: Ici, je suis un employé comme tout le monde et la principale ressource d'une entreprise, ce sont ses employés. Il a aidé à régler la grève de 1982. Il a changé le cours des choses à GMI pas à peu près. Il commandait le respect. Il a ouvert les livres. Il marchait cartes sur table et faisait des publications financières sur l'entreprise. C'est ça la transparence. Il reconnaissait aussi le syndicat et respectait les travailleurs."



Depuis cette date, aucune journée ne fut consacrée à un conflit puisqu'il n'y a eu aucun grief et aucun arrêt de travail. La crise des relations de travail a donc été l'élément le plus important pour amorcer un changement dans les manières de faire et, ainsi, l'action syndicale fut transformée par les acteurs sociaux de l'entreprise.

### *Les caractéristiques du membership*

Le membership est considéré comme étant un bloc plutôt monolithique grâce, en partie, à l'action syndicale qui a neutralisé les différences entre les travailleurs à travers une homogénéisation des conditions de travail négociées même avant 1982. Ainsi, les conditions de travail sont uniformisées avec les mêmes droits pour tous et codifiées dans une unique convention collective ayant des règles qui s'appliquent de la même manière pour tous. De plus, les vêtements fournis par l'employeur mais choisis par le syndicat sont identiques pour tous; à la salle à manger ou sur la route, les travailleurs se reconnaissent à la spécificité de leur uniforme les identifiant par le sigle de l'entreprise. L'autre facteur d'homogénéisation fut la création de l'école de formation GMI et le programme d'achat d'actions qui ont été des mesures patronales visant l'identification à l'entreprise du gaz et ces mesures vont dans le même sens que la vision syndicale qui désire l'égalité entre les membres et une solidarité du groupe par une unique identification peu importe le métier exercé dans l'entreprise. Malgré la répartition des travailleurs dans différents lieux de travail et dans plusieurs villes, l'identification demeure celle du secteur du gaz. Cette répartition des travailleurs à travers le Québec s'appuie sur les besoins selon les services offerts et les régions desservies de sorte que chacun des secteurs professionnels se retrouve dans différents lieux de travail.

Il s'ensuit que cette identification unique n'exerce aucune pression sur les officiers pour une représentation duale des métiers. En fait, chacun se reconnaît comme étant un employé du gaz peu importe le métier qu'il exerce à l'intérieur de l'entreprise. Cette solidarité identitaire aide à la stabilité et à l'unité des officiers syndicaux et, en concomitance, a d'abord des effets sur le volet organisationnel de l'action syndicale à travers les réunions syndicales et

les élections et, d'autre part, n'ajoute pas de pression supplémentaire au niveau institutionnel puisque l'accent n'est pas mis sur les particularités de métiers ni dans la négociation ni dans l'administration du contrat collectif.

En somme, cette unité identitaire du membership a constitué une condition favorable pour établir un leadership syndical fort capable d'entreprendre un changement soutenu de l'action syndicale.

*La synergie du tandem syndicat local-fédération*

La FEESP regroupe 374 syndicats représentant 36,550 salariés. À l'intérieur de la FEESP, les syndicats sont réunis dans sept secteurs distincts: scolaire; cégep; municipal; organismes gouvernementaux; transport; transport scolaire; et, enfin, divers<sup>25</sup>. Ces secteurs rassemblent entre 25 et 137 syndicats pour un total de membres variant entre 1117 au « transport scolaire » et 14,919 au secteur scolaire où l'un de leur syndicat soit le plus imposant de la fédération, représente à lui seul 2,309 salariés.

Tableau -V.V-

Secteurs de la FEESP

FEESP						
Scolaire	Cégep	Municipal	Organismes du gouvernement.	Transport	Transport scolaire	Divers
35 syndicats/ 14919 membres	42 syndicats/ 3463 membres	137 syndicats/ 5689 membres	31 syndicats/ 3379 membres	25 syndicats/ 4890 membres	28 syndicats/ 1117 membres	76 syndicats/ 3105 membres

Les secteurs soutien scolaire et cégep regroupent 55% des membres des syndicats affiliés à la FEESP. Leur négociation est publique et a lieu en même

<sup>25</sup> Dans le secteur « Divers » se retrouvent entre autres l'UPA, des syndicats de l'environnement, des éleveurs à grain, des institutions religieuses, des conseils régionaux de développement, etc.

temps que la négociation dans le secteur santé et services sociaux et le secteur de l'éducation. Cette négociation est donc coordonnée par la CSN à travers le comité CCSPP qui réunit plusieurs autres fédérations regroupant des employés du secteur public.

Le syndicat de GMI est au secteur « Transport » où nous retrouvons 25 syndicats pour un total de 4,890 membres. C'est également dans ce secteur que se retrouve le syndicat de la STCUM. Les salariés des syndicats affiliés à la FEESP oeuvrent dans des domaines très diversifiés : les employés de Gaz Métro, des chauffeurs d'autobus, des cols blancs et des cols bleus municipaux, des employés de soutien scolaire, des professionnels du réseau scolaire, des employés de soutien des Cégep, des employés du Casino, des employés de la Régie des Installations Olympiques, des employés de la Ronde, des conseillers régionaux de développement, etc. L'identification de métier au sein de la FEESP est rarissime comme nous pouvons le constater par la diversité non seulement des secteurs mais des travailleurs à l'intérieur d'un même secteur. Même dans le secteur des transports, le syndicat des employés de GMI ne trouve aucun salarié oeuvrant dans le secteur du gaz. Il n'y a donc pas d'identification possible si l'on se fie à la spécificité occupationnelle.

### L'inscription formelle de l'allégeance fédérative dans la constitution du syndicat local

Dans la constitution du syndicat, aucune allégeance fédérative n'y est inscrite. Cependant, la CSN, pour sa part, est clairement mentionnée. Il est de plus intéressant de noter que si un membre téléphone au syndicat, les officiers répondent systématiquement: " CSN, bonjour." L'identification CSN est très forte alors que l'identification fédérative est très faible. Souvenons-nous que c'est le discours socialiste d'extrême gauche de la centrale qui avait attiré les employés "cols bleus" de GMI à changer d'allégeance syndicale en 1964. Cette idéologie, appuyée sur le discours, les orientations et les pratiques CSN, a soudé le syndicat local à la centrale depuis presque 36 ans.

### La perception d'être reconnu au sein de la fédération

Le président affirme que son syndicat ne trouve aucun lien identitaire avec la fédération à laquelle il est rattaché. Le syndicat local ne se reconnaît aucunement dans cette fédération des services publics qui ne regroupe aucun autre groupe de syndiqués du gaz.

Notons que les syndicats sont généralement regroupés à l'intérieur d'une fédération sur la base de leurs affinités professionnelles et occupationnelles. Toutefois, quelques syndicats locaux représentent des salariés occupant une fonction dans un domaine très spécialisé tout en étant un monopole québécois. Il devient alors impossible pour ces syndicats à vocation exclusive d'être regroupés sous un vocable corporatiste.

Certains diront que la FEESP est une fédération « fourre-tout ». Faute de pairs, le syndicat des employés du gaz est classé sous la bannière fédérative « services publics » dans la section « Transport » qui regroupe 25 syndicats pour un total d'à peine 5,000 membres, soit moins de 14% du membership de la fédération. Précisons que ces 5,000 membres ne s'identifient pas nécessairement entre eux. Le syndicat de Gaz Métro représente à peine plus de 1,3% du membership de la FEESP.

L'absence d'identification mène presque inévitablement à une autonomisation importante du syndicat local. Outre la non identification occupationnelle des membres du syndicat local à leur fédération, l'autonomisation du local envers sa fédération depuis plus de 30 ans ne permet pas le tissage de liens serrés entre les deux instances. Voyons comment est née cette distance entre le syndicat local de GMI et la FEESP. Souvenons-nous que la grève de 1966-1967 (21-11-1966 au 08-02-1967) a soulevé bien des colères et des consternations de la part des officiers du comité exécutif. Des stratégies politiques avaient été soigneusement mises au point par chaque représentant à la table de négociation alors que le conseiller syndical de la FEESP était

impliqué. Ce dernier, flairant les réprimandes de la fédération, n'aurait pas respecté la confidentialité de certaines stratégies.

Par la suite, d'autres problèmes auraient émergé en lien avec la fédération. Des réunions entre le gouvernement interne du local et des élus de la fédération ont eu lieu et, à partir de ce moment-là, les officiers du syndicat local ont décidé de prendre leur distance avec la CSN et, particulièrement avec la fédération, qui ne partageait pas la même vision stratégique.

Le non-respect de la confidentialité de stratégies locales dans une période de négociation difficile démontre à quel point il y a fragilité des rapports sociaux entre un syndicat local et sa fédération. Comment un conseiller syndical peut-il être loyal envers sa fédération en même temps qu'envers le syndicat local alors qu'il perçoit que des actions locales entreraient en conflit avec les valeurs culturelles et les politiques de la fédération à laquelle il est rattaché ?

Toutefois, les convictions et la particularité des stratégies du syndicat local étaient inébranlables. Pour s'assurer du secret des stratégies syndicales, un officier encore en poste aujourd'hui souligne que le plan stratégique élaboré à l'époque fut d'abord une autonomisation du syndicat local par rapport aux instances fédératives :

« Nous nous sommes mis au monde comme syndicat et on a décidé de s'occuper de nos affaires ; de développer nos propres structures et de décorer le squelette de notre convention collective. Nos énergies ont servi à élaborer un ensemble de stratégies et les membres du syndicat ont bâti un fond de grève par des emprunts personnels et en hypothéquant nos maisons. »

Outre l'autonomisation du syndicat local envers sa fédération et le fait de ne pas verser la part de financement due à la fédération, la négociation du contrat collectif de travail se fait également sans l'aide de la fédération.

### L'implication du syndicat local à sa fédération

Pendant les années 1983-1994, aucun officier du syndicat local ne s'est impliqué au sein de la FEESP.

### Les structures de négociation

La négociation du contrat collectif à intervalles réguliers et la négociation permanente au jour le jour se font sans l'aide du conseiller syndical de la FEESP.

Précisons d'abord qu'il y a deux tables de négociation en lien avec le renouvellement du contrat collectif: la première pour le renouvellement du contrat collectif de travail comme tel et, la deuxième, pour le régime de retraite (l'employeur négocie avec les deux syndicats [CSN et FTQ] le régime de retraite des employés de GMI). Les deux tables de négociation se situent au niveau de l'entreprise. Alors que le renouvellement du contrat collectif se négocie entre l'employeur et le syndicat des employés à l'heure, le régime de retraite se négocie entre l'employeur et des représentants des deux syndicats de l'entreprise, soit le syndicat des employés de bureau affilié à la FTQ et le syndicat des employés à l'heure affilié à la CSN.

En principe, un conseiller syndical de la FEESP de la région métropolitaine est affecté au dossier du SEGMI. Ce conseiller a également le mandat de jouer le rôle de négociateur. Toutefois, le syndicat local ne l'utilise pas. Par exemple, un conseiller de la FEESP qui a eu le dossier du SEGMI pendant près d'une année durant la période étudiée a confirmé qu'il n'avait fait aucune intervention dans ce dossier et que, de plus, il n'avait jamais parlé, ne serait-ce qu'au téléphone, à un officier de ce syndicat. Concrètement et de manière formelle, le président du syndicat local est le négociateur lors des renouvellements de contrat collectif de travail. De plus, c'est également le président du syndicat local qui est le négociateur à la table où se négocient les clauses du régime de retraite des employés de Gaz Métropolitain.

Traditionnellement le porte-parole à la table de négociation est le conseiller syndical de la fédération. Lors des renouvellements du contrat collectif de travail et ce, depuis 1984, le président est le porte-parole officiel à la table de négociation patronale/syndicale alors que le conseiller syndical de la fédération pourrait en principe jouer ce rôle. Ici, c'est plutôt le président du syndicat local et ce, aux deux tables de négociation. Cependant, le conseiller syndical de la fédération peut être présent lors des périodes de négociation. Il n'est toutefois que très peu impliqué.

Qui plus est, lors du processus de mise en place des nouvelles relations de travail à partir de 1983 et, par la suite, de la négociation continue et des changements dans l'organisation du travail, le syndicat de Gaz Métro, tel un pionnier, agissait seul, c'est-à-dire, sans l'aide de la fédération. S'impliquer ainsi dans un nouveau modèle d'action syndicale signifiait se responsabiliser encore plus comme acteur social des relations industrielles alors que le blâme ne pourrait plus être rejeté uniquement sur le "méchant" employeur. Le langage allait inévitablement se modifier au cours de ces dix années.

En fait, la FEESP, des élus du Conseil Central et certains salariés de services de la CSN s'opposaient aux changements de mentalités qui bouleverseraient inévitablement les habitudes traditionnelles syndicales. La FEESP et la CSN font encore la promotion en 1982-1983 du syndicalisme de combat basé sur l'affrontement. La vision socialiste est toujours d'extrême gauche. Au début des années 1980, l'idéologie vise toujours à changer le régime socio-politico-économique alors que le syndicalisme en est un d'antagonisme de classes et ce, malgré que, dans la réalité du monde du travail, les membres de la classe ouvrière diminuent sans cesse. Un officier soulignera:

"La CSN a toute une réputation à l'époque. Il s'agit de la gauche radicale du Québec, que plusieurs qualifient d'une gang de marxistes-léninistes. Des anti-boss purs et durs. Certains croient que les décisions doivent être prises par le boss pis après, on le ramasse."

La CSN, la FEESP et le secteur « Transport » n'appuyaient aucunement le virage du syndicat de Gaz Métro. L'isolement de ce syndicat était encore plus grand même si les officiers avaient la conviction de prendre la bonne décision.

Quelques années plus tard, l'indifférence de la FEESP envers la démocratisation des relations de travail du syndicat local fait place à l'opposition manifestée à compter des années 1983 et 1984. Puis, soudainement, vers 1990, le cas de Gaz Métro intéresse la centrale et la fédération parce que le syndicat local devient un modèle de réorganisation conjointe dans les rapports collectifs de travail et dans l'organisation du travail. Le syndicat de Gaz Métro fut donc un pionnier dans la transformation des rapports collectifs de travail. Alors qu'il était un modèle de confrontation pendant une vingtaine d'années, il devint un modèle de co-gestion. En 1991, le document CSN intitulé « Prendre les devants dans l'organisation du travail » prenait son envol lors d'un Congrès de la CSN. Par la suite, quelques autres syndicats affiliés à la CSN tenteront l'expérience de réorganisation du travail qui, malheureusement, ne fut pas toujours couronnée de succès, bien au contraire. Ce n'est qu'en avril 1992 que les syndicats de la FEESP s'approprient la question de l'organisation du travail.<sup>26</sup>

C'est donc après une expérimentation de neuf ans par le syndicat de Gaz Métro que la FEESP tentera de sensibiliser les délégués à un nouveau type d'action syndicale où l'implication et l'action doivent s'étendre à la démocratisation des milieux de travail à travers l'implication syndicale dans la réorganisation du travail. Ainsi, le leadership interne du syndicat local de GMI devient aussi un leader de nouvelles façons de faire à l'intérieur de sa fédération. Il a inspiré son syndicat local, la CSN et sa fédération.

---

<sup>26</sup> Voir La fédération des employées et employés des services publics FEESP-CSN 50 ans de Bruno BOUCHARD, BNQ, 1997: 156.



### L'utilisation des services fédératifs de formation, de conseil et de négociation

Durant notre étude, non seulement le syndicat local ne fait plus appel au service du négociateur fédératif mais il n'utilise pas les services de formation syndicale offerts par la fédération. La transmission des connaissances syndicales multiples, les cours aux nouveaux délégués et les cours spécialisés offerts aux officiers sont dispensés au besoin par le président du syndicat local. Il y a donc une reproduction culturelle et syndicale endogène dans le syndicat de Gaz Métro. Certains qualifient cette formation d'endoctrinement syndical à saveur présidentielle, c'est-à-dire une sorte de socialisme de gauche visant la réduction des différences entre les salariés combinée à la responsabilisation de chacun dans une réorganisation du travail perpétuelle où l'autonomie du travailleur est mise en valeur comme un nouveau défi et un enrichissement personnel.

### L'assistance au colloque, congrès et instances fédératives

Pendant les dix années étudiées, bien peu de jours furent consacrés aux colloques ou autres instances fédératives. Par contre, l'assistance aux Congrès de la fédération fut indéfectible.

### Le versement continu des per capita

Quand un syndicat local n'utilise pas les services d'un conseiller ni la formation dispensée par la fédération, il trouve que l'affiliation fédérative lui apporte bien peu en contrepartie des versements monétaires.

Le syndicat de Gaz Métro s'est opposé aux augmentations des per capita à plusieurs reprises, soit aux Congrès de la FEESP de 1973, 1979, 1980 et de 1993. En 1980, le président du syndicat local de Gaz Métro assiste au Congrès spécial d'avril sur le financement de la fédération où il est question d'augmenter le per capita de .40% à .44%. Malgré la coalition du groupe « Transport » contre

la hausse des per capita, les délégués votent en faveur de l'augmentation. Le groupe soutien scolaire et cégep regroupe durant cette période 54% de tous les membres affiliés à la FEESP. Le président dira après ce congrès :

« ...à partir de ce congrès spécial, plusieurs d'entre nous se sont dits qu'il n'y avait plus beaucoup d'avenir pour nous à l'intérieur de cette fédération-là. On ne sentait plus un sentiment d'appartenance. C'est devenu au fil des ans une fédération de soutien scolaire et cégep. »<sup>27</sup>

Ainsi, en réaction à l'augmentation proposée par la fédération en 1993 et, pour plus d'impact pour conscientiser la CSN au phénomène identitaire, une stratégie fut élaborée pour regrouper trois gros syndicats refusant de verser leur part de financement fixée à .48 per capita, une augmentation de 0.04%. Soulignons par ailleurs que le per capita à la FEESP est moins élevé qu'à la FTPF qui est fixé à 0.6%.

Au congrès spécial sur les finances les 28 et 29 octobre 1993, la présidente de la FEESP dénoncera le laxisme de certains syndicats de la façon suivante:

« ...certains syndicats n'ont toujours pas payé leur per capita malgré la précarité des finances de la fédération. Seulement pour l'exercice financier de 1990-1992, le montant dû en per capita par l'ensemble des syndiqués est de 671,304\$. »<sup>28</sup>

Il s'ensuit que depuis 1993, le syndicat de Gaz Métro ne paie plus sa quote part de financement à sa fédération. Le montant dû à la FEESP totalise 110,000\$ par année. Bref, les chauffeurs d'autobus de Laval et les employés d'entretien de la STCUM [2,000 membres] se sont joints au syndicat SEGMI dans leur refus de participer au financement fédératif. La FEESP fut ainsi amputée d'un manque à gagner annuel de plus de 600,000\$. Finalement, ce ne sera qu'en 1995 que les syndicats recalcitrants régleront leur dû à la fédération. Au 19<sup>ième</sup> Congrès de la FEESP en mai 1995, la présidente revenait à la charge :

« Il y avait quatre syndicats qui retenaient leur per capita depuis un an et demi, ce qui représentait près d'un million de dollars pour la fédération. »<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Voir La fédération des employées et employés des services publics FEESP-CSN 50 ans de Bruno BOUCHARD, BNQ, 1997: 118.

<sup>28</sup> Voir La fédération des employées et employés des services publics FEESP-CSN 50 ans de Bruno BOUCHARD, BNQ, 1997: 161.

À ce même Congrès, quatre délégués du syndicat de Gaz Métropolitain étaient présents pour faire valoir leurs revendications face à l'utilisation des services via les montants versés à leur fédération. Ils ont finalement obtenu gain de cause : la proposition de leur rembourser une partie de leur per capita enfin de tenir compte des coûts plus élevés du fonctionnement de leurs structures syndicales a été entérinée par les délégués du Congrès. Après 22 ans de bataille sur ce seul élément, le tenace et persévérant syndicat de Gaz Métro a finalement gagné.

Évidemment, le paiement de per capita en lien avec l'utilisation des services pour le syndicat de Gaz Métro diffère totalement du syndicat de Domtar. Comme nous l'avons vu précédemment, la FTPF a une signification identitaire pour ces syndicats qui oeuvrent tous dans un même secteur professionnel. L'identification de métier n'est alors pas mise en cause. Les structures de négociation du papier leur confèrent une autonomie plus relative qu'au syndicat du Gaz. Ainsi, chez Domtar-Windsor, ils se sentent véritablement concernés par leur fédération et bénéficient d'un panier diversifié de services offerts par celle-ci. Il en est tout autrement du syndicat de Gaz Métro. Passons maintenant au leadership du gouvernement interne comme filtre des différents contextes.

## B-2 Leadership dans le gouvernement interne

Dans le cas-B-, le type de leadership de l'acteur institutionnel est personnalisé et qualifié de pionnier et de transformationnel. L'homme lui-même renvoie à une "institution". À cet égard, un membre du comité exécutif dira:

"Le président, c'est le syndicat et c'est une institution en soi".

---

<sup>29</sup> Voir La fédération des employées et employés des services publics FEESP-CSN 50 ans de Bruno BOUCHARD, BNQ, 1997: 165.

Pendant la période étudiée, une seule personne occupe le poste de président. Cependant, durant son absence pour maladie, bien que formellement remplacé de manière temporaire, il dirige tout de même le syndicat. En fait, de sa résidence privée qui est équipée pour l'occasion, le président continue de jouer les rôles principaux et d'assumer l'entière responsabilité de la direction syndicale. Le syndicat, c'est d'abord et avant tout, le président que l'on surnomme le pape. Il s'est choisi une équipe efficace, soudée et motivée. Tous les officiers du comité exécutif regardent dans la même direction. Aucune ségrégation n'existe entre les coéquipiers du gouvernement interne.

Puisque l'équipe des officiers est stable, l'action syndicale n'est pas dirigée vers le processus de réélection ni dans le règlement de différends à l'intérieur du comité exécutif, elle peut donc être orientée vers des modifications profondes dans les relations de travail au besoin. Le leadership est proactif, transformationnel, intégrateur<sup>30</sup>, unique et à tendance autoritaire et, puisque l'opposition à la base est très faible, évaluée à peine à 10%, le leadership tend vers l'autocratie tout en visant des objectifs désintéressés pour le leader lui-même.

Comme dans le cas précédent, nous allons nous référer à nos six critères pour analyser le leadership du cas -B-.

### Avoir un idéal ou une vision

L'idéal et la vision du président du syndicat de GMI furent toujours de défendre les intérêts des membres au meilleur de sa connaissance à travers un syndicalisme à caractère social qu'il oppose au syndicalisme d'affaires. C'est pourquoi il aurait fait campagne pour la désaffiliation de la FTQ, syndicat

---

<sup>30</sup> En se référant à Drucker, le leadership intégrateur est celui qui est capable de dépasser les différences. Dans le cas-b-, le principe intégrateur se retrouve d'une part, dans la neutralisation des différences à l'intérieur de la main-d'oeuvre et se concrétise dans l'homogénéisation des conditions de travail et, d'autre part, dans la négociation entre l'employeur et le syndicat alors que chacune des parties tente de trouver des solutions qui serviront dans un même mouvement les intérêts des deux parties.

d'affaires, et l'adhésion à la CSN, syndicat socio-politico-économique, considéré comme un mouvement social combattant tout type d'inégalités. Souvenons-nous que Batstone et al. (1977: 249-250) disaient qu'un leader de type "représentant" a une idéologie socialiste et conscientise les membres à l'identité collective en la réaffirmant au besoin. Le président du syndicat s'identifiait totalement aux valeurs de la CSN<sup>31</sup> et tentait d'arrimer son action à ses valeurs sociales. Il avait une idéologie très socialiste qualifiée de gauchiste où, en 1966, il croyait que son syndicat devait donner l'exemple en unifiant le plus possible les salaires parce que, disait-il:

" Il faut diminuer les écarts salariaux entre les gens pour plus de solidarité de la collectivité" et, à l'exemple de Michel Chartrand, il insistait: "tout le monde paie la livre de beurre le même prix."

Le président du syndicat entre 1966 et 1975 fut le mentor de l'officier qui a exercé la présidence de 1975 à 1995. Ces deux officiers partageaient une même ligne de pensée et participaient aux activités du Conseil Central de la CSN. Ils furent aussi influencés par le charisme, les méthodes syndicales et les idées de Michel Chartrand qui a amorcé son implication à la CSN une année après le président actuel du syndicat. De plus, en s'inspirant de certains syndicats, ils voulurent éviter de reproduire une échelle de salaires avec des écarts salariaux importants:

"Nous analysions les échelles salariales d'autres groupes et, par exemple, les fonctionnaires de la ville de Montréal avaient une échelle de salaires avec des écarts qui n'avaient pas de bon sens. Il y avait une telle différence entre les plus bas salariés et les plus hauts que nous ne voulions absolument pas reproduire cela. Nous avons donc négocié des augmentations salariales à montant fixe afin de réduire encore les écarts. De 1966 à 1975, aucune augmentation salariale ne fut au pourcentage. En 1975, les écarts s'avéraient insuffisants entre les journaliers et les gars plus spécialisés. Nous avons dû reviser nos façons de faire. Des groupes demandaient des ajustements de salaire et chacun avait une bonne raison de faire ajuster son salaire. Ça n'avait pas de bon sens. En assemblée générale, je me suis prononcé contre les ajustements salariaux et, pour des augmentations au pourcentage. Coïncidence, la loi fédérale C-73 sur le contrôle des salaires proposait des augmentations de 8%, 6% et 4%. Le rétrécissement de l'échelle était suffisamment réalisé pour ne pas trop agrandir à nouveau l'échelle par des pourcentages."

---

<sup>31</sup> Dès 1968, il assistait au Congrès CSN et, la même année, au Congrès de la FEESP alors qu'il est intervenu au micro pour la première fois de sa vie. Il a soumis son opinion, argumenté et il a gagné son point. Cette première intervention a permis l'ancrage d'une forte confiance en lui et en ses capacités de convaincre. En côtoyant régulièrement Michel Chartrand, en l'écoutant et en analysant ses discours, il a encore amélioré sa façon d'intervenir. Sa vision s'inspirait beaucoup des gens combattifs de la CSN.

Le salaire relativement unifié, le président du syndicat s'attaquait simultanément à une plus grande uniformité des conditions de travail. La vision égalitariste était soudée à la construction d'une solidarité collective. Après la cueillette des demandes pour le renouvellement des conventions collectives, le conseil syndical faisait le tri et tentait de retenir les demandes les plus générales qui touchaient prioritairement la collectivité avant les demandes particulières touchant des individus ou un groupe particulier.

Jim Kouzes et Barry Posner ont défini la vision comme étant une image de l'avenir, un idéal possible avec des objectifs à atteindre, un futur motivant et exaltant pour stimuler les autres à accomplir des tâches à réaliser. James Bult<sup>32</sup> voit le leader comme étant un être tridimensionnel : visionnaire, authentique et courageux. La vision débouche sur des rêves qui se mutent en mission avec des objectifs stratégiques. Le président correspond tout à fait à ces modèles de leader. En fait, la vision du président a toujours été structurée autour de trois grandes valeurs : l'égalité entre les membres, l'autonomie et la responsabilisation de chacun et des relations de travail harmonieuses à travers la gestion participative.

### L'égalité entre les membres

Pour neutraliser les différences entre les travailleurs, les conditions de travail doivent être les mêmes pour tous et le milieu de travail doit être le plus homogène possible afin que l'identification ne soit pas liée à l'occupation mais plutôt au Gaz, soit à la spécificité du secteur, voire à la spécialisation de l'entreprise et même à l'employeur. L'accent n'est alors jamais mis sur la spécificité occupationnelle mais sur l'uniformisation des conditions de travail. N'oublions pas que le facteur structurant n'est pas la sphère occupationnelle mais l'identification sectorielle unique du gaz et ce, indépendamment du métier. L'école de formation de GMI conjuguée à la dangerosité du gaz contribuent aussi à cette forte identification.

---

<sup>32</sup>

Voir DRUCKER, La Fondation, 1997: pp.175 à 186.

La réduction des écarts dans la hiérarchie salariale est un exemple qui illustre bien la valeur visant à l'atteinte d'une plus grande égalité entre les salariés. En 1983, le concierge est celui dont la rémunération est au bas de l'échelle salariale avec un taux horaire de 10,82\$ alors que l'opérateur "A" est au sommet avec un salaire horaire de 15,36\$. La différence de 4,54\$ signifie que le concierge obtient 70% de la rémunération du salarié le mieux payé. Dix ans plus tard, le même concierge gagne 18,97\$, une augmentation globale de 8.15\$ ou de 75% alors que l'opérateur "A" gagne au même moment 25,39\$ et connaît une augmentation de 10,03\$ ou de 65%. Ainsi, la tendance est toujours à la réduction des différences par le rétrécissement de l'écart entre le plus bas et le plus haut salarié qui a perdu 5% en dix ans. Le concierge gagne maintenant 75% du salaire de l'opérateur "A". N'oublions pas qu'en 1983, un bout de chemin avait déjà été fait dans le but de réduire les écarts salariaux. Entre 1966 et 1975, aucune augmentation salariale ne s'est faite en pourcentage afin de réduire les différences salariales par une compression de l'échelle de la rémunération. Toujours dans l'optique d'une plus grande égalité des droits, la politique de distribution du temps supplémentaire fait en sorte qu'il soit toujours offert à celui qui en a le moins accumulé dans la semaine.

Ainsi l'action syndicale se reflète dans des conditions de travail. Une neutralisation des différences par l'homogénéisation des conditions de travail dans la convention collective crée une solidarité du bloc syndical où l'opposition interne s'amenuise alors que la vision syndicale est égalitariste et intégrative. Par exemple, ce ne sera qu'en 1990 que le syndicat atteindra son objectif: aucun employé de métier à GMI ne fournit des outils de travail. Le processus de rachat d'outils par l'employeur a duré plus d'une dizaine d'années. En fait, en 1990, l'employeur achète le coffre d'outils du mécanicien de l'usine LSR et celui-ci servira dorénavant aux mécaniciens en place. L'opération de rachat est terminée. Tous les employés de GMI, peu importe leur fonction, reçoivent de l'employeur les outils nécessaires à leur travail. Il en est de même des vêtements de travail qui ne visent aucunement à différencier les sphères occupationnelles entre elles. Là aussi, c'est l'uniformité alors que la décision finale appartient au syndicat:

"Les vêtements de travail, ça nous appartient. Le boss voulait décider alors que ce n'est pas lui qui les porte. Un boss à cravate ne peut pas décider de ça. Qu'il aille s'étouffer. C'est nous autres qui les portent et c'est à nous de décider comment on veut être habillé pour être confortable. Voyons donc, quand on s'achète un vêtement au magasin, on choisit ce que l'on veut, ce n'est pas le vendeur qui décide à notre place."

De plus, les solutions apportées aux problèmes de travail visent la satisfaction du plus grand nombre et non les désirs de quelques-uns. Un exemple assez intéressant est la façon d'apporter les nouvelles demandes syndicales en négociation pour les renouvellements de conventions collectives. Depuis 1983, ce sont les officiers du comité exécutif qui, en bout de ligne, vérifient la masse de demandes des membres et n'en conservent que quelques-unes, soient celles qui ont des impacts sur le plus grand nombre. Les demandes personnalisées et ne tenant pas compte des autres salariés sont rejetées ou acheminées dans le cadre de la négociation permanente afin d'y être étudiées. Une douzaine de demandes sont acheminées au processus final de négociation patronale-syndicale. Cet allègement permet d'obtenir un règlement dans un court délai de quelques jours. L'action syndicale ne requiert plus autant de temps pour les renouvellements de contrats collectifs. La négociation continue occupe davantage les acteurs syndicaux et patronaux et les problèmes plus personnalisés se règlent à ce niveau.

### La responsabilisation et l'autonomie des travailleurs

En relisant les procès-verbaux des assemblées générales, nous retrouvons plusieurs exemples d'intégrité et de loyauté duale dans le discours du président du syndicat. Et surtout, les valeurs de responsabilisation et d'autonomie de chacun pour la conservation des droits de tous sont très explicites. À cela s'ajoute la volonté de la partie patronale de diminuer les personnels d'encadrement.

Par exemple, en 1990, il dénonce l'incohérence de certains employés qui utilisent avec excès les congés maladie et qui, en contrepartie, font du temps supplémentaire et se fichent des autres. Sa vision basée sur les valeurs



alors que chaque travailleur doit être responsable pour une égalité de traitement se concrétise régulièrement dans son discours. Il insiste pour que les gens cessent de jouer avec le système :

« Quelquefois, l'élastique est solide mais une bonne journée, il vous cassera dans la figure. Nous avons une clause <sup>33</sup>de première classe (...) mais les abuseurs peuvent la faire remettre en question. »

Un autre exemple important concerne l'embauche de travailleurs responsables: le cas d'employés irresponsables est débattu entre l'employeur et le syndicat. Le comité exécutif fait pression sur l'employeur pour qu'il mette l'accent sur l'embauche de travailleurs responsables compte tenu de l'importance de l'autonomie dans les postes de travail et de la sécurité du public à préserver. Un travailleur irresponsable serait un boulet pour l'employeur et également pour le syndicat et encore plus pour la société environnante. Il sera convenu que la période de probation sera déterminante pour le futur employé qui, au préalable, recevra une formation de mieux en mieux adaptée aux multiples tâches qu'il assumera. Précisons que, compte tenu du peu d'emplois à temps plein offerts dans l'ensemble du Québec et du vaste bassin de main d'oeuvre disponible pour travailler, l'employeur a certes la possibilité de choisir quelqu'un ayant des qualités et des compétences nombreuses.

Pour une meilleure compréhension de l'irresponsabilité dénoncée, voici un autre exemple que nous avons constaté lors de notre présence dans l'entreprise. Le président du syndicat interviendra et rencontrera deux préposés au réseau le 26 juillet 1994 suite à un non respect du fonctionnement de l'équipe de travail et à du travail mal fait dénoncé par des collègues. En fait, les deux préposés du réseau sont allés réparer une fuite sans être accompagnés par un technicien réseau alors qu'ils ne sont pas compétents pour accomplir seuls ces tâches. Qui plus est, ils ont aggravé la fuite qui a nécessité plus de temps et l'appel d'une autre équipe pour régler les problèmes supplémentaires. C'est donc le président du syndicat qui leur a donné un avis disciplinaire, verbal, bien sûr. Le tout s'est fait sans que la

---

<sup>33</sup> Il s'agit de la clause sur les absences pour maladie alors que la rémunération est assurée à 100% pour toute absence de six mois ou moins.

partie patronale en soit avisée. De plus, lors de cas de ce type, l'exécutif en discute en assemblée générale qui réunit tous les membres.

Le président donne l'exemple d'un sens des responsabilités irréprochable chez les membres comme dans le comité exécutif. Ainsi, lorsque des officiers représentent le syndicat lors des Congrès CSN, FEESP ou Conseil Central, le président les oblige à être présents en continu:

"La CSN est notre maître à penser. Moi, dans ma délégation, j'exige qu'ils soient présents à toutes les séances du Congrès. Ils sont payés pour être là, ce n'est pas un party ni une semaine de vacances. Je les surveille et si j'ai des choses à dire, je ramène les réprimandes au Conseil syndical. Un Congrès, ça ne se passe pas dans le corridor ou à la brasserie et ils le savent. Je leur ai dit: c'est l'ensemble des délégués qui composent la CSN en autant qu'on accepte de participer et d'agir et de faire nôtres les décisions qui sont prises au Congrès."

Par expérience, nous savons qu'un pourcentage élevé de délégués passent une grande partie des Congrès dans le corridor à régler différents problèmes ou à faire de la politique. De plus, plusieurs membres d'autres syndicats nous ont avoué ne rien comprendre au discours CSN la première fois qu'ils y assistent. Ils ont souvent une vision microscopique et locale du syndicalisme. La CSN représente plusieurs fédérations, les secteurs privé et public et offre des services multiples. Par ailleurs, le langage utilisé est souvent peu vulgarisé et ainsi, plus ou moins accessible aux néophytes.

Néanmoins, les délégués qui se donnent la peine de persévérer acquièrent rapidement le savoir nécessaire pour comprendre les décisions du Congrès. Le président du syndicat SEGMI a donc utilisé une méthode tout à fait efficace dans ce sens. Il a d'abord donné l'exemple en demeurant constamment présent aux différents Congrès. Un officier confirme que le président donne l'exemple dans une autre situation:

« xxx est un apôtre qui travaillait au moins 80 heures par semaine et il exigeait que les officiers ne restent pas dans le bureau du syndicat s'ils n'avaient pas d'ouvrage syndical à faire. Ceux-ci devaient aller sur leur poste de travail si les tâches syndicales étaient terminées. »

Par contre, le président est conscient qu'il ne peut pas exiger des autres autant que de lui-même:

"On ne peut pas demander à personne de mettre autant de temps que j'ai mis. Apporter des dossiers à la maison le soir et les fins de semaine ou passer des nuits complètes à travailler sur un dossier particulier . . . Il faut mettre beaucoup de temps. Ça prend une bonne organisation de son temps et de l'énergie. Quand tu t'impliques, tu t'impliques. Je partais rarement du bureau avant 20 heures le soir. Ça nous accapare 24 heures par jour. Même à la maison, on réfléchit à ça. Il faut se documenter, mener les dossiers et obtenir des résultats. Ma femme me disait: Es-tu marié avec le syndicat ou avec moi? Il n'y a pas beaucoup de femmes qui aurait accepté ce qu'elle a accepté mais je trouvais d'autres moyens pour compenser."

Mais dans un même mouvement, il ajoute:

"Au syndicat, travailler avec moi, ça veut dire travailler. Ce n'est pas des sénateurs que je veux. Il faut qu'ils s'intéressent à la politique mondiale, qu'ils sortent de leur mentalité de paroisse et d'arrondissement de quartier. Ça veut dire qu'ils sont prêts à prendre des dossiers. Il faut analyser, aller au fond des choses si on veut gagner. Il faut faire la job comme il faut."

Par ailleurs, si pour parvenir à des résultats satisfaisants dans le sens de ses valeurs, la confrontation ne fonctionne plus, le leader est capable de transformer les moyens tout en restant centré sur ses valeurs. De tout temps, il a visé une plus grande démocratisation du milieu de travail. Ainsi, pour arriver à ses fins et puisque sa vision s'appuie sur des valeurs, par l'intermédiaire de la médiation préventive, il saisit l'opportunité d'abandonner la confrontation en 1982 et s'engage dans un processus de co-gestion tout en s'insérant dans une logique intégrative à compter des années 1983-1984. Il est convaincu de la nécessité de changer dans le plus grand intérêt de tous les membres. Précisons qu'il a toujours cru à la gestion participative mais, l'acteur patronal refusait cette méthode, qui à l'époque, lui semblait trop avant-gardiste ou plutôt inconséquente avec ses valeurs de gestionnaire.

### La gestion participative

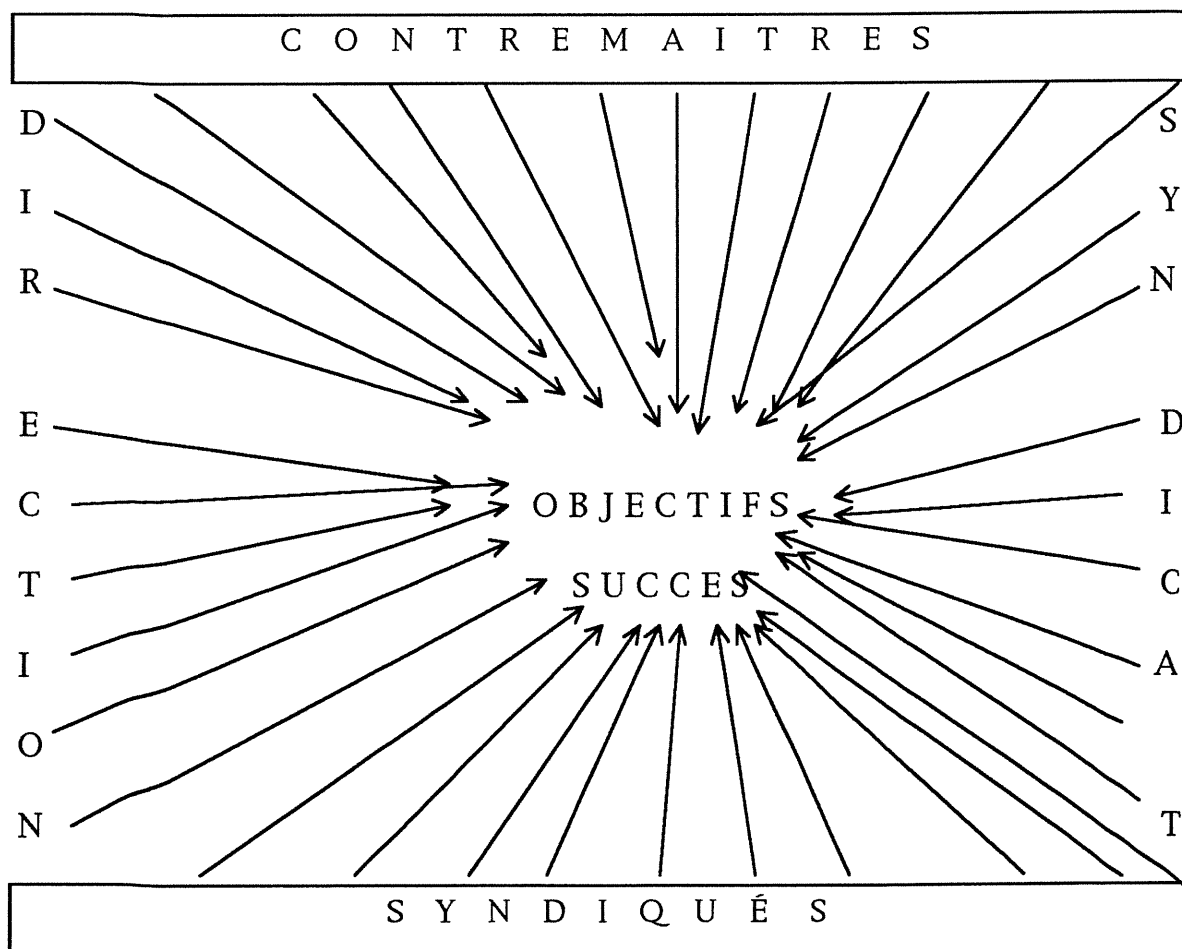
Déjà en 1969, afin de mettre fin à trois ans de grande confrontation, le président du syndicat et l'officier qui allait devenir président à partir de 1975 accompagnés d'un conseiller syndical avaient proposé des relations de travail différentes au président de l'entreprise de l'époque, un anglophone de

Winnipeg. Le syndicat désirait s'impliquer dans toutes les décisions qui touchaient l'organisation du travail et les conditions de travail des syndiqués. L'implication de tous se voulait basée sur une meilleure communication, un principe de transparence et des rapports francs et honnêtes entre les parties. Les représentants du syndicat insistaient:

"Si tout le monde tire dans le même sens, on va tous gagner, on va tous avoir du succès."

Pour appuyer sa demande, le trio syndical soumet le schéma suivant pour représenter sa vision de la gestion participative. Il est intéressant de noter que ce schéma fut présenté à l'employeur en 1969 et, une deuxième fois, en 1981.

Figure -2-  
Gestion participative



Cette vision de type participatif avait été élaborée par nuls autres que les deux officiers qui furent présidents du syndicat entre les années 1966 et 1995. Leur objectif était de cesser de s'entre-déchirer, de mettre les bonnes personnes autour de la table et de tenter ensemble de trouver des solutions pour régler les problèmes. Ils demandaient à l'employeur une communication transparente en montrant tous les livres financiers au syndicat. La réponse fut immédiate:

"No. Never. I am the boss. You are the employees. If the grass is greener elsewhere, you know what you have to do"

En 1981, la direction avait changé mais la réponse, quoique donnée en français plutôt qu'en anglais, fut identique à celle de 1969: NON. Les représentants du syndicat s'en retournèrent bredouilles en espérant qu'un jour, la direction changerait et qu'elle comprendrait que si tout le monde travaillait dans le même sens, le succès de l'entreprise serait assuré.

### De l'affrontement à la co-gestion

À compter de 1982, une logique distributive sur toute la ligne a fait place à une logique intégrative. Considérant la crédibilité et le pouvoir syndical historiquement solides, le président du syndicat a exigé en contrepartie de son engagement dans cette nouvelle voie : une transparence des informations de l'entreprise; une place sur le conseil de gestion; le remplacement des cadres qui n'adhéraient pas à la médiation préventive; la mise en place d'un comité d'amélioration Réseau et Distribution visant à réduire la sous-traitance; la garantie qu'aucune coupure de poste ne se ferait autrement que par attrition et après analyse rigoureuse de la réorganisation du travail et en respect du plancher d'emploi; et, enfin, la libération de cinq officiers payés<sup>34</sup> en permanence par l'employeur pour régler les problèmes de travail et assumer la négociation permanente. Après discussion, les parties se sont engagées dans la transformation des rapports sociaux où

---

<sup>34</sup> En 1991, l'employeur a remis en question le paiement des cinq officiers libérés à temps plein pour s'occuper des problèmes de travail. Le président syndical a proposé un retour aux relations d'avant 1982 et la demande patronale est morte dans l'oeuf.

l'affrontement était banni et remplacé par la négociation permanente dans une vision intégrative. Le règlement des litiges devait se faire à travers un processus de résolution de problèmes. Plus aucun grief formel ne fut enregistré à partir de ce virage.

Le comité exécutif du syndicat a accepté de transformer ses manières de faire et a manifesté une plus grande adhésion aux objectifs patronaux en collaborant à trouver des solutions viables pour les deux parties. Il s'ensuit que la direction de l'entreprise espère que le président du syndicat va demeurer encore longtemps dans l'appareil syndical. La direction le considère comme un être intègre et un co-gestionnaire à qui elle voue une confiance totale. Selon nous, il s'agit d'une loyauté duale envers les membres et envers l'employeur : l'acteur patronal et la plupart des mandants syndicaux lui font confiance. L'employeur appréhende le moment où le président actuel quittera le syndicat. Selon la direction, le président du syndicat est capable de retenir ses troupes. Ainsi, l'employeur espère que ce leader continuera d'exercer une emprise sur son syndicat. Sinon, l'anarchie pourrait subvenir puisque la confrontation serait toujours latente, celle-ci risque de revenir n'importe quand car subsisterait une légère méfiance mutuelle entre des membres des deux parties. L'employeur est convaincu que seul un vrai leader peut contenir le groupe et permettre les modifications nécessaires dans la réorganisation du travail. Un membre du syndicat corrobore ce propos :

« Le président du syndicat a été malade et l'employeur a de la misère à négocier avec un autre officier. Le président du syndicat, c'est le syndicat et c'est le négociateur crédible aux yeux de l'employeur et aux yeux de la majorité des membres. »

La culture de confrontation serait encore un référent qui sécurise certains syndiqués. Un membre confirme cet état de fait et ce, avec un brin de nostalgie prenant racine dans le syndicat traditionnel et dans l'ambiance confrontante des années antérieures :

« Même le boss nous réfère au syndicat. Parce que le boss sait que le syndicat parle comme l'employeur et parfois quand un employé se plaint et que le syndicat juge cette plainte farfelue ou abusive, il lui dira : "Compte-toi chanceux d'avoir une job bien payée et de pareilles conditions de travail. "

Selon la direction, seul le président du syndicat aurait la capacité d'influencer les membres de sorte que ceux-ci appuient ses actions au lieu de bloquer ses efforts et ce, dans l'intérêt des membres au sens collectif en même temps que dans l'intérêt de l'entreprise. Le président du syndicat nous explique comment il réussit à convaincre:

"Jamais, je ne me suis présenté en assemblée générale sans faire un discours incitant sur la solidarité tout en l'illustrant par des propos crédibles venant d'actions concrètes de la CSN. J'ai toujours fait des recommandations en A.G. et elles ont toujours passées sauf une exception en 1994 ou 1995 où la garde posait problème. Je me préparais pendant au moins deux bonnes longues soirées et quand je me présentais en avant j'avais déjà simulé toutes les questions possibles et j'étais équipé pour bien y répondre et argumenter en conséquence. J'étais patient, très patient et je laissais le monde s'exprimer mais, à la fin, je ramassais tout ça et le monde trouvait que cela avait du bon sens. Ils partageaient mes orientations. J'étais un gagnant et ils avaient confiance en moi."

La direction croit que sa crédibilité et son charisme ont été essentiels pour convaincre les membres de prendre un virage draconien en 1982 dans les relations de travail, c'est-à-dire de passer d'un climat de confrontation permanent à un climat de coopération permanent. Sous le couvert de l'anonymat, un cadre nous dira lors d'une rencontre fortuite :

« Qu'est-ce qui explique que nous avons réussi à transformer nos relations avec les cols bleus, c'est simple : pas besoin de faire une thèse là-dessus, c'est la grande intelligence du président du syndicat et le fait qu'il sait où sont les intérêts de son syndicat. Si tu savais à quel point il a brassé ici, tu comprendrais qu'il s'est imposé pas à peu près. »

La vision du président peut être aussi qualifiée d'autocratique alors que certains trouvent qu'il s'agit d'une dictature et, ainsi perdent l'intérêt pour s'impliquer syndicalement. Quelques travailleurs le qualifient de dictateur parce qu'il arrive toujours à ses fins et ne tient pas compte des solutions minoritaires qui n'ont pas fait l'objet d'une analyse globale. La vision est centrée sur les résultats qui, à long terme, profitent à tous et sont en cohérence avec la solution aux problèmes.

« xxx est trop fort, il jouit d'une autorité trop grande au point que les jeunes officiers se sentent écrasés. »

Le président disait qu'il s'agit plutôt d'une démocratie dirigée. Après discussion, il avouera:

"Souvent, ce fut autocratique, un président qui a une vision doit avoir le courage de décider quelle est la bonne solution à prendre."

Sans l'ombre d'un doute, le président est le leader syndical et, malgré cette autocratie, la majorité des membres est très heureuse de ce leadership. Voici comment les membres à la base le surnomment : « le pape » ou « le Bon Dieu ». Deux citations d'interviewés résument assez bien cet état de fait :

« xxx, c'est le pape avec une ligne de pensée droite : tous lui font confiance. »

« Ici, ça nous prend toujours la bénédiction papale de xxx : bon orateur, bon vendeur, bien articulé et capable d'utiliser les arguments nécessaires. Avant, en assemblée générale, il obtenait la confiance absolue de tous et ne comptait pas son temps pour convaincre un membre même s'il fallait prolonger la réunion jusqu'aux petites heures du matin. »

Le président a une vision sociale élargie qui va au-delà du cadre de l'entreprise. Ainsi, il est perçu par la majorité comme étant le "pape", ce qui signifie un "bon" leadership, une direction qui veille sur ses brebis, qui veut le bien de tous et qui prend les moyens qu'il juge appropriés même si ces moyens ne font pas l'affaire de chacun au moment de leur application. N'oublions pas qu'un président qui gagne un prix de 2,500\$ dans le cadre d'un concours d'innovation et qui le donne aux démunis marque les travailleurs et augmente la crédibilité du leader:

"Le 28 novembre 1991, lors de l'assemblée annuelle de tous les employés de GMI au Château Royal de Laval, XX et moi recevions chacun un prix de 2,500\$ dans le cadre d'un concours sur l'innovation. Nous avons élaboré conjointement un projet de multi-disciplinarité prenant plusieurs formes et qui fonctionnait superbement bien. Tous les employés étaient présents. Nos conjointes aussi. Je m'en vais au micro et je fais un discours sur le partage et la solidarité. Et j'ajoute: Ça m'a fait plaisir de participer à ce concours-là. Je croyais à ce projet-là. J'ai mon salaire à chaque semaine et ce, 52 semaines par année. Alors, je considère que ce serait approprié que je partage ce prix avec les plus démunis de notre société. Parce que moi, je me considère comme un privilégié ici, avec une job à l'année et un bon salaire. À chaque jour, sur la rue du Havre, je côtoie des gens plus défavorisés que moi. Alors, je ne peux faire autrement que de remettre ce montant d'argent à une oeuvre de charité. Les 2,500\$, je les donne à la Campagne des paniers de Noël."

Inutile d'ajouter que le président a eu droit à une ovation debout de toute la communauté de GMI. Des gestes qui vont dans ce sens-là et qui se répètent ne peuvent faire autrement que d'accroître la crédibilité d'une



personne. Tout au long de son implication syndicale, le président a maintenu une même ligne de pensée collective et de défense des travailleurs et des plus démunis.

Qui plus est, le président du syndicat croit énormément à sa mission. Même si à plusieurs reprises, l'employeur lui a offert un poste de cadre, il a toujours refusé en indiquant qu'il ne pourrait accomplir ses idéaux et ses objectifs de mieux-être collectif des travailleurs s'il changeait de côté. Il a un goût de liberté très expansif tout en étant un défenseur des travailleurs du Gaz. Ce qui s'est passé en 1970 l'a aussi profondément marqué:

"En 1970, nous avons demandé à XXX d'ouvrir ses livres pour voir où nous pourrions faire des concessions dans notre négociation. Il a dit NON. Juste après le règlement de la convention collective favorisant les cols bleus, autour de 200 personnes furent mises à pied. Des cols blancs et des cadres perdaient leur emploi du jour au lendemain sans aucun égard. Inhumain. C'était comme un règlement de compte. À Lasalle, tous les boss avaient été congédiés. Sans aucun respect. Mon propre boss pleurait lorsque je suis arrivé au travail ce matin-là. Ça été fait de façon sauvage. Je me suis dit que je n'irais jamais travailler comme cadre pour eux-autres, une compagnie qui ne respecte pas les travailleurs. J'avais le goût de défendre ces cadres-là qui avaient été traités si injustement."

D'autre part, il fut sollicité par la Centrale syndicale (CSN) et par la FEESP pour s'impliquer syndicalement à d'autres niveaux et il a également toujours refusé:

"J'ai vu comment XX travaillait: un nombre d'heures qui n'avait pas d'allure. La fédération coupait des postes et surchargeait encore les conseillers syndicaux. Des fois, jusqu'à 16 et 17 dossiers de négociation et le tout, dans des conditions de travail inacceptables. Pas de vie sociale pour eux-autres. Ça n'a pas de bon sens comment les salariés de la CSN travaillent. Ça, non, jamais, même si on m'a souvent sollicité, je n'ai jamais accepté ça. De plus, j'en ai vu d'autres quitter leur syndicat local pour la CSN et un syndicat fort qui perd son leader et qui n'est plus actif, ça pas de bon sens. On n'est pas indispensable mais des fois y en a qui sont irremplaçables. En plus, le leader qui s'en va à la CSN n'est plus nécessairement reconnu comme tel. Il a moins de liberté et il subit des contraintes importantes. Souvent, c'est pour eux très difficile. Moi, je me connais, quand j'ai un projet auquel je crois, je le mène à terme. Je suis patient et j'amène les travailleurs sur mon bord. Ça beau prendre des années. Ici, même si ce fut difficile parfois, j'ai toujours pu mettre de l'avant un projet auquel je croyais. Mon leadership est reconnu et j'ai beaucoup de liberté. À la CSN, ça aurait pété. J'étais trop avant-gardiste pour eux-autres."

Le président est toujours resté dans son syndicat local pour la liberté d'action et d'expression, pour les défis et pour les résultats qu'il obtenait. Il pouvait constater les fruits de son travail et exercer un leadership fort et reconnu par la majorité des travailleurs. Ainsi, il était un acteur social qui défendait les travailleurs et améliorait les conditions de travail tout en démocratisant les milieux de travail et en inspirant d'autres personnes à s'impliquer pour changer les choses:

"J'ai été à l'école de l'ancien président <sup>35</sup>, c'est un gars un peu dictateur sur les bords, il exerçait une démocratie dirigée à travers un leadership très fort. Quand il arrivait avec une idée, c'était pensé et mûri. Il avait des réponses à toutes les questions éventuelles. Comme lui, je me suis arrangé pour ne jamais me faire poigner les culottes baissées. C'est moi qui mène, je sais où on va et on va aller par là. Un leadership, ça se bâtit peu à peu. En t'impliquant, en exprimant tes idées, les gars t'écoutent puis partagent tes points de vue. Ils se reconnaissent dans ce que tu leur dis."

Bref, une vision centrée sur des valeurs amène un leader syndical à jouer des rôles de façon bien particulière que nous n'avons pas relevés dans la littérature. En fait, qu'on pense au rôle d'éducation que le président assume. Sa façon d'éduquer les délégués et les membres va bien au-delà d'assumer la transmission d'un savoir technique et des principes syndicaux de solidarité, de justice et d'équité. Par exemple, il joue un rôle de responsabilisation des membres et des salariés qui, comme nous l'avons vu se traduit dans ses discours lors d'assemblées générales, lors des colloques et Congrès où il assiste avec d'autres délégués et lors des rencontres personnalisées avec les employés. Cette responsabilisation vise, entre autres, une plus grande autonomie des travailleurs alors que le leader syndical veut diminuer le personnel d'encadrement. Le rôle de co-gestionnaire qu'il joue lorsqu'il demande à l'employeur de modifier les critères d'embauche pour recruter des travailleurs plus responsables ou encore lorsqu' il élabore un projet-pilote de multi-disciplinarité et insiste pour ne recruter que des travailleurs ayant des qualités bien spécifiques. Ce n'est pas traditionnel qu'un leader syndical joue un rôle de responsabilisation des salariés et un rôle disciplinaire auprès des

---

<sup>35</sup> L'ancien président du syndicat de 1966 à 1975 fut le mentor du président (1975-1995) au début de son implication syndicale. Le syndicat a connu seulement deux présidents en 30 ans.

membres et pourtant l'observation nous a permis de constater ce phénomène à quelques reprises.

### La volonté de persévérer

Un officier du syndicat, président par surcroît, qui se maintient dans un poste d'officier pendant plus de trente ans manifeste inévitablement une très grande volonté de persévérer. De plus, la stabilité du président n'est pas unique car dans ce syndicat c'est la stabilité du comité exécutif dans son ensemble qui est phénoménale. Cette stabilité des officiers est extrêmement importante et ce, autant quant au nombre de postes à l'exécutif qu'aux nombreux renouvellements de mandat qui, lors des élections, se font six fois plus souvent par acclamation que par votation. Il s'ensuit une stabilité impressionnante des officiers dans l'appareil syndical : plusieurs des membres fondateurs du syndicat en 1966 occupent encore un poste au sein du comité exécutif. Souvenons-nous que Batstone et al. (1977) affirmaient que seulement 30% des officiers demeurent en poste plus de cinq ans et que peu d'entre eux y restent plus de 10 ans. Alors, demeurer dans un exécutif pendant plus de trente ans est tout-à-fait exceptionnel et permet une plus grande centralisation du pouvoir, élément essentiel pour un leader institutionnel et la concrétisation d'une idéologie collectiviste selon le groupe d'auteurs britanniques.

Ainsi, le comité exécutif est un comité très permanent. L'ex-président (1975-1995), le trésorier et quelques autres officiers ont mis au monde le syndicat SEGMI-CSN en participant d'abord au maraudage CSN contre la FTQ en 1965. Ayant peu d'expérience syndicale à l'époque, soit à la naissance du syndicat en 1966, l'ex-président (président de 1975 à 1995) tout en étant un membre très actif, a refusé de s'impliquer dans le comité exécutif à ses débuts, soit en 1966, mais dès 1967, il est élu à l'exécutif au poste de trésorier. Il demeurera trésorier du syndicat jusqu'en 1975 en étant élu par acclamation à chaque mandat de deux ans. En 1975, il se présente à la présidence alors que le président en poste depuis 1965 doit démissionner pour cause de maladie. L'élection sera approuvée en assemblée générale et ce, par acclamation encore une fois.

Un officier fondateur du syndicat deviendra le nouveau trésorier du comité exécutif en 1975 et, à l'automne 1994, il sera encore responsable de la trésorerie bien qu'ayant été remplacé à quelques reprises pendant ces 20 années. Le président du syndicat a donc occupé son poste de président de 1975 à 1995<sup>36</sup>. Il fut trésorier de 1967 à 1975 alors qu'il fut directeur exécutif aux avantages sociaux de 1995 à 1997. De toute sa carrière syndicale, aucun membre ne s'est présenté contre lui. Ainsi, il fut élu par acclamation à chaque renouvellement de son mandat de deux ans. L'officier qui a occupé la présidence de 1967 à 1975 et qui a cédé la présidence en raison de sa maladie a occupé par la suite la vice-présidence et siège encore au comité exécutif en 1995. Qui plus est, c'est également par acclamation que les membres le reconforment à un poste d'officier syndical. Ce sont donc ces trois personnes qui sont les doyennes du syndicat et deux d'entre elles ont tout simplement changé de rôle en 1975 tout en demeurant dans le comité exécutif et au conseil syndical.

En octobre 1982, après une longue grève liée au combat de la sous-traitance<sup>37</sup>, un essoufflement des officiers en place et un mécontentement<sup>38</sup> élevé des membres face aux 117 jours de grève pour lutter contre la sous-traitance, les officiers se présentent en assemblée générale et, suite à l'absence de plusieurs mois pour maladie du président, manifestent le désir de se retirer en bloc. Cette décision vise à vérifier la hauteur du mécontentement, l'appui des membres envers les officiers en place et surtout, l'intérêt pour les membres à s'impliquer activement dans le syndicat. Les officiers indiquent aux membres qu'ils en sont tous à un minimum de trois mandats de complétés, soit au moins six années. Néanmoins, le président rajoute que plusieurs sont prêts à servir de "mentor" ou encore à occuper un autre poste qui ne trouvera pas preneur. Cependant, sauf pour le poste de

---

<sup>36</sup> Il a pris sa retraite en 1999 mais demeure membre du comité de la retraite et est toujours en lien avec le comité exécutif alors que les officiers ont encore occasionnellement besoin de ses conseils.

<sup>37</sup> C'est la deuxième grève liée au combat de la sous-traitance car en 1974, l'objet principal de la grève était aussi la sous-traitance. La sous-traitance semble être un leitmotiv patronal qui, malheureusement, ne meurt pas.

<sup>38</sup> Les membres doutent que la grève ait exacerbé suffisamment le patronat pour vouloir trouver des solutions avec le syndicat.

secrétaire, personne ne manifestera de l'intérêt pour occuper un poste au sein de l'exécutif. À ce moment-là, le syndicat de GMI était inspiré par un autre type de longévité syndicale, soit celle à la STCUM où après deux mandats consécutifs, un officier assume un autre poste au sein de l'exécutif; la permanence est alors à l'intérieur du comité et non particulière à chaque poste d'officier. Après sa maladie, le président du syndicat de GMI voulait occuper un autre poste et commencer à transférer ses connaissances syndicales afin d'assumer la relève mais, une heure avant l'assemblée, le travailleur qui devait se présenter comme président a annoncé au comité exécutif qu'après en avoir discuté avec son épouse, il ne pouvait assumer ce rôle-là. Le président a alors remis sa candidature pour un autre mandat de deux ans:

"Ma femme assistait alors à l'assemblée générale et elle a failli s'évanouir tellement elle fut surprise de la tournure des événements."

Les gens ne veulent pas beaucoup s'impliquer dans le syndicat. Il en est encore de même aujourd'hui. Le président avait dit en assemblée générale ce soir-là :

« Quand on sollicite des membres pour devenir officiers syndicaux, la réponse est : - On n'a pas le temps.- Pourtant, un syndicat ,ça ne marche pas tout seul, ça prend du monde qui veut s'impliquer. Y en a trop qui critiquent, ça c'est facile mais embarquer, s'impliquer et assurer la continuité, y a pas foule aux portes pour le faire. »

Ici aussi, le discours du président renvoie à la responsabilisation de chacun pour que le pouvoir du groupe se maintienne. De plus, le président du syndicat a toujours donné l'exemple en s'impliquant activement, en ne comptant pas son temps et en assumant la continuité afin que le syndicat demeure au fil du temps un acteur crédible et responsable. Il savait que le pouvoir syndical reposait aussi sur la stabilité du groupe alors que cette stabilité était absente du côté patronal. À cet égard, il dira:

"Si t'as trop de turn-over au conseil syndical et à l'exécutif, ça ne peut pas faire des enfants forts. Les boss passent dans l'entreprise et nous, au syndicat, si on reste, on a un avantage dans l'interprétation des clauses de la convention collective. On les a toutes négociées. On sait en maudit ce que ça veut dire. Entre la lettre et l'esprit, il y a une marge. La continuité et posséder l'historique, c'est important au niveau de l'application de la convention collective. Le syndicat est privilégié ici avec seulement deux présidents entre 1966 et 1995."

Aucun doute, le comité exécutif est stable depuis une trentaine d'années. Le leadership syndical dans ce comité jouissant d'une telle stabilité est toujours exercé par le président qui, fort d'une expérience de 20 ans comme président et de dix ans comme trésorier, a une légitimité et une crédibilité auprès de tous les acteurs de l'entreprise. Si en 1975, au bout de dix ans de militantisme, il est devenu président, c'était simplement pour formaliser la position du leader qu'il occupait de toute façon sans avoir officiellement le poste de président durant la maladie de l'ancien président. Il fut l'officier le plus influent de l'équipe de dirigeants depuis 1974.

### La volonté d'être un pionnier

Pour être un pionnier dans un syndicat local, il faut se distinguer de la masse et expérimenter des choses nouvelles et hors des sentiers battus. Peter Drucker, le doyen de la science du management, soulignait l'importance pour un leader de viser haut et d'avoir un idéal tout en choisissant sa propre direction plutôt que de suivre le mouvement. De 1966 à 1995, le leadership a toujours été du même type puisque le deuxième président est allé à l'école du premier et qu'ils partageaient la même vision et les mêmes valeurs.

Plusieurs exemples démontrent le leadership de pionnier à l'intérieur du syndicat des cols bleus. Lors de la première grève, l'ex-président du syndicat avait su convaincre les autres officiers d'hypothéquer leur maison familiale pour constituer un fond de grève et permettre au local de se détacher des liens fédératifs. En hypothéquant leurs maisons pour constituer un fond de grève dans les années 1960, le président et d'autres membres fondateurs ne marchaient pas dans un sentier battu. Cette solution n'avait, à notre connaissance, jamais été expérimentée.

Entre 1982 et 1995, d'autres interventions du président sont manifestes d'un leadership de pionnier. Entre autres, nous faisons ressortir quelques faits ayant eu lieu, en 1982 et en 1991 qui vont dans le sens des intérêts collectifs avant ses intérêts individuels alors que le président expérimente des

nouvelles façons de faire. En 1982, il vend à ses membres la médiation préventive et la négociation continue. Cette transformation des rapports sociaux est une première dans les syndicats FEESP. En 1991, après avoir participé au développement du concept de multi-disciplinarité, après l'avoir vendu à ses membres et l'avoir mis en application, il remet son prix d'innovation sur la conception de ces nouvelles formes de multi-disciplinarité à une oeuvre de charité. Précisons que les critères qui permettent au travailleur d'accéder à un poste multi-disciplinaire sont élaborés conjointement par le président du syndicat et un cadre de GMI. Il s'agit pour le travailleur de poser sa candidature et de démontrer qu'il correspond au profil du candidat dont les qualités de leadership, capacité d'initiative et entregent doivent être démontrées lors de l'entrevue où est présent le président du syndicat. Ce n'est pas n'importe qui qui obtient un poste multi-disciplinaires. Peu de problèmes ont découlé de cette innovation. Seulement quelques individus furent refusés par les parties qui ont dû, conjointement, assumer leurs décisions et les expliquer à ces travailleurs déçus. Développer un concept de multi-disciplinarité et élaborer conjointement avec l'employeur des nouveaux critères pour l'obtention de ces postes sont également des rôles peu traditionnels joués ici par le président du syndicat. De plus, ces nouvelles expérimentations relèvent sans aucun doute d'un leadership transformationnel et de pionnier.

Il s'agit d'un leadership de pionnier avec une capacité de soumettre ses plans afin qu'ils aboutissent tout en persuadant les autres de le suivre dans cette voie. Ce leader se centre donc sur un objectif à atteindre et ne craint pas les difficultés pour arriver à ses fins. Évidemment, ce type de leadership nous apparaît tout à fait exceptionnel et s'appuie sur un idéal et une vision du syndicalisme plus élevés que ses intérêts personnels. Il faut avoir confiance en soi et être convaincu de ses objectifs et de l'atteinte de résultats pour prendre une telle voie. Quoi faire de plus pour se bâtir une crédibilité et s'assurer de l'appui des membres à la base ? L'acteur syndical a donc une histoire crédible dont les gens se souviennent. Il s'est historiquement construit. Les membres ont dorénavant confiance que la vision syndicale est de travailler pour tous les membres.

Le président du syndicat ne marchait pas dans des sentiers battus lorsqu'il adhéra à la modification des rapports sociaux de travail au début des années 1980 alors que l'affrontement traditionnel faisait place à un modèle de partenariat patronal-syndical, soit un virage à 90 degrés, une voie non expérimentée par les syndicats de sa fédération ni par les autres syndicats de la CSN. Dans un même mouvement, après la modification culturelle, l'action syndicale s'est mutée dans une négociation continue visant entre autres la récupération de la sous-traitance (1986 et 1988) et des modifications nombreuses dans la réorganisation du travail principalement aux services aux appareils (1992), à l'atelier soudure-mécanique et tuyauterie (1992-1994) et à l'entretien du réseau à compter de 1994. Pour sa part, Stephen Covey<sup>39</sup> croit que le leader aime vivre dans un monde tourbillonnaire, voire tumultueux. C'est un être courageux, intègre, avec un bon système de valeurs et des principes, qui veut apprendre et grandir sans cesse en étant utile et en rendant service aux autres. Le président du syndicat local de GMI correspond tout à fait au leader transformationnel dont parle Covey. Il aime les défis, est créatif et veut des résultats qui transforment la réalité.

Ainsi, le président du syndicat des cols bleus de GMI devint un pionnier non seulement pour son syndicat local mais pour sa fédération et pour sa centrale. Ce n'est d'ailleurs que dix ans plus tard que « Prendre les devants dans l'organisation du travail » prit son envol à la CSN.

Le président du syndicat des cols bleus fut donc un leader créatif qui n'a pas eu peur de s'investir dans une solution jamais expérimentée après avoir convaincu d'abord son équipe, puis, par la suite, les membres de son syndicat d'y adhérer. Il sait aussi où sont leurs intérêts comme acteurs syndicaux. Pour le syndicat, l'intérêt d'expérimenter d'autres façons de faire symbolisait un défi de taille. La capacité d'adaptation ne fait pas l'ombre d'un doute malgré l'importance des éléments culturels à changer et les difficultés rencontrées pour persuader les membres que, malgré de nouveaux problèmes qui ont émergé au cours du processus, la solution d'instaurer la médiation préventive et la négociation permanente était la meilleure décision. Il est utile de rappeler ici que les médiateurs du gouvernement ont investi

---

<sup>39</sup> Voir le chapitre de COVEY dans DRUCKER, La Fondation, 1997: pp.163- 174.



beaucoup de temps pour informer les membres du syndicat et cerner les problèmes de chacun en relations de travail. En fait, entre mars et juillet 1983, 19 jours de rencontre par petits groupes furent nécessaires et, à nouveau en 1986, 16 jours de rencontre furent ajoutés. Pour le président du syndicat, le virage draconien en 1982 est une réussite sur toute la ligne:

"Nous avons réciproquement fait des gains. Bien sûr, les droits de la direction furent un peu dilués mais les conditions de travail des salariés furent améliorées en même temps que la performance de l'entreprise. En 1965, le boss voulait des "Gazmen" avec une formation de quatre spécialités et, 35 ans plus tard, en 2000, avec la polyvalence et la multi-disciplinarité, l'objectif est quasi atteint. En relations de travail, il faut être patient et persévérant. Les travailleurs sont de plus en plus responsables et autonomes et voient la multi-disciplinarité comme un défi intéressant et un enrichissement personnel. La motivation des employés, c'est important. Les gens sont plus motivés et travaillent mieux. Mais nous n'avons pas encore atteint la démocratisation des milieux de travail parce qu'on a encore des contremaîtres là où des équipes peuvent être tout à fait autonomes."

### La capacité d'avoir des relations avec les autres

Pour un leader syndical, la capacité d'avoir des relations avec les autres est essentielle et se joue à plusieurs niveaux au local: au comité exécutif, avec les délégués au conseil syndical, avec les membres et avec la partie patronale et ses représentants à différents niveaux. La négociation collective serait la sphère relationnelle la plus importante selon Harbison et Coleman (1951). Elle se joue avec les membres, à l'intérieur de l'équipe des officiers et entre les parties syndicale et patronale.

Cette capacité d'avoir des relations avec les autres se joue également dans la construction d'un réseau en dehors du syndicat local et ce, particulièrement avec d'autres responsables de syndicats. Les officiers syndicaux rencontrent leurs pairs lors de colloques, Congrès ou différentes réunions à la CSN, au Conseil Central et à la FEESP et des alliances politiques se créent. Tous les auteurs s'entendent pour dire à quel point il est important de savoir communiquer et convaincre lors de relations avec les autres afin de bien asseoir son pouvoir. Référons-nous par exemple à l'alliance de trois syndicats de la FEESP lors du boycott du paiement des per capita mis au jour précédemment.

Au comité exécutif, l'harmonie des officiers et la distribution quotidienne du travail à faire facilitent les rapports sociaux. À chaque matin, le président vérifie auprès de chaque officier les règlements des problèmes de la veille et ce que chacun doit assumer dans la journée. L'observation nous a permis de constater que le bureau syndical était comme une ruche où des abeilles laborieuses travaillent en continu afin de s'assurer de l'application de la convention collective et du règlement des problèmes qui surviennent au jour le jour. Une journée-type à l'été 1994 pouvait être occupée ainsi par les cinq officiers: une enquête sur un accident de travail; un calcul de retraite pour un salarié; une négociation concernant les vêtements de travail; un problème de répartition du temps supplémentaire; une vérification minutieuse de toutes les tâches effectuées en sous-traitance à travers la province et une enquête afin de voir si des employés de GMI avaient les connaissances et les disponibilités pour faire ces tâches; une vérification complète concernant l'affichage des postes; un problème concernant la garde; un manque d'outils dans un satellite; etc, et ce, sans compter les nombreux téléphones et la visite des membres qui soumettent un problème ad hoc. Le leader distribue minutieusement les tâches syndicales à faire et s'assure du suivi et des solutions apportées. Il se comporte en gestionnaire du bureau syndical alors que les autres officiers le soutiennent et collaborent quotidiennement. Les membres de l'équipe sont habitués de travailler ensemble. Depuis de nombreuses années, ils sont libérés à temps plein pour les activités syndicales.

Le président du comité exécutif siège au conseil syndical et sur tous les comités syndicaux, dirige les assemblées générales et nous avons vu à quel point il réussit à convaincre même les gens qui sont dans l'opposition. Son sens de la stratégie et de l'argumentation est indéniable.

Il s'agit d'un leadership positif que nous pourrions qualifier d'orientation parce qu'il est basé sur une argumentation solide et rigoureuse. Bien sûr, ce leadership s'appuie sur la fonction de responsabilité et la place de commandement que le président occupe puisque celui-ci est en tête de la direction syndicale et participe à toutes les réunions. Ce leader suscite de l'enthousiasme chez tous ceux qui le suivent. Le président oriente les

discussions et propose des solutions dans le sens qu'il suppose le meilleur pour les intérêts de la collectivité. Il tranche au besoin et se sert adéquatement de sa capacité d'influence. Bref, ce président n'a pas peur de prendre des décisions. Fort de ses connaissances syndicales et disposant d'un temps de réflexion sur les problèmes qui lui sont soumis, il peut ainsi orienter le débat vers des solutions qu'il proposera et argumentera au besoin lors des réunions syndicales.

Le président du syndicat a toujours une longueur d'avance sur les autres à cause de sa compréhension des problèmes qui lui sont soumis en priorité, de leur rigoureuse analyse sur toutes les facettes, de son expertise syndicale, de sa connaissance de l'entreprise et de son enrichissement personnel par des lectures régulières et sa présence au sein des activités de la centrale syndicale. Voici quelques exemples illustrant sa capacité d'avoir des relations avec les autres, de communiquer et de convaincre. En janvier 1975, les cols bleus vivent un conflit de travail alors que la grève porte sur l'indexation. Une assemblée générale spéciale est convoquée parce que GMI avait fait venir des gens de l'Ontario pour rétablir le gaz à Montréal. Lorsque ces travailleurs-là ont constaté que les cols bleus de GMI étaient en grève, ils ont refusé d'agir comme "briseurs de grève" et sont retournés chez-eux. Le président ne peut assister à l'assemblée générale parce que sa femme est sur le point d'accoucher. Alors qu'il revient de l'hôpital avec sa femme parce qu'il s'agissait d'une fausse alerte, un officier lui téléphone pour lui demander de se rendre à l'assemblée générale qui tourne au vinaigre. Déchiré entre sa femme et ses obligations professionnelles, il se rend tout de même à l'assemblée et fait un discours:

"J'arrive à l'assemblée et je pogne le micro et là, je ne suis pas de bonne humeur. Je leur dis que cela n'a pas de bon sens, qu'il faut qu'ils soient raisonnables, on est sur le bord de gagner, il nous faut persévérer et là je commence à jouer avec leurs trippes et je termine en leur disant que ce n'est pas le temps de se déchirer entre nous-autres. Tous se sont calmés et je suis retourné chez-moi."

En 1977, à la fermeture de Lasalle Coke, le président met son siège en jeu parce qu'une partie des membres ne partagent pas sa vision concernant le respect de l'ancienneté des charbonniers et l'accès aux nouveaux postes créés par l'employeur pour replacer 75 travailleurs de l'usine Lasalle Coke:

"Les gars de la Distribution ne voulaient pas que des charbonniers aillent prendre les beaux postes nouvellement créés par le boss. L'un d'eux dit, nous on va se servir et eux-autres y passeront après. Et là, entends-tu que je sors de mes "gongs" et que je leur dis: - Si vous êtes à l'encontre de mon orientation là-dessus, moi, comme président du syndicat, je démissionne parce que je ne veux pas représenter du monde comme vous-autres, des égoïstes comme vous-autres, ça me gêne . . . - J'étais bleu marin. Là, ils se sont calmés et ma vision de la solidarité a passé."

Par exemple, lors de la grève des Forestiers, le président a fait un long discours sur la solidarité et il a réussi à convaincre l'assemblée générale de faire une contribution spéciale pour soutenir ces travailleurs en conflit. Les membres ont accepté de contribuer à chaque semaine par un prélèvement automatique sur leur paye. Ce type d'intervention n'est pas commun au sein de la communauté syndicale. Voici donc encore une fois l'illustration de sa grande capacité de convaincre ses mandants de le suivre. C'est ainsi que l'action syndicale se transforme peu à peu vers une solidarité qui sort du local. La vision du leader modèle la culture du groupe et élargit leur solidarité syndicale.

Rappelons-nous aussi que le président du syndicat a su convaincre tous les membres de s'engager dans la médiation gouvernementale en 1982-1983. N'eussent été de ses interventions, tous, patrons comme syndiqués, s'entendent pour dire que la médiation n'aurait jamais eu lieu et qu'un virage aussi important dans les relations de travail n'aurait jamais vu le jour. Après avoir pris la décision avec ses coéquipiers du comité exécutif, le président a convoqué une assemblée générale au début de 1983 et il a informé les membres du virage en relations de travail. Afin de s'assurer que tous comprenaient bien l'ampleur du changement et y adhéraient, il s'est engagé dans une tournée provinciale pour rencontrer tous les employés par petits groupes. Il a donné des informations sur l'historicité de la conflictualité et documenté les résultats actuels qui ne satisfaisaient plus personne dans le système des relations industrielles. De plus, il a saisi cette occasion pour recueillir des idées sur les façons souhaitées par les membres de changer la culture de confrontation institutionnalisée dans les rapports sociaux à tous les niveaux.

En juillet 1983, le médiateur a publié une petite brochure indiquant les résultats obtenus pas consensus pendant les 17 jours des rencontres de groupes. Cette brochure fut distribuée à tous les employés. Cette information aidait les membres à comprendre l'ampleur du changement. Entre 1983 et 1986, trois médiateurs ont rencontré à nouveau tous les employés par petits groupes. En 1984, les parties et les médiateurs conviennent d'effectuer un sondage auprès de tous les employés afin de bien cerner tous les problèmes de relations de travail et recueillir les solutions envisagées par les employés eux-mêmes. En 1986, le médiateur publie un rapport complet tenant compte des propositions et des orientations convenues par consensus dans le but d'améliorer les relations de travail.

Déjà, la confrontation s'estompe: le langage a changé, un plus grand respect s'installe graduellement entre les salariés et les cadres. La négociation permanente porte des fruits dans le règlement des problèmes au jour le jour ainsi que ceux touchant l'organisation du travail dans certains secteurs. Qu'on pense à l'abolition de l'activité de l'installation au propane et à la relocalisation des employés concernés (1984), aux modifications de postes pour une dizaine d'employés ayant une incapacité physique ou récemment accidentés du travail (1985), à la réorganisation du bureau de contrôle à l'entretien du réseau (1985), et, enfin, à l'entente sur la limitation de la sous-traitance récupérée par des employés de GMI (1986) et l'embauche de 30 employés temporaires (1988) pour récupérer des travaux effectués par les sous-traitants. Ces deux derniers éléments ont confirmé aux membres le sérieux de la partie patronale de solutionner la problématique concernant la sous-traitance et le pouvoir syndical d'obtenir ces gains. Plusieurs années furent nécessaires pour en arriver à un tel résultat. La grève de 1982 et les pourparlers entre 1983 et 1986 ont finalement porté fruits. Ces deux points chauds ajoutés au programme de main d'oeuvre (1985) ont favorisé l'adhésion des employés à la réorganisation du travail qui visait aussi la réduction des personnels d'encadrement. L'opposition à la réorganisation du travail fut alors constatée au sein des cadres de premier niveau dont plusieurs perdraient leur poste alors que la résistance se situait chez les cadres de deuxième niveau.

Sans cette volonté de changer les relations de travail, c'est-à-dire changer la culture de confrontation, il aurait été impossible de s'engager dans d'autres changements importants concernant la formation, la sous-traitance, la décentralisation des places de travail et la réorganisation du travail comme telle, etc. Les années 1983 à 1986 sont axées sur un changement de culture et de mentalités, la période 1986-1990 vise à solutionner considérablement la sous-traitance alors que la période 1990-1994 est riche de "redesign" des postes et de transformation de l'organisation du travail.

Le président du syndicat percevait, à travers la médiation préventive, l'opportunité de s'impliquer davantage dans tout ce qui touchait les membres et surtout, de récupérer graduellement des activités de sous-traitance à travers la conception de plusieurs formes de multi-disciplinarité. Notons que la possibilité de se retirer de la médiation préventive si les gens n'en retiraient pas de bénéfices constitua la base des discussions avec les membres et avec la partie patronale. Rien n'était jamais acquis pour l'employeur.

Évidemment que l'acteur gouvernemental a joué un rôle de premier plan dans ce virage des relations de travail. Le leadership gouvernemental à travers les médiateurs et la nomination d'un président d'entreprise dont la vision se conjugait parfaitement avec la nouvelle culture organisationnelle à mettre en place fut l'élément déclencheur d'une telle modification des relations de travail à GMI. La volonté d'arrêter cette guerre perpétuelle entre les parties était le défi principal des trois acteurs. Comme nous l'avons vu, le syndicat avait cet objectif depuis 1969 mais, en contrepartie, exigeait la transparence patronale et l'implication syndicale dans toutes les décisions qui concernaient les membres du syndicat. Néanmoins, pour que la réussite d'un virage en relations de travail soit assurée, l'adhésion syndicale au projet était essentielle. Souvenons-nous de la thèse de Whyte en 1950 nous indiquant qu'une crise intense, dans les relations de travail, caractérisée par une longue grève, force les parties à négocier autrement, à discuter plus honnêtement et, peu à peu à coopérer. Mais avant, elles doivent transformer des attitudes, utiliser d'autres symboles, reconnaître l'autre comme acteur légitime et, même, la partie patronale doit consulter le syndicat pour organiser et gérer l'entreprise. C'est tout-à-fait ce que nous retrouvons dans notre cas-B: une

crise intense en relations de travail caractérisée par une grève de 117 jours puis la mise en place de nouvelles attitudes conjuguée à la reconnaissance du rôle légitime de l'acteur syndical. Ensuite, la coopération des parties à travers un nouveau processus de résolution de problèmes par la négociation permanente pour solutionner les problèmes de sous-traitance et réorganiser le travail.

Précisons que la vision de la crise devait être partagée par les trois parties pour que l'engagement tripartite vers un même objectif s'enclenche. La meilleure preuve de cela est que la direction de GMI a été incapable de modifier les relations de travail avec ses cols blancs.<sup>40</sup> La confrontation perdure toujours même avec l'intervention de médiateurs chevronnés. Le leader des cols blancs ainsi que les membres de son syndicat n'avaient sans doute pas le même intérêt à changer. Il faut aussi préciser que les cols blancs sont syndiqués avec la FTQ et, bien sûr, l'autonomie du syndicat local est faible en comparaison avec le syndicat des cols bleus et la FEESP-CSN. Bref, les syndicats locaux affiliés à la FTQ ont une structure d'interdépendance alors que l'agent d'affaires joue un rôle de premier plan chez les syndicats qu'il assume. M. Poole ( 1981 et 1986) et Turner (1956 et 1968) expliquent le changement et la variation de l'action syndicale surtout par l'autonomie du syndicat local tribulaire, entre autres, de la négociation décentralisée, d'un professionnalisme des leaders du syndicat local et d'un bas ratio d'officiers/membership. Souvenons-nous que les cols bleus se sont désaffiliés de la FTQ dans les années 1960 justement pour obtenir une plus grande démocratie et l'autonomie locale pour leur syndicat:

"Quand tu assistes à une première assemblée syndicale (1964) et que tu te fais expulser de la salle parce que tu poses trop de questions à l'agent d'affaires de la FTQ, tu trouves que ça n'a pas de bon sens. Par la suite, nous avons fait venir des organisateurs CSN et j'ai participé au maraudage. La CSN nous proposait l'autonomie de notre syndicat. Le certificat d'accréditation nous appartenait et on était maître de notre destinée. "

Évidemment, tout leader ne fait pas l'unanimité et suscite une certaine opposition. De 1983 à 1993, pendant les dix années de partenariat entre les parties, cette opposition est évaluée à tout au plus 10% des membres à la base.

---

<sup>40</sup> Voir la thèse de Jacques Lebeau présentée à l'Université Laval en 1999.

Deux ex-officiers participeraient à cette opposition. Outre la récupération de la sous-traitance et le remplacement des travailleurs accidentés ou ayant une incapacité physique dans des postes adaptés, l'opposition ne partage pas les manières de faire du syndicat: aucun grief formel, aucun conflit de travail depuis 1983, la négociation continue, le peu de comités syndicaux impliquant des salariés autres que les officiers, la rareté des assemblées générales, les nombreuses lettres d'entente, la réorganisation du travail, la mise en place de la multi-disciplinarité, la décentralisation des places de travail, la réduction de certaines équipes de travail, les nombreux projets pilotes ...

En 1994, l'opposition s'accroît et des employés demandent en assemblée générale la tenue d'états généraux pour éliminer le climat malsain entre l'exécutif du syndicat et la base. Le président intervient et suggère de remettre cette proposition à la fin de 1994 lorsque le renouvellement du contrat collectif de travail sera terminé. Les membres acquiescent. Sa capacité de convaincre ne fait pas l'ombre d'un doute. Dès que le président intervient, le contre-pouvoir s'estompe. Son argumentation est toujours basée sur l'importance de la solidarité du groupe pour l'obtention de meilleures conditions de travail. Il utilise son pouvoir de conviction dans tous les contextes possibles: avec les officiers au comité exécutif, en assemblée générale, auprès de l'employeur, aux instances de la FEESP et de la CSN, soit à chaque fois qu'il veut modifier des politiques ou obtenir des choses particulières.

"J'étais très inspiré par les discours de Michel Chartrand alors qu'il se servait de toutes les opportunités pour ramener la nécessité de l'esprit collectif. Etre président d'un syndicat c'est comme être un parent, un éducateur qui répète en continu sous des formes différentes. J'ai toujours convaincu les gens de s'identifier collectivement parce que notre force est dans l'esprit collectif. Toujours, je parlais de respect. Le boss devait respecter notre horaire de travail, nous respecter."

Cependant, pour la première fois, à une l'assemblée générale de 1994, deux recommandations du comité exécutif sur trois furent rejetées par les membres. L'exécutif devait retourner négocier et revenir avec de meilleures solutions. Il semble que les jeunes, bien que plus individualistes, n'ont pas perdu leur sens critique. Qui plus est, ils sont plus scolarisés et veulent s'impliquer dans l'organisation de leur travail. Tout ce qui touche cet élément



est très sensible. Le président du syndicat en tient compte et modifie son discours pour faire adhérer ces gens-là à l'esprit collectif.

N'oublions pas que malgré la centralisation du pouvoir syndical, tous les gens concernés par une réorganisation du travail sont impliqués lors de l'implantation d'un projet-pilote. Ils sont d'abord consultés afin de recueillir leurs idées et obtenir un consensus. Ensuite, les officiers conçoivent le projet, le présentent aux membres et font les ajustements qui s'imposent. Les parties patronale et syndicale discutent du projet et l'adoptent. Les employés l'expérimentent. Lorsqu'il est implanté, la convention collective est modifiée par une lettre d'entente. Prenons l'exemple de l'atelier de soudure-mécanique et tuyauterie pour illustrer les relations du leader avec le groupe et le résultat obtenu à la fin du processus. Il s'agit ici d'implanter le multi-métiers dans l'atelier. L'officier qui fait partie de cette équipe de travail salarié est responsable de l'implantation. Une première rencontre de secteur a lieu alors que les officiers sont présents. Le leader syndical souligne l'importance de la multi-disciplinarité pour augmenter l'autonomie de chacun, réduire l'encadrement, relever d'autres défis, enrichir leurs tâches et leurs connaissances personnelles. L'adhésion à la réorganisation du travail est obtenue. À nouveau, les gens du département de l'atelier de soudure se réunissent avec au moins un officier et le président du syndicat. Les officiers ont recueilli toutes les informations et dessinent le plan puis se réunissent à nouveau avec les gens concernés pour obtenir un consensus. Ils retournent au bureau syndical et apportent les modifications nécessaires. Une discussion s'amorce entre les parties patronale et syndicale et les résultats sont transmis aux employés concernés lors d'une rencontre convoquée par le syndicat. Le projet-pilote est accepté. Les employés l'expérimentent. Un suivi est fait de façon quotidienne par l'officier responsable. Les modifications se font au fur et à mesure de l'implantation et plusieurs mois sont nécessaires à l'ajustement complet des modalités. À la fin, une lettre d'entente est signée.

Lors de l'observation en 1994 par un après-midi du mois d'août, je fus témoin d'un événement particulier lors de cette implantation. L'officier responsable est à l'atelier et téléphone au président du syndicat: les ajustements prévus la veille n'ont pas été exécutés par la partie patronale. Sur

le champ, suite au mot d'ordre du président, les employés déclenchent un arrêt de travail. Le lendemain, le président et l'officier responsable de l'implantation rencontrent la partie patronale et, quelques jours plus tard, les modifications sont mises en oeuvre. Dans le contexte de la réorganisation du travail, la coopération est élevée entre les parties mais le conflit est toujours possible. Compte-tenu d'une longue expérience conflictuelle, le retour aux pratiques de ce type se met en oeuvre rapidement. Il y a donc ici dosage de coopération et conflit. N'oublions pas que parfois avant de mettre une nouvelle mesure en pratique, les parties en ont discuté à maintes reprises et parfois même pendant une année. À l'atelier de soudure, la mise en place de cette nouvelle forme d'organisation du travail a duré de 1992 à 1994, c'est-à-dire que de la consultation et la conception (1992) à la réalisation complète du projet-pilote (1994), plus de 24 mois furent nécessaires.

C'est ainsi que chaque nouvelle forme d'organisation du travail est mise en place. Parfois, quelques personnes seulement sont concernées par la modification qui nécessite plus ou moins de rencontres. Jamais le concept de multi-disciplinarité est adopté de la même manière, il est toujours adapté aux besoins des personnels concernés en lien avec les besoins de la clientèle, des technologies ou des places de travail. Le président du syndicat se charge de négocier avec l'employeur les conditions d'implantation de sorte de toujours respecter les intérêts des travailleurs dans une conception d'une plus grande autonomie et une responsabilisation accrue des travailleurs.

Ainsi, pour illustrer le rôle du leader joué par le président du syndicat lors de "redesign" du travail, vérifions en premier lieu sa capacité d'accéder à des informations. Souvenons-nous que lorsque le syndicat local, par l'intermédiaire du président du syndicat, s'est référé à son réseau naturel (FEESP et CSN) pour obtenir de l'information sur la réorganisation du travail, il a surtout reçu des mises en garde. Toutefois, les employés de Gaz Intercité, intégrés à GMI en 1985, connaissaient une organisation du travail beaucoup plus avancée que celle de GMI et le syndicat s'en est fortement inspirée. À cela s'ajoutent les informations qu'il a puisées chez Shell-Sarnia concernant l'implication syndicale dans la réorganisation du travail. Évidemment que les idées des cols bleus de GMI furent l'élément le plus important pour la

réorganisation du travail alors que le président du syndicat et un cadre d'origine vietnamienne développaient conjointement le concept de multidisciplinarité tout en tenant compte de l'adoption des nouvelles technologies à compter de 1986. Il est donc certain que sa capacité de recueillir des informations est très élevée.

Deuxièmement, la capacité d'éduquer et de mobiliser est certes très élevée comme nous l'avons vu précédemment mais compte tenu que la réorganisation du travail se fait de façon très incrémentielle avec l'implication individuelle des gens concernés alors que l'obtention d'un consensus est essentielle pour l'instauration du changement, cet élément joue moins en cours de processus. Il s'ensuit que l'éducation et la mobilisation bien qu'élévées contribuent très peu à la réussite du changement compte tenu de la façon particulière de gérer le processus de réorganisation du travail alors que les gens se sont appropriés le changement.

Troisièmement, l'implication de chacun dans le processus indique à quel point il y a ici une décentralisation de la prise de décision. Cela s'avère un gage de réussite certain puisque tout comme l'implantation des nouvelles relations de travail, chacun est consulté sur son environnement physique, ses outils, son équipement, l'organisation du travail lui-même et les manières de faire. Ainsi, ce processus permet à chaque salarié de s'approprier le changement.

Quatrièmement, lors de la réorganisation du travail, les intérêts différents des parties sont respectés à travers une longue négociation entre les parties. En fait, il s'agit d'une vision intégrative des intérêts dans une négociation "win-win" alors que les cols bleus maîtrisent un plus grand savoir, deviennent plus compétents que les sous-traitants, gagnent de l'autonomie et récupèrent une quantité importante des tâches effectuées auparavant par des sous-traitants tandis que le syndicat conserve un même nombre de postes de travail. Pour sa part, l'employeur peut réduire ses coûts d'exploitation en réduisant l'embauche de sous-traitants d'une part, et en éliminant un niveau hiérarchique de cadres (premier niveau) tout en

réduisant du personnel d'encadrement de deuxième niveau, d'autre part. Néanmoins, dans ce cas-ci, le conflit est toujours latent. Le pouvoir syndical a des assises historiques solides. Ainsi, à l'occasion, des moyens de pression furent utilisés pour accélérer le processus d'instauration d'un projet-pilote. La coopération est très grande en autant que les intérêts des membres sont sauvegardés. Nous retrouvons donc ici un équilibre entre la coopération et le conflit.

À la lumière des données de notre cas -B-, pour réussir la réorganisation du travail, il a fallu préalablement mettre en place une modification culturelle importante alors qu'une cohérence dans le leadership, une cohérence dans la vision, une continuité, une poursuite des mêmes buts durant tout le processus de changement fut essentielle. Déjà qu'il y a une tendance à la résistance naturelle aux changements, il ne faut surtout pas ajouter du sable dans l'engrenage par une mobilité des leaders. De plus, les études de cas sur les changements technologiques et organisationnels de Harrisson et Thériault (1991) et Thériault (1991, 1992-1993 et 1994) soulignaient l'importance de deux éléments pour réussir de tels changements: établir préalablement un climat de confiance entre les parties et avec les salariés et impliquer les employés à la base dans la modification. Dans notre cas -B-, ce sont deux éléments qui ont fortement contribué à la réussite concernant la réorganisation du travail alors que le leader syndical a priorisé les idées et les intérêts des membres. L'étape de la médiation préventive visant des modifications culturelles (manières de faire, d'être, de communiquer,...) importantes de 1983 à 1986 alors que le président du syndicat a rencontré tous les membres par petits groupes ainsi que les lettres d'entente difficilement obtenues et visant la récupération de la sous-traitance (1985 et 1988: création de 30 postes temporaires) ont contribué à améliorer considérablement le climat de confiance entre les parties et avec les salariés.

Bref, tous les employés ont été impliqués de façon individuelle dans le changement culturel et dans la réorganisation de leur travail. En fait, tous furent consultés sur l'organisation physique des lieux de leur travail, le choix des équipements et des outils et ont donné leurs idées sur la planification et l'organisation de leur travail tout au long du processus. La démarche a permis

un consensus avant l'instauration du changement comme tel qui fut réalisé sous forme de projet-pilote alors que chaque salarié concerné avait son mot à dire lors de l'expérimentation et ce, jusqu'à ce que la modification soit complétée. Ainsi, un leader peut influencer les manières de faire et, dans notre cas -B-, l'implication du président fut un gage de succès sur plusieurs volets des modifications.

### Le courage de décider

Le courage de décider renvoie à la capacité de prendre des décisions qui peuvent toucher 500 personnes dans un contexte où le poste occupé est électif. Les membres sont susceptibles d'apprécier ou non les décisions qui sont prises par le syndicat et, par la suite, de démettre les officiers de leurs fonctions ou de les élire à nouveau. Chaque jour, avec son équipe d'officiers, le président prend des décisions face aux problèmes quotidiens qui surviennent dans les relations de travail. Une de ses plus grandes décisions fut celle de s'impliquer dans un virage draconien de son action en 1983 alors qu'il ne pouvait assurer à aucun de ses membres que les résultats seraient positifs. Toutefois, il avait posé ses conditions en contrepartie de son adhésion. De plus, il savait que si l'essai n'était pas concluant, le syndicat reviendrait illico au modèle de confrontation. La bonne décision ou la meilleure solution fut toujours celle qui donnait les meilleurs résultats visant la bonification des conditions de travail de tous. Souvenons-nous que deux officiers du syndicat ont refusé de travailler dans le contexte de la médiation préventive et ont dû démissionner. Bref, pas d'adhésion au changement, pas d'implication officielle dans le processus. Ce sont toujours ces deux officiers qui alimentent le conflit et s'installent comme chiens de garde de leur syndicat. Ce que le président du syndicat a exigé des cadres de l'entreprise, il l'a exigé des officiers de son syndicat qui, par la suite, n'ont jamais tenté de se faire réélire à l'exécutif.

N'oublions pas que le président de l'entreprise avait également un discours et des pratiques tout à fait cohérentes et ses orientations se conjugaient parfaitement avec celles du syndicat.

"Enfin, un président d'entreprise qui ouvre les livres, qui parle aux employés, qui met en place des éléments de confiance. Ce fut le premier qui nous a serré la main et nous a félicité du règlement de négociation, en juin 1982 tout en recevant les deux comités de négociation pour la signature de la convention collective. Du jamais vu à GMI. J'étais impressionné. Idéologiquement, il me rejoignait. J'avais toujours voulu la gestion participative. Avant 1982, aucun boss ne croyait à cela. Ils refusaient de régler les problèmes au fur et à mesure. Enfin, on pouvait dire notre mot dans l'organisation de notre travail et, on n'avait pas d'objections à ce que la compagnie soit rentable."<sup>41</sup>

Les exemples de prise de décision sont multiples. Nous en énumérons quelques-uns seulement:

- adhésion à la médiation préventive (1983);
- changement des modes de résolution de problèmes où les procédures formelles ne sont plus utilisées (1983-1994);
- adoption d'un nouveau langage dans les rapports sociaux de travail entre les membres et leur supérieur et entre le syndicat et le patronat (1983-1986);
- abandon de la rédaction de griefs (1983);
- instauration de la négociation permanente pour régler les plaintes au jour-le-jour et négocier des conditions de travail hors convention collective (1983);
- refus d'utiliser les tierces parties dans le règlement des conflits (1983);
- refus d'utiliser le porte-parole FEESP en négociation lors des renouvellements des contrats collectifs (toute la période);
- prise en charge de l'éducation et de la formation des délégués au conseil syndical et ce, sans l'aide de la FEESP (toute la période);
- mise en place d'une chaîne téléphonique pour dénoncer la sous-traitance (1982);
- préparation minutieuse des discours lors d'assemblées générales toujours axés sur la solidarité du groupe avec des exemples concrets pris au conseil central-CSN ou dans les différents services de la CSN (toute la période);
- position draconienne sur le choix des vêtements de travail en opposition avec la position patronale (1994);

---

<sup>41</sup> Entrevue du 01-08-2000 avec le président du syndicat (1975-1995) .

- recommandation d'arrêt de travail spontané lors de la mise en place d'un projet pilote à l'été 1994 à l'atelier de soudure alors que des ajustements exigés par les membres tardaient à être appliqués, etc.

### Posséder des connaissances et savoir-faire

Le leader du syndicat ainsi que tous les officiers ont acquis au fur et à mesure de leur militantisme une panoplie de connaissances et de savoir-faire que nous avons décrits dans le troisième chapitre ainsi que dans celui-ci.

D'autre part, nous avons passé quelques mois dans le bureau syndical afin de faire de l'observation tout en prenant connaissance des documents syndicaux. Les membres viennent régulièrement demander des informations ou des conseils au président, lui raconter un évènement qui leur semble douteux ou encore formuler une mésentente. À voir la physionomie des membres lorsqu'ils quittent le bureau syndical, ces derniers seraient très satisfaits des réponses obtenues. Le président leur accorde une grande attention, une bonne écoute et s'engage toujours à régler le différend.

De plus, le respect que les membres vouent au président syndical lorsqu'ils soumettent leur doléance ne fait pas l'ombre d'un doute. En fait, si le président est occupé, les membres préfèrent revenir car personne d'autre que le président ne peut s'occuper de leur problème tant celui-ci semble complexe. Le président s'enquiert de toutes les informations relatives au problème, s'informe des solutions désirées par le plaignant et présente sa vision des choses. Par la suite, les deux s'entendent sur le processus et, dès que le plaignant quitte le bureau, le président s'empresse de téléphoner au représentant de l'employeur pour s'efforcer de régler le différend sur le champ si c'est possible. Si, par contre, le problème lui semble farfelu ou non défendable [ce qui est peu fréquent], il convaincra le membre de renoncer à poursuivre sa démarche tout en lui soumettant de nouvelles avenues pour éviter que la situation ne se reproduise. Si, par inadvertance, un problème est dû à la négligence ou à l'incompétence d'un membre du syndicat, le président

le convoquera et lui servira « un savon ». Son sens des responsabilités ne se dément jamais. Ainsi, l'employeur n'a pas à utiliser de mesures disciplinaires, le président du syndicat a pris connaissance du problème avant la direction et s'en est occupé immédiatement. L'employeur n'investit donc que très peu de temps dans le dossier disciplinaire concernant les cols bleus depuis 1983.

Par ailleurs, les collègues officiers se réfèrent continuellement au président et le qualifient « d'encyclopédie ambulante » tout en confirmant qu'il est le seul qui possède autant de connaissances tout en ayant une mémoire phénoménale et une rigueur absolue dans l'organisation de son travail. Il est tenace, persévérant, courageux et transparent. Il fait ce qu'il dit et prêche par l'exemple. L'un d'eux dira :

« Il a une mémoire phénoménale et maîtrise bien ses dossiers. C'est un missionnaire qui est très, très intelligent. Commexxx, il n'y en a plus. »

Des ex-officiers insistent :

" Le président est un excellent vendeur des idées syndicales. Avant, xxx <<runnait>> toute la compagnie ; il mettait son nez dans tout et la direction le consultait. Là, je dirais qu'ils font de la co-gestion aujourd'hui. C'est pour ça que le syndicat est perçu comme étant moins puissant. Pourtant, ils font un gros boulot, fournissent beaucoup d'heures. Moi, personnellement, je leur lève mon chapeau. "

" J'apprécie xxx comme tout le monde. Avant, les gars avaient une confiance aveugle au syndicat. Ils étaient exaltés dans les années 1966-1982 par la solidarité du groupe mais surtout par l'action qui s'y déroulait. "

Encore aujourd'hui, si le président s'absente du bureau syndical, les officiers n'hésitent pas à communiquer avec lui pour la résolution de différents problèmes. Aucune décision ne se prend sans l'approbation du président. Par exemple, lors d'un congé maladie, le président communique avec les officiers trois ou quatre fois par jour et les conseille au besoin sur des décisions à prendre ou sur des stratégies à élaborer. Ayant un fax chez-lui, l'échange de documentation se fait dans un délai rapide et le leadership continue ainsi d'être assuré. Notons que l'intérim durant cette période fut assumé par quelqu'un qui, bien que très volontariste, n'avait que deux ans d'expérience syndicale comme directeur exécutif de la section Utilisation.



Des cadres intermédiaires téléphonent régulièrement au président du syndicat pour obtenir des informations qu'ils ont omis de conserver. Il est absolument phénoménal de constater la vitesse avec laquelle il retrouve ses dossiers, parfois anciens, et répond à leurs demandes. Par ailleurs, pour le règlement des problèmes dans la place de travail, si l'employé et le chef de groupe ne réussissent pas à s'entendre, les parties demandent l'intervention du syndicat, c'est-à-dire l'intervention du président.

Le nouveau modèle d'action syndicale dans notre cas-B- a vu le jour grâce à un leadership indéniable au sein du gouvernement interne. Comment ce leadership a-t-il pu servir à modifier les relations de travail ? Est-ce qu'il s'agit seulement du leadership syndical ? Sans l'ombre d'un doute, s'ajoutent les leaderships patronal et gouvernemental. Néanmoins, le président de l'entreprise et plusieurs directeurs ont quitté leur poste depuis et, pourtant, les nouveaux patrons marchent dans les mêmes traces que leurs prédécesseurs. Ils continuent le partenariat avec les cols bleus et la guerre avec les cols blancs.

Dans l'entreprise GMI, qui possède l'histoire et une manne d'informations formelles et informelles? Un officier insiste:

"Le syndicat constitue les archives de la compagnie. C'est pour ça que nous avons dû déménager. Les filières prenaient trop d'espace."

Ce savoir donne du pouvoir au président du syndicat qui, jusqu'à aujourd'hui, y trouve encore un intérêt pour la négociation permanente. Toutefois, ne nous méprenons pas: ce n'est pas parce que les relations de travail ont connu une accalmie et même une paix relative doublées d'une cogestion pendant plus de dix ans que la tendance ne risque pas de bifurquer à n'importe quel moment pour un retour à un éventuel conflit entre les parties. Un "turn-over" des acteurs d'une des deux parties pourrait transformer à nouveau les relations de travail parce que les individus ne gèrent pas tous le pouvoir de la même manière. Le président du syndicat insiste:

" Y a des boss qui arrivent et veulent tout changer. Ils veulent exercer leur pouvoir peu importe les résultats à long terme. Ou encore, d'autres s'impliquent pour le prestige d'être au syndicat. Ça ne marche pas ça. Il faut s'impliquer et y croire. Moi, j'ai toujours marché le premier mai. Je n'ai jamais manqué la manifestation du 1er mai parce que c'est la journée des revendications nationales des travailleurs. Je n'ai jamais manqué un Congrès CSN ni un Congrès du conseil central et j'ai toujours assisté, dans la mesure du possible, au Congrès FEESP."

Enfin, n'oublions pas que le gouvernement est intervenu dans les relations de travail en changeant le président de l'entreprise et en nommant des médiateurs chevronnés pour aider les parties à modifier leurs relations de travail. Toutefois, sans l'aide intensive du président du syndicat, les changements n'auraient pu émerger. Sur ce fait, les deux acteurs principaux (syndicat et patronat) s'entendent pour dire que le virage a eu énormément besoin du président syndical car la solidarité des membres prenait sa force dans une confrontation hors du commun. Il n'était donc pas simple de changer les habitudes, voire même la culture syndicale fortement ancrée dans les moeurs. Le président a dû user de toutes les facettes de sa personnalité et de son pouvoir pour développer adéquatement le contenu de sa solution et convaincre les membres du bien-fondé d'un tel virage. La crise intense à l'intérieur des relations patronales-syndicales a servi de leitmotiv argumentaire de base. Le président du syndicat était convaincu que la situation ne pouvait davantage s'envenimer: la confrontation ayant atteint son apogée. Bref, outre des relations de travail exécrables, le problème majeur était la sous-traitance. Le président du syndicat comprend que pour régler ce problème, il faut pouvoir discuter calmement avec l'employeur afin d'intervenir substantiellement sur l'organisation du travail. Sa stratégie étagée consiste à intervenir dans des petits groupes d'abord pour arriver progressivement à modifier les choses dans des plus gros groupes tout en agissant sur des éléments plus petits dans un premier temps. Or, pour réussir des changements dans l'organisation du travail, le syndicat croit à une approche consensuelle et non pas conflictuelle. Le président du syndicat s'assure dans un premier temps des garanties institutionnelles dont la plupart sont inscrites dans le contrat collectif de travail. Qu'on pense par exemple aux règles conventionnées pour régler les problèmes de travail que le syndicat conserve dans la convention collective même s'il accepte de ne pas les utiliser quoiqu'elles lui permettent de revenir en tout temps aux rapports antérieurs si les changements ne se font pas dans le sens des intérêts des travailleurs. Les

cols bleus n'ont plus rien à perdre. Pour reprendre l'adage connu, la solution proposée par le syndicat constitue "un beau risque".

"On n'avait plus rien à perdre. Au contraire, enfin, nous pouvions officiellement nous impliquer dans tout ce qui nous touchait. De tout temps, je n'avais jamais pensé, comme certains, que les décisions étaient l'affaire du boss. Je ne voulais pas qu'il s'arrange tout seul avec les problèmes parce que j'ai toujours voulu une gestion participative. Je voulais décider et gagner pour mon monde. Je voulais m'impliquer."

Comme le président du syndicat était la personne historiquement connue dans l'entreprise pour son implication et son intégrité, il était le seul à pouvoir convaincre ses troupes de le suivre dans ce nouveau virage.

La forme de plancher d'emploi que le syndicat a mis sur pied et tous les travaux <sup>42</sup> de sous-traitance qui furent récupérés par les employés en surplus ont renforcé encore davantage le leadership du syndicat local. Nous soutenons que le leadership a besoin, dans un premier temps, de stabilité pour s'ancrer dans un processus de changement. Quand les acteurs qui sont les principaux leaders bougent sans arrêt dans l'organisation, il est inévitable que ce mouvement crée une zone de turbulence et qu'ainsi les actions soient centrées sur cette turbulence. Bref, les acteurs sont alors trop occupés à faire du lobbying politique pour se faire réélire. Dans le cas-B-, le temps pouvait être consacré aux changements, au virage nécessaire puisque la turbulence à l'intérieur du gouvernement interne était inexistante.

Il est symbolique de comparer les groupes d'acteurs à des gens embarqués sur un petit bateau très renversant. Si les gens qui y sont présents bougent en continu et se relèguent sans cesse et, qu'en surcroît, ils invitent plusieurs de leurs amis (comités multiples et conseil syndical élargi) à se joindre à eux alors que le navigateur est peu expérimenté et que celui qui le remplace n'a pas démontré ses compétences en navigation, le bateau risque de chavirer. L'énergie sera consacrée au maintien de l'équilibre et à la gestion

---

<sup>42</sup> Ces travaux sont très nombreux. Citons-en quelques-uns: ajustement de la tuyauterie lors des rénovations domiciliaires, découpage des pavages, insertion des tuyaux de plastique dans les conduites métalliques, etc.

des tensions et de la turbulence qui y est tributaire. Bref, la variation constante indique une conduite à compétence variable et une action uniquement dirigée contre le renversement du bateau<sup>43</sup>. Par ailleurs, s'il y a stabilité des acteurs principaux, l'énergie peut être consacrée sur le changement de route, l'exploration d'un nouveau circuit bien davantage que sur le mouvement interne.

Il s'ensuit qu'un noyau dur qui regarde dans la même direction amène peu d'interférences dans le bateau du gouvernement interne. Toutefois, la stabilité des acteurs n'est pas permanente. Si une pièce bouge, il peut y avoir modification et déstabilisation du modèle syndical et bien sûr, des relations de travail dans leur ensemble. C'est ce qui s'est passé pendant un court laps de temps en 1994 lorsque le président du syndicat s'est absenté pour maladie et c'est ce qui risque de se passer à nouveau en 1999 lorsque celui-ci quitte pour la retraite.

Ainsi, si les coéquipiers partagent une même vision et ont peu d'opposition à la base, l'action syndicale ne sera pas dirigée vers la gestion de la turbulence intra-organisationnelle à travers l'amélioration des conditions de travail mais plutôt vers l'amélioration des conditions de travail à travers diverses approches telle, dans notre cas-B-, une approche intégrative basée sur la négociation permanente visant la résolution des problèmes quotidiens, par exemple. Mais revenons à la stabilité des acteurs pour une meilleure germination du leadership. Voyons d'abord la mise en place d'éléments pour se maintenir en poste.

Référons-nous d'abord au processus électoral et à la reconduction des mandats à l'intérieur du gouvernement syndical dans le cas-B-. Les officiers sont en poste depuis 10, 15, 20 et même 30 ans. Ils ont des fonctions précises et détaillées inscrites formellement dans les statuts et règlements du syndicat. Ces officiers apparaissent aux yeux des membres comme étant des personnes irremplaçables parce que possédant un savoir-faire complexe. En fait, les

---

<sup>43</sup> Le bateau signifie le gouvernement interne de chacune des parties ou encore l'ensemble des rapports sociaux de travail dans leur ensemble.

fonctions des officiers semblent exiger un niveau élevé de connaissances multiples en relations de travail. Pour certains, leur savoir-faire syndical et le syndicalisme comme tel sont inaccessibles et très loin de la réalité quotidienne. Pourquoi ? Parce que la majorité des membres ont très peu d'opportunité de s'impliquer dans le syndicat et d'acquérir graduellement une expertise syndicale et parce que les officiers font uniquement du travail syndical et ne côtoient pas quotidiennement les autres syndiqués dans leur travail salarié. Qui plus est, le nombre de comités étant restreint, peu de membres y ont accès. Il leur semble donc non approprié de poser leur candidature à un poste au sein du comité exécutif alors que les gens déjà en poste semblent maîtriser tellement bien leur fonction.

Les réunions syndicales étant également rarissimes, la solidarité syndicale est de nature spécifique, c'est-à-dire qu'elle n'est pas alimentée par des rencontres fréquentes mais davantage par la confiance que les membres ont dans l'exécutif de leur syndicat. Qui plus est, plusieurs salariés travaillent dans un contexte individualisé ou dans une équipe réduite. Il n'est donc pas facile de développer une solidarité de type personnalisé avec plusieurs travailleurs d'autant plus qu'ils ne se rencontrent qu'en début ou en fin de leur quart de travail pour plusieurs d'entre eux. Pourtant, dans les années 1970 et début 1980, cette solidarité des travailleurs existait malgré le type de travail que font ces salariés. Cette solidarité trouvait sa force dans les revendications et la construction d'une convention collective que les membres voulaient bien garnie. Aujourd'hui, cette convention collective est devenue plus complète, c'est-à-dire dotée d'une multitude de règles permettant d'excellentes conditions de travail. L'objet de mobilisation ou des rassemblements s'est transformé, s'est muté vers d'autres espaces. Ainsi, ce type de revendications liées à la négociation de la convention collective ne peut pas servir de motivations syndicales comme avant. C'est plutôt l'organisation du travail de chacun des lieux de travail conjuguée au combat de la sous-traitance qui est l'élément de la solidarité.

La distance entre les officiers et les travailleurs s'est donc instaurée de façon progressive, quotidienne même, par un éloignement du comité exécutif et des membres à la base. Que l'on pense aux officiers qui font du syndicalisme

à temps plein et n'effectuent plus de tâches dans leur poste de travail salarié. Ils ne côtoient pas régulièrement les autres travailleurs de leur syndicat. Ces officiers se perçoivent comme des gestionnaires de la convention collective et des rapports de travail. Il y a donc concentration du pouvoir syndical et celui-ci n'est pas partagé de façon égalitaire au sein du comité exécutif, il est plutôt centralisé dans les mains d'un leader qui domine le gouvernement interne. Le président du syndicat de 1975 à 1995 résume ainsi les qualités nécessaires à un président du syndicat qui a du leadership:

Tableau -V.VI-

Qualités d'un président leader d'un syndicat

- Il faut être très disponible, accepter de mettre du temps, beaucoup de temps et savoir organiser son temps ;
- être patient, très patient et écouter les membres pour bien comprendre ;
- être autonome, responsable, honnête et émettre ses idées de façon transparente;
- être déterminé, tenace et persévérant ;
- être très articulé et toujours dire ce que l'on pense, partager nos valeurs et nos orientations tout en n'ayant pas peur de prendre des décisions ;
- mettre l'accent sur la collectivité, la solidarité, le partage et l'égalitarisme ;
- toujours faire des discours en assemblée générale en disant des choses crédibles pour illustrer les gains obtenus et démontrer la nécessité de s'impliquer au local et à la CSN ;
- être bien argumenté, bien préparer les assemblées générales et être ouvert à la critique ;
- s'assurer de faire vivre la convention collective, de la faire rigoureusement appliquer ;
- ne jamais accepter de se faire charrier et toujours se faire respecter ;
- être sage et ne jamais répondre du tac au tac en assemblée générale car l'individu donne son opinion et il a besoin qu'on l'écoute alors ça ne vaut pas le coup de lui donner trop d'importance mais plutôt, il faut tout ramasser et répondre à chacun lors du discours de fermeture .

Notons qu'un modèle d'action syndicale ne peut-être intégratif et de co-gestion qu'à la condition que les deux parties concernées adhèrent à cette philosophie. Les résultats de cette action sont alors très intéressants pour les deux acteurs principaux. Grâce à la démocratisation du milieu de travail inextricablement liée à la médiation préventive et, par la suite, à la négociation continue, des changements importants ont vu le jour à une vitesse encore jamais répertoriée dans les études de cas.

Résumons donc ce qui découle du nouveau type d'action syndicale entre 1983 et 1993 dans notre cas-B- :

- La confrontation dans les relations de travail est remplacée par la communication basée sur la transparence et une philosophie de co-gestion ;
- Les règles formelles pour solutionner les griefs et les arbitrages sont remplacées par une méthode informelle de type « win-win » basée sur la résolution de problèmes ;
- Le lourd combat de la sous-traitance trouve graduellement des solutions ;
- La réorganisation du travail dans une démarche conjointe s'instaure surtout à travers des projets-pilote et touche plusieurs volets :

Simplification/complexification des tâches	1983
Rotation d'équipes et rotation sur des postes	1984
Modification d'horaires de travail	1984 à 1994
Formation d'équipes de travail	1985 et 1990
Enrichissement et élargissement des tâches	1986 et 1990
Programme d'amélioration continue de la qualité débute en et en lien avec le prolongement du réseau en	1986 1991
Abolition de quarts de travail	1989 et 1992
Décloisonnement des métiers et flexibilité multi-métiers :	1990, 1992, 1993
Transfert d'activités	1991
Mise en place d'équipes multi-disciplinaires et de la multi-disciplinarité sur d'autres formes :	1991 et 1993
Décentralisation des places de travail	1991, 1992 et 1993

- L'émergence de nouvelles pratiques :

Création, abolition et modification de postes	1984 à ...
Nouveaux critères d'embauche	1984
Implication et responsabilisation plus grande des employés	1984
Nouveaux critères d'évaluation des emplois	1984
Instauration de mécanismes de reconnaissance des mérites	1984
Nouvelle classification des emplois	1990-1991
Nouveau plan de relève et de formation	1990 et 1992
Nouvelle pratique de distribution du temps supplémentaire	1991
Réduction et abolition de postes de contremaître :	de 1991 à ...

- La négociation continue de type intégratif donne le pion à la négociation des renouvellements de conventions collectives de type distributif.

Grosso modo, c'est souvent le président et les personnes qu'il choisit pour l'entourer ou qu'il subit à travers une élection qui constituent l'acteur syndical local. Le tout, bien sûr, est conjugué avec la machine syndicale, soit, entre autres, les membres du syndicat local, les comités et les liens entre le syndicat local et la fédération et, même, la centrale syndicale. Ce constat est similaire à celui de Benson (1991) qui étudie le leadership et l'idéologie des officiers à travers les relations avec leurs membres pour comprendre le type de syndicalisme exercé dans les places de travail. Cet auteur met l'accent sur le comportement des officiers pour comprendre les activités du syndicat et leur pouvoir dans les places de travail. Il apporte ainsi un nouveau débat sur les relations de travail en considérant d'abord l'idéologie et le leadership du syndicat local au lieu de mettre l'accent sur le contexte comme plusieurs auteurs américains.

Le leadership du syndicat local est conjugué dans une interdépendance plus ou moins importante avec l'action des acteurs patronal et gouvernemental, l'évolution des relations de travail, les caractéristiques du membership et la synergie du tandem local-fédération. Nous constatons ici que le syndicat local ne s'identifie pas à sa fédération, que son allégeance fédérative n'est pas inscrite dans la constitution du syndicat; qu'il s'est autonomisé depuis trente ans déjà, qu'il a cessé de contribuer au financement de sa fédération pendant presque deux années, que très peu de services fédératifs sont utilisés par le syndicat local, que la formation syndicale est assumée par les officiers du syndicat local et que le négociateur qui est aussi porte-parole provient toujours de ce même syndicat local. De plus, le gouvernement et le patronat favorisaient le changement et les médiateurs impliqués ont fortement œuvré dans ce sens. Ainsi, le leadership du syndicat local combiné à sa très grande autonomie ont permis des initiatives et des expérimentations nouvelles de l'action syndicale. Par exemple, les changements technologiques et la réorganisation du travail furent une



occasion d'élargir davantage le champ de l'implication syndicale de la même façon que Donald M. Wells en parlait dans son étude de 1994.

Bref, la variation de l'action dans le cas -B- donnant un modèle syndical intégratif et de type partenariat patronal-syndical s'explique à l'aide de notre proposition d'hypothèses représentées dans le tableau suivant:

Tableau -V.VII-

VARIABLES EXPLICATIVES DU CAS-B-	
Variables indépendantes Contextes	Variable médiatrice Leadership
<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'acteur patronal est relativement stable et bien que favorisant les changements technologiques, il privilégie les changements organisationnels;</li> <li>• l'acteur gouvernemental s'implique activement au niveau socio-économico-politique de l'entreprise;</li> <li>• les tensions exacerbées dans les relations de travail ont dégénéré dans un état de crise aigue perçue comme telle par tous les acteurs concernés;</li> <li>• Le membership présente une unité d'identification à l'entreprise et au secteur du Gaz ainsi qu'une forte solidarité de groupe syndical bien que territorialement divisé dans plusieurs lieux physiques.</li> <li>• la synergie du tandem syndicat local /fédération est extrêmement faible compte tenu de l'absence d'identification occupationnelle des membres du syndicat local à ceux des syndicats fédératifs et de la non-utilisation des services fédératifs alors que la négociation est autonome dans un secteur hétérogène.</li> </ul>	<p><b>Personnalisé</b> de type <u>autocratique et de représentativité</u> inscrit dans une très grande stabilité du comité exécutif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de pionnier / transformationnel</li> <li>• basé sur des valeurs: vision socialiste d'égalité pour tous se concrétisant dans la réduction des écarts salariaux et l'homogénéisation des conditions de travail; de responsabilisation de chacun; de combat dans l'affrontement pour asseoir le pouvoir (1964 à 1982) puis visant la co-gestion (1983 à aujourd'hui) dans une logique intégrative alors que chaque salarié s'implique dans la réorganisation de son travail.</li> </ul>

Il est donc indéniable que notre hypothèse du leadership combinée aux variables contextuelles expliquent la variation de l'action syndicale, soit un virage à 90 degrés qu'a pris le syndicat local en 1983 et qui s'est surtout concrétisé entre 1985 et 1995.

La défense des intérêts des membres regroupe une multitude de rôles joués par le syndicat local de façon bien particulière selon le leadership syndical. Comme nous l'avons bien documenté dans les caractéristiques du leadership et surtout dans la vision et dans les relations avec les autres, pendant les dix années étudiées, le leadership dans l'organisation syndicale fut assumé par un même officier dont les rôles principaux s'éloignent du traditionnalisme. Ils sont de type:

- **centralisateur:** le pouvoir syndical est centralisé dans les mains d'un petit nombre d'officiers et de délégués pour tout ce qui touche la négociation continue, le renouvellement des contrats collectifs, l'administration du contrat de travail et le règlement des problèmes concernant les cols bleus. Le président du syndicat monopolise le pouvoir légitimé par sa position électorale et hiérarchiquement élevée dans la structure syndicale, son autorité ainsi que sa vision qui se concrétise dans des réalisations considérables très appréciées des membres.
- **éducateur et formateur:** les discours du président axés sur l'égalitarisme et la solidarité éduquent les membres et les mobilisent alors que ce président transmet toute la formation syndicale à l'interne.
- **transformationnel dans un rôle important d'agent de changement à plusieurs niveaux:** dans la modification des rapports sociaux (médiation préventive) entre les parties et dans la culture syndicale (baisse de l'affrontement et de la conflictualité) où il s'est impliqué de façon quotidienne; dans la récupération de la sous-traitance grâce, entre autres, à la conception d'une chaîne téléphonique permanente et mise à jour régulièrement pour recueillir toutes les informations et dénoncer les pratiques problématiques; et, dans la réorganisation du travail par une décentralisation des décisions et l'implication de toutes les personnes concernées .

- co-gestionnaire: il s'implique au conseil de gestion de l'entreprise et n'hésite pas à contribuer lors de l'élaboration des règles concernant, entre autres, l'embauche, la période de probation, la formation, l'attribution des postes multi-disciplinaires.
- de responsabilisation des travailleurs et parfois même de type disciplinaire (voir vision) visant l'autonomie des cols bleus et la réduction du personnel d'encadrement. La façon du président de se comporter dans ces rôles est tout-à-fait rarissime dans les syndicats locaux affiliés à la CSN.
- mobilisation: de tout temps, le président a su communiquer et convaincre ses mandants de le suivre et de l'appuyer et, à cet égard, prenons l'exemple de la dénonciation de la sous-traitance où chacun y collabore à l'intérieur d'un processus bien formalisé ou encore le respect des mots d'ordre lors de certains problèmes (ex.: sit-in à l'atelier de soudure lors de la mise en place du projet multi-disciplinaires) .
- négociation: le président est le porte-parole aux tables de négociation lors du renouvellement du contrat collectif et, avec l'aide des officiers libérés à temps plein, une négociation continue favorise le règlement des problèmes quotidiens, élimine la conflictualité (griefs, grèves,...) et contribue à l'instauration des projets pilotes touchant la réorganisation du travail. Bref, nous pouvons dire que la syndicat local est en négociation de manière permanente et que ce rôle occupe régulièrement cinq officiers. Si nous nous référons à Harbison et Coleman (1951) , notre cas-B- aurait quasi atteint la troisième étape évolutive en relations de travail, soit l'idéal caractérisée par la démocratie industrielle.

Dans notre cas -B-, nous avons dégagé un modèle de syndicalisme au chapitre -IV- qui est tout à fait cohérent avec les façons des leaders de se comporter lors des rôles formels et informels qu'ils jouent. D'abord, dans la gestion syndicale du cas -B-, le pouvoir est centralisé tandis qu'il est tout-à-fait décentralisé lorsqu'il s'agit de mettre en place des nouveaux éléments culturels ou de réorganiser le travail. En fait, le leader fait en sorte que les membres s'approprient le changement et l'intègrent comme un défi personnel à réaliser. Pour ce faire, nous avons vu dans le point "relations avec les autres" qu'il les rencontre par petits groupes afin de leur expliquer la

modification profonde dans laquelle le syndicat s'est engagé, d'insister sur les bénéfices possibles du changement et de recueillir leurs idées qu'il fait siennes dans la négociation avec l'employeur par la suite. D'autre part, le président du syndicat joue son rôle d'éducateur et de formateur en continue de sorte que l'apprentissage du syndicalisme est tout-à-fait endogène alors que la majorité des membres partage une même vision du syndicalisme.

Le changement fut perpétuel et l'acteur syndical espère maintenir le modèle en place encore longtemps. L'instauration d'une négociation permanente visant la résolution des problèmes quotidiens dans une approche intégrative a donné des résultats importants dont les principaux sont: l'élimination de la confrontation syndicale-patronale, l'augmentation de l'autonomie et de la responsabilisation des salariés et la récupération de la sous-traitance grâce à la multi-disciplinarité et à la réorganisation du travail.

Résumons comment s'instaure un modèle de syndicalisme intégratif, de partenariat et de responsabilisation de chacun des membres alors que primait la confrontation virulente exigeant constamment l'exercice du rapport de force et le recours aux tiers, les arbitres et les conciliateurs en l'occurrence. À notre avis, aucun changement ne peut être amorcé si la perception est que tout va bien ou que tout va s'arranger avec les méthodes habituelles. Au contraire, il faut une perception d'être dans un cul-de-sac ou face à une situation de forte crise pour décider de modifier ses pratiques et ses comportements et s'engager dans une voie nouvelle peu expérimentée, voire loin des sentiers battus. Cette perception partagée par les leaders doit être le premier élément déclencheur pour amorcer un changement d'envergure. Et encore là, plusieurs autres conditions doivent être réunies car la première solution envisagée pourrait être des tentatives de règlements à la pièce, à court terme et sans vision d'analyse globale.

Voici donc les nombreux éléments qui ressortent dans un virage à 90 degrés dans l'action syndicale et les relations de travail qui y sont concomitantes et, simultanément, dans l'apparition d'un nouveau modèle

d'action syndicale bien particulière et de type qualifié d'intégratif et de co-gestion dans notre étude du cas -B- :

1. **un motif valable de changement** soit, par exemple, dans notre étude, **une crise aiguë dans les relations de travail** ;
2. **une réciprocité des parties** dans la perception et la conscientisation du degré de la crise, de ses causes et de ses effets négatifs; cette crise n'est jamais perçue comme insurmontable et ce, simultanément par les deux parties;
3. **une volonté des deux principaux acteurs d'expérimenter de nouvelles approches de gestion des relations de travail**;
4. **un intérêt réciproque de gagner des choses dans cet engagement** ;
5. **une double intervention de l'acteur gouvernemental en nommant une nouvelle équipe de direction et en incitant les parties à s'engager dans une démarche de médiation préventive** ;
6. **une vision partagée par la quasi totalité des salariés de l'impasse et du besoin de changer après être persuadés d'en récolter des bénéfices** ;
7. **des acteurs identifiés très crédibles par les mandants des deux parties pour effectuer le changement** ;
8. **des leaders syndicaux peu nombreux mais dont le rôle est légitimé par leur expertise, leur savoir-faire complexe et surtout leurs nombreuses réalisations dans le passé; s'ils sont trop nombreux, cela entraînerait inévitablement des conflits de pouvoir à l'interne et les énergies seraient dirigées vers des solutions relatives à ces conflits; ce qui empêcherait de poursuivre intensément le changement**;
9. **ces leaders ont besoin d'espace temps; ainsi, ils se détachent de leur rôle de salarié pour jouer uniquement un rôle de gestionnaire de la convention collective doublé d'un rôle de contrôleur des règles de travail et de surveillance syndicale et ce, à temps plein**;
10. **de bonnes conditions de travail reconnues comme étant bien instaurées** ;

11. l'obtention d'un mandat large donnée par les mandants des deux parties afin que ceux-ci ne soient pas obligés de faire un continuel aller-retour pour valider chacune de leurs actions auprès des membres; conséquemment, l'action, le jeu et la joute patronale-syndicale s'éloignent des membres; un besoin d'aller se faire valider régulièrement auprès des membres épuise l'espace temps, la créativité et l'énergie;
12. une grande autonomie du syndicat local par rapport à sa fédération (FEESP) aide à développer le professionnalisme des officiers (Turner, 1968) alors que la négociation par pattern (cas-A-) ne pourrait pas permettre une telle autonomie locale par rapport à la FTPF. Le secteur particulier influence inévitablement l'action et, en bout de ligne, les relations de travail et le rythme des changements.

Fort d'une sécurité d'emploi (+ ou- 500 postes depuis 1966), le syndicat a élaboré des demandes pour protéger ses intérêts en contrepartie de l'acceptation de la flexibilité multi-métiers et de l'introduction du multi-disciplinaire à travers la maîtrise de quatre techniques. Une diminution significative de l'encadrement s'est amorcée, une contraction de la sous-traitance a évolué de façon progressive alors que les équipes de travail se transforment pour être compétitives avec les sous-contractants. En fait, les équipes regroupaient toujours quatre personnes spécialisées dans des fonctions particulières et grâce au plan de formation visant l'apprentissage de quatre techniques, émergent depuis 1990 des équipes multi-disciplinaires de deux personnes qui récupèrent peu à peu le travail exécuté par des sous-traitants. La multi-disciplinarité prend différentes formes selon les besoins et l'accessibilité de la clientèle à des services du gaz. Parfois, quoique rarissime, une seule personne qui maîtrise quatre techniques dessert un secteur.

Souvenons-nous que la médiation ne pouvait être possible sans une nouvelle équipe à la direction de Gaz Métropolitain. Il fallait mettre en place des gens différents qui ne s'appuieraient pas sur les faits passés et qui seraient capables de recommencer à neuf. Il fallait aussi que les parties

décident de convaincre leurs groupes respectifs du bien fondé d'une telle médiation. C'était possible mais avec beaucoup d'investissement de part et d'autre. L'acteur gouvernemental dénichera donc un président adéquat pour diriger Gaz Métropolitain. Celui-ci devait avoir beaucoup de charisme et d'ouverture d'esprit ainsi que la capacité de promouvoir une philosophie de gestion non traditionnelle, tout à fait différente des présidents précédents.

Tous s'entendent pour dire que l'arrivée d'un nouveau président à la tête de Gaz Métropolitain en mars 1982 est un élément qui a favorisé les relations de travail. Il a réussi à établir un climat de confiance entre les parties après avoir démontré sa vision d'équité et sa volonté de transformer les relations de travail. Il a fait des discours soulignant constamment les bons coups des travailleurs et reconnaissant leur apport spécifique. Il a chaussé ses bottes de travail et exécuté à tous les mois des travaux avec les travailleurs et, au hasard de chaque rencontre, il les saluait en déclinant leur prénom. L'effet d'une telle reconnaissance et d'un tel respect se fait sentir à tous les échelons. Le nouveau président délèguait aussi beaucoup de tâches aux autres directeurs. Une telle décentralisation était nouvelle chez Gaz Métropolitain.

Par ailleurs, ce nouveau président a exigé que le régime de retraite ne soit pas plus avantageux pour les cadres que pour les autres employés. Il a mis également en place, en partenariat avec le gouvernement, un programme d'actions<sup>44</sup> où les premiers 3,500 dollars sont financés par l'entreprise. Qui plus est, il reconnaît le syndicat comme un acteur important dans l'entreprise<sup>45</sup> et réaffirme le rôle essentiel qu'il doit jouer chez Gaz Métropolitain.

---

<sup>44</sup> Au moins 50% des employés se prévalent du programme d'actions qui, sans aucun doute, donnent des dividendes à l'entreprise d'une part, mais également à eux-mêmes, d'autre part. Les gens veulent que leur entreprise progresse pour conserver leur emploi et le plan d'intéressement au régime d'actions est avantageux: les actions sont vendues à 95% de leur valeur pour un coût de 8.00\$/l'action avec la possibilité de revendre à 14.00\$ en 1989.

<sup>45</sup> Ainsi le nouveau président convient lors de la médiation: "Tous reconnaissent que le rôle du syndicat est de faire respecter la convention collective, les droits des employés ainsi que leur intégrité physique et morale. Son rôle ne peut être mis en veilleuse dans le but d'établir ou de maintenir de bonnes relations de travail."

Évidemment, le syndicat apprécia cette ouverture d'esprit et devient très enthousiaste pour faire le virage à 90 degrés qui s'imposait. D'autant plus que les membres fondateurs du syndicat font encore majoritairement partie du comité exécutif syndical et en ont assez de cette bataille patronale/syndicale perpétuelle. Par ailleurs, la dernière grève de 117 jours en avait démotivé plusieurs. Leur troupe était essoufflée et certains syndiqués avaient de la difficulté à se relever de leur perte salariale. Le nouveau président de GMI est, pour sa part, convaincu que le comité exécutif syndical est essentiel à un revirement dans les relations de travail, c'est lui seul qui était capable et qui devait convaincre les membres de changer leur attitude quotidienne.

Le nouveau président de Gaz Métropolitain demanda donc aux directions des deux parties d'utiliser un autre langage pour communiquer et se respecter de part et d'autre. Du côté patronal, ceux qui ne veulent pas adhérer à cette nouvelle philosophie furent déplacés ou quittèrent l'établissement [cette exigence fut entérinée par les directions de l'entreprise et du syndicat]. Désormais, la transparence, l'écoute et la franchise entre les parties devaient remplacer la guerre et les menaces. Le nouveau président de GMI s'entend avec le président du syndicat sur un plan stratégique pour élaborer de nouvelles manières de faire et, ensemble, ils s'impliquent dans la médiation préventive. Ils le font sous forme d'essai, bien sûr. En fait, des officiers du comité exécutif demeurent sceptiques mais, en même temps, ils réalisent qu'ils sont dans un cul de sac et que cela ne peut plus continuer ainsi: la crise est trop profonde.

La partie patronale affirme que l'élément déclencheur du virage draconien dans les relations de travail est dû à l'intervention gouvernementale avec l'arrivée d'un nouveau président à la tête de Gaz Métropolitain. Qui plus est, le charisme du président du syndicat serait le facteur déterminant de la réussite de ce virage. Pour sa part, le syndicat parlera plutôt d'une combinaison de plusieurs éléments dont les plus importants seraient le constat d'une crise qui bloque l'action des deux parties et les pressions faites par l'acteur gouvernemental à travers la nomination d'une nouvelle personne à la présidence de l'entreprise ainsi que la nomination d'un médiateur chevronné dans le cadre de la médiation



préventive. Ce dernier médiateur est intervenu après des essais de deux autres médiateurs incapables de s'imposer et d'établir un climat de confiance entre les trois acteurs institutionnels.

### SYNTHESE EXPLICATIVE DES CAS ÉTUDIÉS

Comme nous l'avons vu tout au long de ce chapitre, le leadership du gouvernement interne du syndicat s'oriente en tenant compte des actions de l'acteur patronal et de l'acteur gouvernemental ainsi que des caractéristiques de ses membres, de l'évolution des relations de travail et de sa synergie avec sa fédération. Cette conjugaison complexe entre le leadership et les facteurs contextuels est déterminante sur le modèle d'action syndicale et explique les différences majeures entre nos deux syndicats oeuvrant auparavant dans l'affrontement perpétuel. Pour nos deux syndicats, la confrontation dans une logique distributive et l'augmentation du nombre de règles formelles étaient les manières de procéder pour obtenir des résultats dans le plus grand intérêt des membres pendant un très grand nombre d'années. Alors que -A- perpétue ce modèle d'action, au contraire, -B- a totalement transformé sa méthode, son modèle d'action et, en bout de ligne, ses relations de travail.

Bref, le syndicat (cas -A-), malgré les tiraillements et les paradoxes qui émergent çà et là, trouve sa force dans la solidarité du groupe et l'engagement concret d'un grand nombre de membres aux différentes instances syndicales ainsi que dans la synergie du tandem local-fédération. Les membres ont l'assurance que leur implication permet de changer des choses et même de changer les acteurs qui les représentent au besoin. Ainsi, l'assemblée générale est formellement décisionnelle et le conseil syndical est au coeur du pouvoir syndical. L'officier-leader élu président en 1993 provient du conseil syndical où il avait fait sa marque. À cet égard, il apparaît très crédible aux yeux des membres. D'ailleurs, dans l'histoire de ce syndicat, c'est la première fois qu'un président reste en poste aussi longtemps (1993-2000). La sphère organisationnelle de l'action syndicale est structurée en cohérence avec la sphère institutionnelle de sorte que le leadership du comité exécutif

soit de type "délégué". <sup>46</sup> Le syndicat local a une confiance absolue dans sa fédération et accepte que le leadership soit avant tout fédératif.

Cependant, dans le cas-B-, la force syndicale s'appuie davantage sur le leadership personnalisé et autocratique de sa direction prenant racine historiquement dans des résultats concrets hors des sentiers battus. Les membres ont nommé il y a fort longtemps des officiers qui ont fait leur preuve. Ils leur font confiance et les appuient dans leur démarche même si ceux-ci font un virage draconien dans leurs manières de faire. Ils sont satisfaits des résultats obtenus année après année et réalisent que leur milieu de travail se démocratise. Si nous nous référons à Batstone et al. (1977), il s'agirait ici d'un style de leadership qualifié de "représentant" alors que les mandats sont larges et laissent place à des initiatives. Encore une fois, la dimension organisationnelle de l'action syndicale est tout à fait appropriée à la dimension institutionnelle et au type de leadership du syndicat local.

C'est une combinaison d'éléments particuliers qui constituent un modèle de syndicalisme et, il nous semble que plus il est autocratique, plus il peut être fragile. À contrario, plus il est démocratique, plus le modèle est solide et stable et, à plus forte raison, s'il est traditionnel comme dans notre cas -A-. Précisons que la stabilité du leadership ne renvoie pas systématiquement à la stabilité d'un modèle d'action syndicale. Et dans notre étude, ce fut même l'inverse qui fut constaté. En fait, là où le leadership était exceptionnel, l'expérimentation d'un nouveau modèle d'action syndicale fut possible.

Nous avons vu que moins un syndicat local se reconnaît au sein de sa fédération, plus il tente l'autonomisation du local par rapport à sa fédération (cas-B-). Selon Turner (1968), plus l'autonomie du syndicat local s'accroît, plus le professionnalisme des leaders s'accroît et plus l'action syndicale est susceptible de varier. Bref, si le gouvernement interne du syndicat ne

---

<sup>46</sup> Voir l'article de Greene, Black et Ackers dans British Journal of Industrial Relations, mars 2000, page 76.

s'identifie pas à sa fédération, il mettra en place tous les éléments pour se maintenir en poste au syndicat local, pour se créer une équipe, pour bâtir son intégrité et sa crédibilité et pour assurer un processus d'équité et de justice qui soit perçu comme tel par la majorité des membres couverts par l'accréditation. Il s'assure ainsi une stabilité plus grande et la capacité de relever des défis majeurs dans son syndicat local. Il prend des initiatives et peut modifier plus aisément son action et ce, particulièrement si les structures de négociation permettent l'autonomie alors qu'il y a hétérogénéité des identités à l'intérieur des secteurs de la fédération.

Si par ailleurs, le lien identitaire est élevé, un président pourra tenter d'influencer sa fédération (Cas-A- pendant quatre années). Simultanément, il jouera un rôle de commandement au local tout en tentant de s'impliquer et même d'obtenir un poste dans sa fédération. Ce sera une façon pour lui de grimper les échelons syndicaux et, dans un même mouvement, de s'assurer un certain contrôle sur son syndicat local d'origine tout en agissant sur les politiques fédératives pouvant avoir des effets bénéfiques sur son syndicat local. Si le lien identitaire est fort et que le leadership est faible et partagé, le syndicat local (cas-A-) n'effectuera pas de virage important ni n'expérimentera de sentiers jamais défrichés sauf si sa fédération le parraine dans ce sens mais ce syndicat local se sécurisera par une pratique plutôt traditionnelle et technocratique en considération des autres syndicats affiliés à cette même fédération.

Le tableau suivant compare les deux modèles explicatifs et, par la suite, nous expliquons le degré spécifique de la variation de l'action.

Tableau -V.VII

## Synthèse explicative des cas étudiés

Cas -A-	Cas -B-
<p><b>Leadership partagé</b> de type <u>démocratique/délégué</u> :</p> <p>inscrit dans une mouvance perpétuelle au sein du comité exécutif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>technocratique / conservateur</b></li> <li>• <b>basé sur une vision traditionnelle ainsi que sur le respect des particularismes liés aux sphères occupationnelles; et, sur le combat dans l'affrontement dans une logique distributive.</b></li> </ul> <p>se conjugue à:</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>a) la dualité identitaire des membres représentée à chaque instance syndicale b) une synergie importante du syndicat local et sa fédération c) la perception de nombreuses tensions dans les relations de travail d) l'implication surtout à caractère économique du gouvernement e) l'instabilité et les faibles pressions du patronat pour les changements organisationnels</p>	<p><b>Leadership personnalisé</b> de type <u>autocratique/représentant</u></p> <p>inscrit dans une très grande stabilité du comité exécutif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>de pionnier / transformationnel</b></li> <li>• <b>basé sur des valeurs: vision socialiste d'égalité pour tous se concrétisant dans la réduction des écarts salariaux et l'homogénéisation des conditions de travail; de responsabilisation de chacun; de combat dans l'affrontement pour asseoir le pouvoir (1964 à 1982) puis visant la co-gestion (1983 à aujourd'hui) dans une logique intégrative.</b></li> </ul> <p>se conjugue à:</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>a) l'homogénéisation identitaire des membres se traduisant par une solidarité du groupe syndical b) une faible synergie entre le syndicat local et sa fédération c) la crise des relations de travail perçue par les trois acteurs des rel. industrielles d) l'implication économique et sociale du gouvernement e) la stabilité patronale et sa valorisation des changements organisationnels</p>

Il est évident que les stratégies patronales, les pressions gouvernementales, les caractéristiques du membership, la synergie du

tandem local-fédération et le type de leadership du cas -A- diffèrent sur toute la ligne du cas -B-. Il s'agit, dans le cas -A-, d'un contexte caractérisé par un gouvernement fortement impliqué au niveau économique et peu au niveau social de l'entreprise; d'un patronat mettant l'accent sur l'introduction de nouvelles technologies et peu porté sur les changements organisationnels; d'une perception, partagée par les acteurs, de relations de travail tendues mais qui ne sont pas en crise; d'une dualité identitaire des membres; d'une synergie importante entre le local et la FTFP; et, enfin le tout combinée à un leadership partagé et technocratique. Dans le cas-B-, il s'agit d'un contexte caractérisé par de fortes pressions socio-économiques du gouvernement, par un patronat valorisant à partir de 1982 un changement des relations de travail lesquelles sont perçues par les trois acteurs comme étant en état de crise; par une homogénéisation du membership autour d'une unité d'identification au Gaz; par une relation extrêmement faible entre le syndicat local et la FEESP; et, enfin, le tout combiné à un important leadership personnalisé et de pionnier basé sur des valeurs dans le syndicat local.

La mouvance des officiers au gouvernement interne combinée à un leadership partagé et plus diffus dans le cas -A- a plutôt engendré des modifications mineures de l'action syndicale dans une ligne qualifiée de traditionnelle et institutionnalisée dans des processus formels. L'opposition de deux groupes dans la sphère occupationnelle pousse le militantisme vers une démocratie où les batailles d'idées et les affrontements fréquents créent une instabilité défavorable à la capacité du leadership d'initier un changement alors que le patronat et le gouvernement ne poussent pas non plus dans ce sens-là. Par ailleurs, malgré l'autonomie relative du syndical local par rapport à sa fédération et compte tenu d'une relative homogénéité sectorielle, le syndicat local doit tenir compte de l'importance de créer des précédents. Ceux-ci peuvent servir de pattern ou être importables d'une entreprise à l'autre. Qui plus est, un employeur peut posséder plusieurs usines au Québec et ainsi vouloir uniformiser le plus possible les conditions de travail entre ses différentes usines.

À l'inverse, la force exceptionnelle du leadership enracinée dans une stabilité hors du commun fut constatée dans le cas-B- et a permis l'émergence

d'une action syndicale de cogestion et, en concomitance, une modification profonde des relations de travail alors que tout type d'opposition chez les mandants fut neutralisé à la source. Cette opposition est évaluée à seulement 10% des membres et ne semble pas influencer fortement les salariés plus indécis. D'autre part, l'autonomie du syndicat local envers sa fédération est très élevée compte tenu des structures de négociation et de l'impossibilité de créer des précédents sectoriels étant donné la spécificité des employés de GMI dans le groupe fédératif FEESP. En fait, les syndiqués de Gaz Métropolitain font partie d'un secteur unique dans une fédération dont 55% des membres<sup>47</sup> sont affectés par une négociation publique.

Pour ce qui est de l'organisation du travail et de la démocratisation du milieu de travail, il est évident que nos deux entreprises ne sont pas rendues au même kilométrage. Ce qui s'amorce timidement en 1992 dans le cas-A- est âgé de plusieurs années dans le cas-B- et a donné une multitude de résultats. L'avantage technologique du cas-A- sur les concurrents et la faible conviction de l'employeur que l'organisation du travail pouvait augmenter la productivité n'ont pas permis que les changements technologiques soient l'occasion d'une complète réorganisation du travail au milieu des années 1980. Au début des années 1990, le changement de toute la direction et de quelques surintendants pourrait permettre l'accélération de la mise en place d'une réorganisation du travail et possiblement, d'une réduction de la conflictualité<sup>48</sup> puisque plusieurs cadres sont issus d'une nouvelle conception des relations de travail et aspirent à mettre en place la négociation raisonnée. Toutefois, l'instabilité des personnels d'encadrement et des officiers syndicaux ne facilite pas le changement.

Mais, au moment de notre étude et jusqu'en 1995, rien ne garantissait un virage important sur ces aspects. Lors du renouvellement de la dernière convention collective et malgré l'insistance du patronat, le syndicat refusait

---

<sup>47</sup> La négociation de la convention collective du secteur public regroupe particulièrement les employés des secteurs scolaires et soutien cégep. 55% du membership de la FEESP est concerné par cette négociation qui est coordonnée par la centrale syndicale CSN.

<sup>48</sup> Nos entrevues nous indiquaient que le comité exécutif n'avait pas une très grande confiance à la direction pendant la majeure partie de notre étude.

toujours la négociation basée sur les intérêts et une place offerte au comité de gestion soulignant que les membres n'étaient pas prêts à un tel virage idéologique. Pour les membres du syndicat Domtar-Windsor, jusqu'à ce jour, tous les gains ont été obtenus dans la bataille, grâce aux affrontements perpétuels et aux rejets des offres en assemblée générale. D'autre part, précisons également que l'obtention d'un plancher d'emploi n'est pas commun dans les usines de papier du Québec. Seule l'usine de Clermont a obtenu un plancher d'emploi en 1992. Elle fait oeuvre de pionnière à l'intérieur de la FTPF.<sup>49</sup>

Dans le cas-B-, l'adhésion des membres à l'organisation du travail était précédée d'un changement draconien dans les relations de travail (1983-1986); de l'élaboration d'un plan de main d'oeuvre (1985); d'une récupération importante de la sous-traitance (1986 et 1988); et, enfin, d'une diminution du personnel d'encadrement à compter de 1988. L'implication des membres à la base, l'adoption d'un plan de réorganisation du travail par consensus et l'expérimentation par projet-pilote assurent le succès d'une réorganisation du travail par étape.

En bout de ligne, sauf quelques exceptions, les revendications syndicales et les résultats des renouvellements des contrats collectifs, bien qu'obtenus par des processus tout à fait opposés, ne sont pas si différents que cela entre nos deux syndicats. Ce sont les résultats liés aux relations de travail comme telles, à la sous-traitance et à la réorganisation du travail qui ne sont aucunement semblables entre nos deux cas et ces éléments sont, sans l'ombre d'un doute, très importants.

---

<sup>49</sup>

Entrevue téléphonique du 29-06-2000 avec le coordonnateur de la FTPF.

## CHAPITRE -6-

### CONCLUSION

Notre thèse de doctorat en relations industrielles est une étude comparée de l'action syndicale et de sa variation sur une période de dix années alors que notre terrain est constitué de deux syndicats locaux de taille similaire et affiliés à une même centrale syndicale tout en étant reliés à des fédérations différentes. Le but principal de cette étude est d'expliquer les variations dans le modèle d'action syndicale par des facteurs permettant de comprendre l'émergence et la longévité d'un nouveau modèle d'action syndicale. Cette recherche a d'abord exigé de concevoir une définition plus explicite de l'action syndicale (p. 47) et de développer un modèle d'analyse de cette action en y repérant ses dimensions, sous-dimensions et multiples indicateurs (p. 48). La littérature en relations industrielles n'avait jamais présenté une définition de l'action syndicale et un modèle d'analyse de notre variable dépendante aussi complets. Dans les faits, nous avons élaboré deux modèles d'action syndicale distincts qui constituent un apport tout-à-fait nouveau en relations industrielles (p. 303). Ces deux modèles d'action se structurent autour des dimensions organisationnelle et institutionnelle de l'action des deux syndicats.

En deuxième lieu, à l'aide de nos résultats empiriques, nous avons formulé l'hypothèse explicative suivante: des variables de contextes externe et interne médiatisées par le leadership du comité exécutif du syndicat local permettent de bien comprendre la spécificité de nos deux modèles d'action syndicale ainsi que les variations entre les deux modèles d'action. Cette hypothèse nous a conduit à la construction d'un modèle explicatif où le leadership du syndicat local a été analysé comme étant un filtre des contextes externe et interne expliquant les variations entre les modèles d'action ainsi que l'émergence d'un nouveau modèle d'action dans un cas. Cette analyse des contextes en interaction avec le leadership du syndicat local est aussi un apport important et nouveau en relations industrielles. Au niveau des variables des contextes, nous avons tenu compte des actions des acteurs patronal et gouvernemental ainsi que des perceptions du niveau de conflit dans les relations de travail, des caractéristiques du membership et de la



synergie du tandem syndicat local et fédération en lien avec le leadership du syndicat local pour expliquer les variations dans l'action syndicale alors que nous avons intégré une certaine littérature managériale à celle développée en relations industrielles pour documenter la variable médiatrice qu'est le leadership.

Notre démarche méthodologique a utilisé un devis de deux cas contrastés documentés selon une approche de type monographique descriptive et explicative qui s'appuie sur l'enquête de terrain et la méthode socio-ethnographique. Il s'agit d'une méthode principalement qualitative de cueillette de données où nous utilisons des sources d'information diversifiées: multiples documents, observation totalisant huit semaines, interviews semi-dirigés avec des groupes et des individus et ayant lieu en trois temps distincts. Dans ce va et vient, nous confrontons nos données et construisons, au fil du temps, nos propositions d'hypothèses. Cette étude comparée de type qualitatif nous a permis, dans un premier temps, de documenter les multiples aspects de l'action syndicale sur une période de dix années dans une analyse détaillée et descriptive (chapitres 2 et 3). Jamais, dans la littérature, nous retrouvons une analyse comparative, s'étendant sur une dizaine d'années, aussi documentée (chapitre 4). Ensuite, après avoir documenté notre variable dépendante sur tous ses aspects et l'avoir rigoureusement analysée, nous avons effectué une analyse comparative extrêmement fine et exhaustive de nos deux cas puis, à l'aide d'entrevues supplémentaires à l'étude de terrain comme telle, nous avons développé un modèle explicatif et documenté les variables indépendantes du modèle ainsi que la variable médiatrice dans chacun des cas.

Les résultats de notre étude sont très intéressants et nous permettent de distinguer deux modèles d'action syndicale tout-à-fait différents en lien avec une combinaison de plusieurs variables explicatives également bien spécifiques à chaque cas.

D'abord, dans notre cas-A-, le modèle d'action syndicale est de type traditionnel, démocratique et distributif. Au niveau de sa dimension organisationnelle, nous retrouvons un exécutif syndical instable, un conseil syndical élargi et des assemblées syndicales nombreuses et répétées afin de favoriser la présence des membres et, en bout de ligne, la démocratie. Au niveau de sa dimension institutionnelle, nous constatons l'utilisation de la règle formelle, le recours à des tiers pour régler les différends et la méthode distributive de négociation. Pour bien comprendre les particularités de ce modèle, nous allons brièvement documenter les variables contextuelles et indiquer comment elles sont filtrées par le leadership du comité exécutif. D'abord, l'acteur gouvernemental s'implique peu au niveau des relations sociales de travail bien qu'il investisse financièrement dans la nouvelle usine, les technologies et la formation. L'acteur patronal, composé de plusieurs niveaux hiérarchiques, est instable puisque les personnes qui occupent les différents postes de cadres bougent régulièrement dans l'organisation élargie, soit entre les différentes composantes de Domtar. À cet égard, la philosophie de gestion est en dents de scie et ne permet pas de pressions continues sur l'acteur syndical au niveau du modèle des relations de travail.

Ainsi, les relations de travail sont essentiellement l'oeuvre des deux groupes d'acteurs principaux et, bien que relativement tendues, ne sont jamais perçues suffisamment chaotiques pour les qualifier d'état de crise. L'acteur syndical, au leadership local partagé et dont les officiers bougent également, s'inscrit dans une vision démocratique et distributive tout en étant très lié à sa fédération. Cette forte synergie du tandem local-fédération assure au syndicat local une position et un pouvoir très solides alors que les membres sont continuellement présents dans les décisions syndicales et ce, autant au niveau organisationnel qu'institutionnel. L'action syndicale qui en découle permet tout de même des résultats intéressants. À cet égard, citons le résultat obtenu par le syndicat concernant l'ouverture de l'usine en continue à Noël et au Jour de l'An alors que chaque journée travaillée est compensée par cinq jours de rémunération. Ce résultat obtenu en 1993 était un précédent et, encore en 2000, le pattern du papier n'a pas réussi à rattraper ce gain servant de modèle dans le secteur. Néanmoins, le modèle syndical de Domtar-Windsor ne se distingue que très peu de celui des autres syndicats du papier.

Pour leur part, les membres s'identifient à leur sphère occupationnelle (métiers/production) et entretiennent une relation exigeante avec le syndicat, soit avec les officiers du comité exécutif. Cette relation empreinte de dualité oblige à ce que la démocratie syndicale soit la plus élevée possible et, que le leadership de type "délégué" soit prédominant et empêche le leadership de type "représentant" de se développer. Ainsi, la constitution et les règles favorisent une décentralisation du pouvoir, un haut niveau de participation aux assemblées syndicales, une compétition électorale entre les candidats, une perception de clientélisme ou de consommateur qui paie pour une panoplie de services auxquels les membres veulent obtenir satisfaction. Le processus de décision utilisé et lié à la satisfaction des membres suppose une décentralisation du pouvoir afin que le respect des particularismes et les intérêts occupationnels soient pris en compte. Il s'agit alors d'un syndicat contrôlé par sa base grâce à des structures élargies à trois palliers et plusieurs comités pour la conservation des droits acquis et la garantie d'utilisation des lois et des règles formelles. Dans ce cas, les initiatives des leaders syndicaux ne peuvent émerger puisque la base délègue des officiers du syndicat pour des interventions bien définies de sorte qu'il y ait maintien du conflit de pouvoir entre les parties patronale et syndicale. Les preneurs des décisions importantes sont donc officiellement et formellement les membres à la base. Les officiers du syndicat local sont alors des porte-parole fidèles de leurs commettants. L'exemple de la flexibilité multi-métiers est assez explicite à cet égard. Le modèle de syndicalisme ne peut que se transformer bien lentement lorsque 600 personnes ont l'opportunité de se prononcer sur tout ce qui les touche au lieu de mandater des représentants comme dans notre deuxième cas.

En fait, dans notre cas-B-, le modèle d'action syndical est de type co-gestionnaire, égalitariste et intégratif. Dans la dimension organisationnelle du modèle, nous retrouvons un exécutif syndical d'une stabilité exemplaire, un pouvoir centralisé, des officiers libérés à temps plein, un conseil syndical formé de peu d'officiers, des assemblées syndicales peu nombreuses et peu fréquentées alors que l'organisation du travail est assumée par les membres concernés à travers leurs assemblées départementales spécifiques. Au niveau institutionnel, le modèle syndical est de type co-gestionnaire utilisant une méthode intégrative et un processus informel de résolution de problèmes malgré la reconduction des procédures formelles dans le contrat collectif.

L'exécutif syndical évite le recours à des tiers pour régler les différends, défendre les accidentés du travail et négocier les renouvellements de convention collective tout en effectuant une négociation continue afin de régler les problèmes au jour le jour.

Ce sont trois groupes d'acteurs qui sont actifs dans les relations de travail pendant les dix années étudiées. Contrairement au cas -A-, l'acteur gouvernemental fut fortement impliqué dans les relations de travail durant la période étudiée. Il a agi à plusieurs niveaux: nomination du président de l'entreprise, instauration de la médiation préventive en 1982-1983 ainsi que la mise en place d'investissement et de politiques économiques. Outre l'acteur gouvernemental, nous retrouvons un acteur patronal relativement stable<sup>1</sup>, tout au moins dans sa philosophie de gestion, et composé d'un nombre de plus en plus restreint de gestionnaires qui favorisent une variété de changements organisationnels alors que l'acteur syndical connaît une très grande stabilité, s'inscrit dans une vision intégrative, est de tendance co-gestionnaire et égalitariste tandis que la synergie du tandem local-fédération est extrêmement faible. De plus, les trois acteurs arrivent, au début de la période étudiée, à un consensus concernant l'état de crise des relations de travail et à la nécessité d'un changement radical dans les manières de faire. Les parties se donnent alors les moyens de réfléchir sur un éventail de solutions ainsi que le droit à l'essai et à l'erreur à l'aide de projets pilotes et s'engagent dans une action créative susceptible d'amener l'émergence d'un nouveau modèle de syndicalisme de type co-gestionnaire.

Dans ce cas, la base de la co-gestion s'est organisée autour des intérêts communs visant le succès de l'entreprise et la sécurité d'emploi en concordance avec la récupération de la sous-traitance par les salariés. Le leadership syndical s'exerce en réponse aux aspirations et aux attentes des membres partageant une même identité à l'entreprise du Gaz et qui n'ont pas besoin de s'impliquer quotidiennement dans le syndicat pour que des résultats soient obtenus. Un peu comme au niveau du gouvernement où les citoyens

---

<sup>1</sup> La stabilité est relative puisque une équipe de dirigeants est nommée par le gouvernement à chaque cinq ou six ans. Cependant, compte tenu que le gouvernement choisit ces cadres supérieurs dans le but de conserver une même philosophie de gestion, la pratique managériale connaît moins de soubresauts et, malgré les personnalités différentes des acteurs patronaux, ceux-ci s'engagent dans la même voie des changements organisationnels que leurs prédécesseurs.

élisent des députés pour administrer la province, la démocratie syndicale s'est exercée à travers la nomination de représentants en qui les membres avaient confiance. Ils ont permis à ces officiers de développer un leadership de type "représentant" et d'élargir leurs mandats en prenant des initiatives en autant que celles-ci visent le mieux-être collectif des travailleurs. Puisque ces représentants obtiennent encore des gains supérieurs à leurs attentes, ils les reconduisent au pouvoir par acclamation. Il y a donc centralisation du pouvoir syndical dans les mains de quelques officiers et de 18 représentants au conseil syndical alors que les salariés s'impliquent davantage dans les changements quotidiens qui les touchent, c'est-à-dire les changements culturels (langage, mentalités,...) et organisationnels (organisation physique des lieux de travail, du travail comme tel, des outils et équipements, etc). Bien que le syndicat vise l'accommodation avec l'employeur<sup>2</sup>, la résistance syndicale est importante et s'appuie sur un historique de confrontation de plus de vingt ans. Ainsi, contrairement à un courant d'opinion largement répandu à l'effet que la négociation permanente intègre le syndicat à l'employeur, les résultats continuent d'être intéressants pour les membres puisque jusqu'à ce jour le dosage coopération-conflit est en équilibre. Il n'y a donc pas ici de négociation à perte pour les membres du syndicat.

L'analyse comparative de nos deux cas montre que la dimension organisationnelle de l'action syndicale est surtout tributaire du membership et du leadership alors que la dimension institutionnelle est davantage le reflet du jeu de toutes les variables contextuelles, en l'occurrence les actions des acteurs du système des relations industrielles incluant la perception de l'évolution des relations de travail (Dunlop; Kochan, Katz et Mckerzie; Clegg; Derber et al; Whyte), les caractéristiques du membership (Clegg; Martin; Child, Loveridge et Warner; Derber; Flanders; Durand; etc) et de la synergie du tandem local-fédération (Arnaud e Desmarais; Murray) en lien avec le leadership syndical ( Bastone et al; Benson; Greene et al; Edwards; Giddens;). Par conséquent, si nous avons à identifier l'élément occupant la position explicative privilégiée de la variation de l'action syndicale et le modèle

---

<sup>2</sup> L'employeur a favorisé cette accommodation par un système d'actionnariat pour les membres, des sièges au conseil de Gestion pour le syndicat, la conservation du plancher d'emploi (+ou- 500 postes) malgré l'implantation de nouvelles technologies et enfin, la diminution importante du personnel d'encadrement.

syndical qui y est tributaire, nous en viendrions à la conclusion qu'il s'agit du type de leadership qui teinte le jeu des acteurs du système des relations industrielles. Nous entendons par acteurs, les personnes directement impliquées dans les relations de travail et la négociation collective. Si les actions des trois acteurs, soit de l'acteur gouvernemental, de l'acteur patronal et de l'acteur syndical s'harmonisent vers une transformation, il apparaît évident que le changement de modèle soit facilité.

Dans la confrontation des idées de deux ou trois groupes d'acteurs, émergent inévitablement des perceptions et des discussions qui colorent de manière particulière les actions. Dès qu'il y a ajout ou soustraction d'un groupe d'acteurs ou modification des individus ou de leur nombre dans chacun des groupes d'acteurs, l'action prend systématiquement une autre teinte. Selon que le leadership est unique ou partagé entre des personnes d'un même groupe d'acteurs, que ce leadership est basé sur des valeurs particulières, est exceptionnel, transformationnel ou simplement traditionnel et fonctionnel, l'action syndicale se déroulera différemment et permettra ou non des changements d'envergure. Ceci dit, lorsqu'un syndicat local appartient à un secteur plutôt homogène, ses intérêts à améliorer la synergie du tandem local-fédération ne fait pas l'ombre d'un doute et, par ricochet, ne permet pas que le modèle d'action syndicale se distingue trop de l'action fédérative. Au contraire, un syndicat local ayant aucune identité sectorielle ne permettant pas de comparaison avec les autres syndicats de sa fédération ne pourra pas miser de la même manière sur la synergie du tandem local-fédération. Néanmoins, la fédération permet toujours au syndicat local de se créer un réseau où il puise des informations tout en se construisant des appuis politiques pour l'aider dans son action.

Il n'y a pas une seule meilleure manière de penser et d'agir et c'est ainsi qu'un modèle syndical x peut s'avérer super-fonctionnel à un endroit alors qu'il ne pourrait aucunement être adéquat ailleurs. Nous avons vu qu'un leader plus technocratique qui s'appuie sur des études et des documents avant d'expérimenter quoi que ce soit s'inscrit dans un cheminement traditionnel alors qu'un leader créatif et visionnaire ayant une grande capacité de décider et la marge de manoeuvre nécessaire s'inscrira inévitablement dans un cheminement non encore expérimenté où l'attention sera portée sur les

conséquences sociales et humaines plus que sur les processus et les conceptions techniques.

Notre étude donnant une importance capitale au leadership du syndicat local peut surprendre puisqu'à notre connaissance, le leadership est surtout étudié par les théoriciens de l'école managériale chez les cadres et les directions d'entreprises. Toutefois, en relations industrielles, quelques chercheurs Britanniques <sup>3</sup> et un chercheur australien (Benson, 1991) continuent de mettre l'emphase sur le leadership pour étudier les activités syndicales mais ici, au Québec, peu d'académiciens s'y intéressent. Pourtant, nous avons mis en évidence l'importance du leadership syndical institutionnel pour transformer localement un modèle d'action et donner des résultats qui favorisent les deux parties concernées. De plus, un leader local peut devenir un pionnier au local, à la fédération, à la centrale syndicale et possiblement, lorsque mis à jour, à la société ambiante. N'oublions pas que l'action syndicale est l'action du syndicat. Le syndicat est composé d'officiers et de membres. Ce sont donc eux qui produisent l'action. La relation entre les officiers et les membres teintent inévitablement l'action selon le leadership en place. Plus les membres à la base ont du pouvoir, moins ils vont permettre que l'action se transforme car plus les gens sont nombreux à donner leur opinion, plus le processus transformationnel s'alourdit et stagne. À l'inverse, plus le pouvoir est centralisé dans les mains d'officiers leaders, plus ceux-ci peuvent influencer les membres, créer un nouveau modèle et faire varier l'action. Le leadership est donc au coeur de la variation de l'action et de la création d'un nouveau modèle syndical et ce, malgré que le syndicat doive composer avec des variables indépendantes qui sont les contextes. En bout de ligne, c'est le syndicat qui perçoit et analyse les données provenant de l'extérieur et qui décide de son orientation finale.

Tant et aussi longtemps qu'un syndicat est satisfait des résultats que lui donne son action, il continuera à utiliser les mêmes méthodes et ne remettra pas en question son modèle syndical même si les conflits sont nombreux et les coûts élevés et ce, principalement s'il ne subit pas de pressions externes pour changer ses façons de faire alors que les pressions des membres à l'interne

---

<sup>3</sup> Voir Greene, Black & Ackers (2000) ; Edwards (1995) et, moins récemment Batstone, Boraston & Frenkel (1977).

sont dirigées vers la conservation d'un modèle traditionnel. Cependant, lorsqu'un syndicat est convaincu d'obtenir des meilleurs résultats s'il n'utilise plus de tiers pour régler les problèmes; s'il réalise qu'il deviendra à coup sûr un pionnier au niveau local, dans sa fédération et dans sa centrale; et si, par surcroît, il détecte encore plus de gains potentiels en développant des attitudes positives chez ses membres; il transformera inévitablement son action et son mode de négociation si, par surcroît, les contextes externe et interne sont favorables. L'autonomie des syndicats locaux affiliés à la CSN permet ce genre d'initiative et cette créativité en autant que le leadership local soit visionnaire, ait une certaine stabilité et soit transformationnel. Même soumis à un pattern sectoriel, un syndicat local peut rompre avec ce pattern. Si son pouvoir est élevé, historiquement et solidement construit, il obtiendra des gains supérieurs au pattern alors que si son pouvoir est plutôt faible, ses résultats risquent d'être inférieurs à l'entente cadre du secteur. Compte tenu de cette autonomie relative des syndicats locaux, d'autres études s'avèrent nécessaires pour vérifier si nos hypothèses explicatives tiennent la route dans d'autres syndicats de nos deux fédérations concernées et, bien sûr, dans d'autres fédérations de la CSN.

Il serait aussi intéressant d'étudier davantage l'action syndicale qui se déroule dans d'autres syndicats locaux sur une période d'une dizaine d'années pour mieux circonscrire la variation de cette action et mettre à jour les modèles de syndicalisme qui émergent par la suite. Étudier le leadership syndical dans la variation de cette action pourrait aussi mieux définir les types de leadership et la multiplicité des stratégies des autres acteurs des relations industrielles.

Nous croyons avoir apporté un éclairage nouveau sur la complexité de l'action syndicale, sa variation dans le temps et sur l'émergence de modèle d'action. Nous avons étudié deux cas et conçu une typologie contrastée de deux modèles d'action. Y a-t-il beaucoup d'autres modèles d'action syndicale? Les recherches doivent se poursuivre pour répondre à cette interrogation. Quel modèle d'action donne les meilleurs résultats? Encore une fois, il nous est impossible d'y répondre avec une seule étude de deux syndicats. De plus, notre modèle explicatif qui distingue des variables indépendantes médiatisées par le leadership institutionnel du syndicat local apporte une compréhension plus



large au niveau de la démocratisation des milieux de travail et des transformations des relations de travail découlant d'un nouveau modèle d'action syndicale mais y a-t-il d'autres variables contextuelles qui peuvent s'ajouter pour comprendre d'autres cas? On a trouvé que lorsque les trois acteurs partagent les mêmes perceptions et s'entendent pour mettre en place de nouvelles manières de faire dans le respect des attentes de chacun alors que la cohésion membership/leadership est solidement construite, l'émergence et la longévité d'un nouveau modèle d'action syndicale est possible. Mais, est-ce rarissime ou exceptionnel que ces variables se conjuguent ainsi? Nous ne pouvons pas le dire tant et aussi longtemps que d'autres chercheurs n'effectueront pas d'autres études comparatives de cas multiples. Précisons également que notre proposition explicative du modèle d'action syndicale permet une combinaison de divers éléments qui inévitablement peut donner des résultats distincts d'un syndicat à l'autre alors que d'autres explications peuvent potentiellement s'ajouter selon les données empiriques des cas étudiés.

Il faut utiliser à nouveau notre modèle d'analyse de l'action syndicale dans une recherche de cas multiples au Québec et, subsidiairement, appliquer notre modèle explicatif afin d'enrichir la typologie des modèles d'action syndicale, de mieux comprendre ces modèles et leur variation et, en bout de ligne, de contribuer à l'enrichissement théorique et méthodologique du domaine des relations industrielles.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

- ADAM, Gérard. Le pouvoir syndical. Édition Dunod, 1988, 173 pages.
- ANDERSON, John C.; Morley GUNDERSON et Allen PONAK. Union-Management Relations in Canada. Édition Addison-Wesley Publishers. 1989, 498 pages.
- BAER, Walt. Labor union representatives. London, 1992, 148 pages.
- BARBASH, Jack. Labor Unions in Action. Éditions Harper & Brothers, New York, 1948, 270 pages.
- BARDIN, Laurence. L'analyse de contenu. P.U.F., 1977:93-146.
- BARLING, Julian; Clive FULLAGAR et E.Kevin KELLOWAY, The union and its Members. Oxford University Press, 1992, 251 pages.
- BARNEY, G. Glaser et Anselm L. STRAUSS. The discovery of Grounded theory: strategies for qualitative research. University of California. Chicago. 1967, 271 pages.
- BATSTONE, Éric, Stephen GOURLAY, Hugo LEVIE et Roy MOORE. New technology and the process of labour regulation. Clarendon Press. Oxford, 1987, 262 pages,
- BATSTONE, Éric. The reform of workplace industrial relations. Theory, myth and evidence. Clarendon Press. Oxford, 1988, 259 pages.
- BATSTONE, Éric, I. BORASTON et S. FRENKEL Shop Stewards in action: The organisation of work place conflict and accomodation. Oxford, 1977.
- BERGGREN, Christian. " New concepts of production" dans The transformation of work: skill, flexibility and the labor process de S. Wood. London, 1989: 167-204.
- BÉLANGER, Paul et Benoît LÉVESQUE. "Amérique du nord: la participation contre la représentation". Travail. #24, hiver 1991-1992:71-90.
- BENNIS, Warren et Burt NAUS. Diriger, les secrets des meilleurs leaders. InterÉditions, Paris, 1985, 185 pages.
- BENSON, John. Unions at the workplaces. Shop steward leadership and ideology. Australian studies in labour relations. Oxford University Press. Melbourne, 1991, 307 pages.
- BERGERON, Jean-Guy, PAQUETTE, Renaud et Ginette THÉRIAULT. "L'adaptabilité des conventions collectives à l'égard des innovations dans l'organisation du travail." ACRI-CIRA. 1993:1 à 9.

BERGERON, Jean-Guy, PAQUETTE, Renaud et Ginette THÉRIAULT. "L'adaptation de la convention collective à la globalisation des marchés" dans Info Ressources humaines. Association des professionnels des ressources humaines du Québec (APCHQ), novembre 1993, pp. 20-23.

BERGERON, Jean-Guy, PAQUETTE, Renaud et Ginette THÉRIAULT. Innovations organisationnelles et conventions collectives. École des Relations Industrielles. Université de Montréal. 94 pages.

BOUCHARD, Bruno, La fédération des employées et employés des services publics (FEESP-CSN) 50 ans. BNQ, 1997, 183 pages.

BOUCHER, Jacques. Transformation du discours de la CSN sur la modernisation sociale des entreprises (1970-1992). UQAM, mai 1994, 386 pages.

BORASTON, Ian; Hugh CLEGG et Malcom RIMMER. Workplace and Union, London, 1975, 199 pages.

BOURQUE, Reynald. "La transformation de la négociation collective dans le contexte nord-américain" dans Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, Université Laval. 20-23 juin 1994:275-299.

BOURQUE, Reynald. "L'objet de la négociation collective: adaptation ou innovation" dans La négociation collective de travail: adaptation ou disparition? publié sous la direction de Colette Bernier, Rock Laflamme, Fernand Morin, Gregor Murray et Claude Rondeau. P.U.L., 1993:93-118.

BOURQUE, Reynald et Claude RIOUX. "Tendances récentes de la négociation collective dans l'industrie du papier au Québec" dans Relations industrielles. #49-4, Les Presses de l'Université Laval. Automne 1994:730-749.

BOURQUE, Reynald et Claude RIOUX. "Négociation collective et organisation du travail: analyse d'accords récents dans les secteurs de la métallurgie et du papier à la CSN" dans Actes du XXX ème congrès ACRI-CIRA, Édité par Esther Déom et Anthony Smith, 1994:71 à 81.

BOURQUE, Reynald et Paul-André LAPOINTE. "Syndicalisme et modernisation des entreprises: l'expérience de la CSN au Québec" dans Actes de l'ACRI. 1992:571 à 581.

BOURQUE, Reynald et Ginette THÉRIAULT. "L'expérience de partenariat patronal-syndical chez les cols bleus de Gaz Métropolitain". Gazette du Travail, Vol.2, no 3, Automne 1999:85 à 92.

BOURQUE, Reynald et Ginette THÉRIAULT. "Experiment in Labour-Management Partnership involving Blue-Collar workers at Gaz Métropolitain" Gazette du Travail, Vol.2, no 3, Fall 1999:81 à 88.

BOURQUE, Reynald et Guylaine VALLÉE. "Ententes de partenariat ou ententes de longue durée?" dans Les nouvelles relations de travail. Février-Mars 1994:16 à 20.

CAIRE, Guy. Les syndicats ouvriers. PUF, 1971, 597 pages.

- CHAMBERLAIN, Neil et James KUHN. Collective bargaining, 1965, 451 pages.
- CHINOY, Éli. "Local Union Leadership" dans Studies in Leadership de Alvin W. GOULDNER. Éd. Russel and Russel Inc. New York, 1965:157-173.
- CLEGG, Hugh Armstrong. Trade unionism under collective bargaining. Oxford. 1976, 121 pages.
- COHEN-ROSENTHAL, Edward et Cynthia BURTON. Mutual gains. New York 1987, 287 pages.
- COVEY, Stephen. R. L'étoffe des leaders. Les principes cardinaux du leadership. Éd. Gère FIRST. 1996, 366 pages.
- CSN. Enquête auprès des syndicats CSN, Grégor Murray et al. Dépt. R.I. Université Laval, 13 septembre 1995:62 pages.
- CSN. Recherche auprès des membres de la CSN: leurs perceptions du syndicalisme et de leurs syndicats, leur vécu des milieux de travail et leurs priorités d'action. En collaboration avec le H.E.C et l'Université Laval. Oct. 1996.
- CSN. Projet de conseil central de la Montérégie, 4 octobre 1994, 35 pages.
- DANIEL, W.W. Workplace industrial relations ant technical change. Economic and social research Council, ACAS, 1987, 312 pages.
- DENZIN, Norman K. et Yvonna S. LINCOLN. Handbook of qualitative research. Sage Publications, London. 1993:236-247.
- DEPREE, Max. Jazz leadership. Les éditions Transcontinentales, BNQ, 1993, 240 pages.
- DERBER, Milton. Strategic factors in industrial relations systems. International Institute for Labour Studies. Research #1. University of Illinois, 1976, 113 pages.
- DERBER, Milton. Collective bargaining in U.S. Metalworking. Institute of Labor and Industrial Relations. University of Illinois, 1972, 86 pages.
- DERBER, Milton, W.E. CHALMERS et Milton T. EDELMAN. Plant Union-Management Relations: from Practice to Theory. University of Illinois, 1965, 179 pages.
- DESMARAIS, Jacques. Syndicalisme et société. Actes du 7ième colloque annuel de l'Association d'économie politique tenu à l'UQAM les 23 et 24 octobre 1987. Presses de l'Université du Québec. 1988, 209 pages.
- DION, Gérard. Dictionnaire des relations de travail, P.U.L. Québec, 1984.
- DORÉ, Michel. Prendre les devants dans l'organisation du travail. CSN, 1991.
- DRUCKER, Peter et al. Le leader de demain. La Fondation. Édition Village Mondial, Paris. 1997, 305 pages.

DUFOUR, Stéphane, Dominic FORTIN et Jacques HAMEL. L'enquête de terrain en sciences sociales: l'approche monographique et les recherches qualitatives. Éditions Saint-Martin, 1991, 183 pages.

DURAND et al. Sociologie du Travail, #2/68, Avril-Juin 1968.

EDWARDS, P.K. "From industrial relations to the employment relationship: the development of research in Britain" dans Relations industrielles/Industrial Relations. Vol.50-1, 1995:39-65.

EDWARDS, P.K. "La recherche comparative en relations industrielles" dans Relations industrielles/Industrial Relations. Vol.47, 1992:411-137.

EXIGA, Alain; Françoise PIORET et Renaud SAINSAULIEU. L'analyse sociologique des conditions de travail. France, 1981.

FILION, Louis-Jacques. Visions et relations: clefs du succès de l'entrepreneur. BNQ, 1991, 271 pages.

FIORITO, J., C.L.GRAMM et W.E. HENDRICKS. "Union structural choices" dans The State of the Union de Strauss et al, 1994:103-137.

FLANDERS, Allan. Management and Unions: The theory and reform of Industrial Relations, London, 1970, 317 pages.

FEESP-CSN. Organisation du travail-Secteur Cégep. 7 avril 1992, 26 pages.

FNC-CSN. L'identité professionnelle: une affirmation nécessaire. Conférence du 25-11-1987 au Congrès de la FPPSCQ, 12 pages.

FROST, Ann C. "Explaining variation in workplace restructuring: the role of local union capabilities" dans Industrial and labor Relations Review. Vol 53, no.4. Cornell University. Juillet 2000.

GAUTHIER, Benoît. "L'analyse de contenu" dans Recherche sociale, 1984:215-315.

GIDDENS, Anthony. "Elites in the British Class Structures" dans Elites and Power in British Society. Ed. P.Stanworth and A. Giddens. Cambridge University Press. 1974: 1-21.

GOLDBERG, Michaël J. "Top officers of local unions" dans Labor Studies Journal. Vol. 19, No 4, Hiver 1995:3-23.

GOLD, Charlotte. Labor-management committees: confrontation, cooptation or cooperation? ILR Press # 29. Cornell University, 1986, 59 pages.

GOULDNER, Alvin W. Studies in Leadership, New York, 1965, 736 pages.

GREENE, Ane-Marie, John BLACK et Peter ACKERS. "The Union makes us strong? A study of the dynamics of workplace union leadership at two UK manufacturing plants" dans British Journal of Industrial Relations. Mars 2000, pp.75-93.

HARRISSON, Denis et Ginette Thériault. Implantation de la technologie MRP II: Le cas d'une compagnie de fabrication de produits pharmaceutiques, CREST-UQAM, 1991, 133 pages.

HARBISON, Frederick H. et John R. COLEMAN. Goals and Strategy in Collective Bargaining, 1951:21-144.

HERSEY, Paul. Le leader situationnel. Édition Actualisation. BNQ, 1995, 109 pages.

HUBERMAN, A. Michaël et Matthew B. MILES. Analyse de données qualitatives. Belgique, 1991.

JENSON, Jan & Rianne MAHON. The challenge of restructuring North American labor movement respond. Temple University Press, Philadelphia, 1993, 126 pages.

JULLIARD, Jacques . Autonomie ouvrière: Études sur le syndicalisme d'action directe. Éditions du Seuil, 1988, 298 pages.

KAUFMAN, Bruce E. The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States, ILR Press, New York. 1993, 286 pages.

KELLEY, John et Edmund HEERY. Working for the union. University Press Canbridge, 1994, 228 pages.

KOCHAN, T.; H. KATZ et R. MCKENZIE. The transformation of American Industrial Relations. New York, ILR Press, 1994, 287 pages.

KOUZES, Jim et Barry POSNER. Le défi du leadership Éditions Afnor, 1990, 319 pages.

LAPOINTE, Paul-André. "Nouveau syndicalisme: enjeux et débats" dans Actes du XXXe congrès ACRI-CIRA .1994:117-137.

LAPOINTE, Paul-André. "La participation du syndicalisme à la modernisation du travail, un facteur déterminant" dans Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, Université Laval. 20-23 juin 1994:230-248.

LEBEAU, JACQUES. Processus d'ajustement d'une entreprise aux changements contemporains: relations de travail chez Gaz Métropolitain Inc. Thèse de Ph. D. en relations industrielles. Université Laval, 1999: 258 pages.

LEBEL, Andrée. Gaz Métropolitain. La force du destin. Éditions Libre Expression. 1993, 230 pages.

LEGENDRE, Camille. "Technologie, politique de gestion et dynamique des rapports sociaux organisationnels dans trois papeteries au Québec" dans Sociologie et Sociétés, Vol XXIII, no 2, automne 1991, pp. 199-215.

LÉPINE, Ginette et Pierre CORMIER. « Vous autres au syndicat... » Édition Québec-Amérique, 1984: 177 pages.

- LIPSET, Seymour Martin; Martin TROW et James COLEMAN. Union Democracy. New York, 1956, 512 pages.
- MARSHALL, S.L.A. Officier as a leader. Telegraph Press. Harrizburg.
- MILLER, W. Robert, W-Gleen MILLER et Frederick ZELLER. The practice of local union leadership. Ohio, 1965: 282 pages.
- MILES, Matthew B. et A. Michaël HUBERMAN. Qualitative Data analysis. Sage Publications, 1994, 338 pages.
- MORRIS, Huw et Patricia FOSH. "Measuring Trade Union Democracy: The case of the UK civil and public services association" dans British Journal of Industrial Relations, mars 2000, pp. 95-114.
- MURRAY, Gregor. "Les dimensions stratégiques de l'ajustement structurel: une réflexion comparative sur les changements de la structure syndicale" dans Actes du XXXe congrès ACRI-CIRA, 1994:177-189.
- MURRAY, Gregor. Étude comparative des mutations de la structure syndicale: pistes stratégiques et implications organisationnelles. CSN, 1995. 102 pages.
- NICHOLSON, N. "The Role of the Shop Steward: an empirical Case Study" dans Industrial Relations Journal, #VII. 1976:15-26.
- PEDLER, M. "Shop Stewards as Leaders" dans Industrial Relations Journal, #IV, 1973-1974:43-60.
- PINAUD, Henri, Michel LeTRON et Alain CHOURAKI. Syndicalisme et démocratie dans l'entreprise. Édition L'Harmattan. France, 1999, 265 pages.
- PITCHER, Patricia. Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership. Éditions Québec/Amérique Inc, 1994, 261 pages.
- POOLE, Michaël. Theories of trade unionism: A sociology of industrial relations. Londres, 1981, 265 pages.
- POOLE, Michaël. Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity. Londres, 1986, 258 pages.
- RAHIM, Alzalur et Clement PSENICKA. « Bases of leader powerworkgroup commitment and conflict: a structural equations model. » pp.: 31-47, tiré de Current topics in Management. Vol.1, 1996. Jai Press Inc, London, England.
- RANKIN, T. New Forms of work organization: The challenge to North American Unions, Toronto, 1990.
- RIOUX, Michel. Portrait d'un mouvement CSN. 286 pages, 01-05-2000.
- ROSS, Arthur M. Trade Union Wage Policy, 1950.
- SAI BABA, Mahavakya. Leadership. Éditions Sathya Sai France. 1998, 196 pages.

- SAYLES, Leonard et George STRAUSS. The local union: Its place in the industrial plant, New York, 173 pages.
- SCHUSTER, Michaël-H. Union-management-cooperation. Michigan, 1984, 235 pages.
- SELLTIZ, C.; L.S. WRIGHTSMAN et S.W. COOK. Traduction de D. Bélanger. Les méthodes de recherche en sciences sociales. Les Éditions HRW Ltée, 1977, 601 pages.
- STRAUSS, George et al. "Union democracy" dans The state of the Union. 1994: 201-235.
- THÉRIAULT, Ginette et Reynald BOURQUE. De la confrontation au partenariat: les relations patronales-syndicales chez les cols bleus de Gaz-Métropolitain (1990-1994) Conférence au 33<sup>ième</sup> congrès annuel de l'ACRI, mai 1996.
- THÉRIAULT, Ginette. Étude comparée des clauses de conventions collectives dans les grandes entreprises syndiquées du Québec. CSN. Novembre 1995: 95 pages.
- THÉRIAULT, Ginette. Le laboratoire médical: un dynamisme à renouveler. Les actes du colloque du 16 et 17 juin 1995. CSN. Août 1995: 193 pages
- THÉRIAULT, Ginette. Implication syndicale et réorganisation du travail. Étude de cas. Le syndicat des employés de Gaz Métropolitain Inc. Juillet 1995: 183 pages.
- THÉRIAULT, Ginette. Implication syndicale et réorganisation du travail. Étude de cas. Le syndicat des travailleurs des pâtes et papier Windsor Inc. Avril 1995: 135 pages.
- THÉRIAULT, Ginette. Les cols blancs du secteur manufacturier. CSN, Février 1994: 25 pages.
- THÉRIAULT, Ginette. Employés de bureau et techniciens dans des entreprises du secteur manufacturier. Rapport de recherche. CSN, Janvier 1994: 100 pages.
- THÉRIAULT, Ginette. "Les innovations technologiques et organisationnelles dans le secteur des technologies médicales dans Objectif-Prévention, Vol. 15, #4, Hiver 1992-1993, pp. 19-22
- THÉRIAULT, Ginette. Les théories des organisations. Travail présenté à J-M. Rainville dans le cadre du séminaire de doctorat. Université de Montréal, 1993, 56 pages.
- THÉRIAULT, Ginette. Les théories du syndicalisme. Travail présenté à Bernard Brody dans le cadre du séminaire de doctorat. Université de Montréal, 1992, 78 pages. Ce travail s'inspire des écrits de M. Perlman (1958), G. Lefranc (1969), M. Poole (1981), Larson et Nissen (1987) et P.A. Lapointe (1991).
- THÉRIAULT, Ginette. Changements technologiques et organisationnels dans le secteur des technologies médicales, SPTM-CSN, B.N.Q. décembre 1992, 64 pages.
- THÉRIAULT, Ginette. Travail en mutation dans le secteur des technologies médicales, SPTM-CSN, 29-05-92, 183 pages



THÉRIAULT, Ginette. La fonction prévention-inspection dans les entreprises des secteurs forêt et scieries et fabrication de produits métallurgiques. 5-11-91: 73 pages.

THÉRIAULT, Ginette. et Denis HARRISSON. Informatisation et système intégré d'information et de gestion dans une entreprise manufacturière de textile. CREST-UQAM, février 1991, 100 pages

THÉRIAULT, Ginette. Mémoire de maîtrise intitulé: Informatisation et systèmes intégrés dans une entreprise manufacturière, UQAM, janvier 1991, 221 pages

TOURAINÉ, Alain, M. WIEVIOKA et F. DUBET. Le mouvement ouvrier. Paris, 1984.

TOURAINÉ, Alain. Production de la Société, Édition du Seuil, Paris, 1973.

TOURAINÉ, Alain. Le retour de l'acteur, Édition Fayard, Paris, 1984.

VERMA, Anil et Joël CUTCHER-GERSHENFELD. "Joint Governance in the Workplace: Behind Union-Management Cooperation and worker participation" dans Employee representation, Alternative and Future Directions de Bruce E. KAUFMAN & Morris M. KLEINER, 1993:197-234.

WELLS, Don. "Comparaison entre le Canada et les États-Unis" tiré du livre intitulé The challenge of restructuring North American labor movements respond de Jenson & Mahon, 1994, pp.287-313.

WILS, Thierry, Christiane LABELLE, Gilles GUÉRIN et Roxanne BERNARD. « Facteurs explicatifs du roulement des membres au sein des organismes professionnels en relations industrielles. » dans Relations industrielles. 55-1, Hiver 2000. Université Laval. pp. 3 à 32.

WHYTE, William Foote. "Patterns of interaction in Union-Management relations" dans Human Organisation. Vol. 8, #4, 1949:13-19.

WHYTE, William Foote. Pattern for industrial Peace. New-York, 1951, 245 pages.

WOOD, Stephen. The transformation of work: skill, flexibility and the labor process. London, 1989, 365 pages.

YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Method. Sage Publications, Beverly Hills. 1984 et 1988.

### ARTICLES DE PRESSE

BEAUREGARD, Valérie. "La rémunération des cadres supérieurs chez Domtar est plus généreuse que jamais" dans La Presse, 27-03-95, p. C-1.

BEAUREGARD, Valérie. "Pierre Desjardins attend 4 millions de Domtar" dans La Presse, 22-03-95, p. D-1.

- BENOIT, Jacques. "Le meilleur trimestre de l'histoire de Domtar" dans La Presse, 21-04-95, p. C-1.
- BINSSE, Lisa. "Gaz Métropolitain: Tout baigne dans... le gaz" dans La Presse, 28-12-94, page E-1.
- BINSSE, Lisa. "Gaz naturel: le client d'abord" dans La Presse, 26-09-94, page C-1.
- BINSSE, Lisa. "Gaz Métro prévoit une baisse importante des prix" dans La Presse, 19-09-94, page C-1.
- BINSSE, Lisa. "Retard prononcé du Québec dans le Gaz Naturel" dans La Presse, 09-07-94, page E-1.
- BINSSE, Lisa. "Le Canada reste un petit marché pour le Gaz " dans La Presse, 09-07-94, page E-1.
- CLOUTIER, Laurier. "Escalade du prix du papier: les quotidiens devront hausser leurs prix d'ici juillet" dans La Presse, 04-04-95.
- CLOUTIER, Laurier. "Des experts recommandent aux papetières de ne pas troquer les journaux contre l'électronique" dans La Presse, 01-02-95.
- CLOUTIER, Laurier. "Surchauffe dans l'industrie du papier" dans La Presse, 31-01-95.
- CLOUTIER, Laurier. "Les papetières tournent... les journaux paient" dans La Presse, 07-12-94, p. D-1.
- CLOUTIER, Laurier. "Pénurie de papier: les prix font un bond" dans La Presse, 27-09-94, p. C-1.
- CLOUTIER, Laurier. "Le président Stephen Larson quitte Domtar" dans La Presse, 13-07-94.
- CLOUTIER, Laurier. "Domtar renoue avec le profit" dans La Presse, 04-11-94.
- COLPRON, Suzanne. "Des allocations indécentes, selon le syndicat" dans La Presse, 25-10-94.
- DUBUC, Alain. "Le vrai scandale de Domtar" dans La Presse, 26-10-94, p. B-2.
- DURIVAGE, Paul. "Gaz Métro: nouvelle baisse des tarifs" dans La Presse, 27-01-95, page C-1.
- GAGNON, Lysiane. "La grande mangeoire" article sur Domtar dans La Presse, 29-10-94.
- JANNARD, Maurice. "Domtar investit 245 millions à Lebel-sur-Quévillon" dans La Presse, 18-03-95, page F-1.
- LESSARD, Denis. "Québec demande des comptes au conseil d'administration de Domtar" dans La Presse, 26-10-94.

LESSARD, Denis. "Parizeau désapprouve les indemnités <<enor>> chez Domtar" dans La Presse, 25-10-94, p. B-1.

LESSARD, Denis. "Des départs <<enor>> à la Domtar" dans La Presse, 24-10-94, p. A-1.

LESSARD, Denis. "Les têtes roulent chez Domtar" dans La Presse, 23-10-94, p. A-1.

SWIFT, Allan. "Lise Lachapelle à la tête des pâtes et papiers" dans La Presse, 19-09-94, p. C-4.

SWIFT, Allan. "La dette inquiète les papetières" dans La Presse, 04-02-95.

TREMBLAY, Frédéric. "Gaz Métropolitain propose d'abaisser ses tarifs de 3%" dans La Presse, 20-05-95, p. F-12.

TREMBLAY, Frédéric. "10,000 emplois menacés dans les pâtes et papier au Québec" dans La Presse, 24-08-94.

La Presse, "Reviement important chez Domtar", 27-01-95.

La Presse, "Lise Lachapelle, la première femme à diriger le plus important secteur industriel du pays", 24-10-94.

La Presse, "Domtar s'occupe d'environnement", 23-09-94.

La Presse, "Domtar: progression vers la rentabilité", 29-07-94.

La Presse, "Domtar largue des unités", 07-06-94.

La Presse, "Abandon d'un projet de cogénération de la papetière Domtar à l'usine de Windsor", 07-06-94.

La Presse : "Gaz Métro: clôture de l'émission", 09-02-95.

La Presse : "Gaz Métro: réseau à Windsor", 03-02-95.

La Presse : "Baisse de certains tarifs du gaz naturel", 28-12-94, page C-16

La Presse : "Gaz Métro: bénéfices distribués", 07-12-94.

La Presse : "Gaz Métro hausse son bénéfice", 25-11-94.

La Presse : "Entente Gaz Métro et Sonatrach", 28-09-94.

La Presse : "Gaz Métro étend son réseau", 17-08-94.

La Presse : "Gaz Métropolitain", 26-07-94.

DOCUMENTS INTERNES AU SYNDICAT ET À L'ENTREPRISE DOMTAR

BULLETIN D'INFORMATION mensuel Le Chainier, avril 1988 à janvier 1989.

CONSTITUTION du STPP-Windsor

CONVENTIONS COLLECTIVES de travail du STPP de Windsor et Domtar du contrat collectif 1943-1945 au contrat 1993-1999.

CORRIVEAU, Sylvain. 1942-1992: 50 ans du syndicat Windsor, 1992, 75 pages.

DOMTAR. Rapports annuels. 1993, 194 et 1995.

DOSSIER de la flexibilité multi-métiers, 1992-1993.

DOSSIERS de griefs de 1984 à 1994.

DOSSIER des lettres d'entente de 1984 à 1994.

DOSSIERS des négociations de 1984 à 1993.

JOURNAL syndical Le réveil syndical de février 1989 à décembre 1994.

LISTE DES PRÉSENCES aux diverses assemblées syndicales entre 1984 et 1994

PROCES VERBAUX des assemblées des exécutifs de 1984 à 1994.

PROCES VERBAUX des assemblées des conseils syndicaux de 1984 à 1994.

PROCES VERBAUX des assemblées générales de 1984 à 1994.

DOCUMENTS INTERNES AU SYNDICAT ET À L'ENTREPRISE GMI

CONSTITUTION du syndicat des employés de Gaz Métropolitain Inc (CSN)

CONVENTIONS COLLECTIVES de travail entre SEGMI et la Société en commandite Gaz Métropolitain Inc. à compter du contrat collectif 1982-1983 au contrat 1994-1997.

DOSSIER des lettres d'entente de 1984 à 1994.

DOSSIERS des négociations de 1983 à 1994.

DOSSIER de la sous-traitance.

LISTE DES PRÉSENCES aux diverses assemblées syndicales entre 1983 et 1994

PROCES VERBAUX des assemblées des exécutifs de 1983 à 1994.

PROCES VERBAUX des assemblées des conseils syndicaux de 1983 à 1994.

PROCES VERBAUX des assemblées générales de 1983 à 1994.

PROCES VERBAUX des assemblées de l'atelier de soudure du secteur distribution de 1983 à 1994.

PROCES VERBAUX des assemblées des employés d'entretien du réseau du secteur distribution de 1983 à 1994.

PROCES VERBAUX des assemblées des techniciens du réseau du secteur distribution de 1983 à 1994.

PROCES VERBAUX des assemblées du secteur utilisation de 1983 à 1994.

ANNEXE -1-

Grille d'entrevue exploratoire conçue par le Ministère

Gouvernement du Québec  
Ministère de  
l'Emploi



**ÉTABLISSEMENT AYANT CHANGÉ L'ORGANISATION DU TRAVAIL**



**ÉTABLISSEMENT AYANT CHANGÉ L'ORGANISATION DU TRAVAIL**





Gouvernement du Québec  
Ministère de  
l'Emploi

*Pour informations: Dalil Maschino (coordonnateur)  
(514) 873-6930*

## RÉPERTOIRE D'EXPÉRIENCES DE CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL

### GRILLE D'ANALYSE

- 1) PROFIL DU PARTICIPANT
- 2) CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE ET DE SON ENVIRONNEMENT
- 3) LA DÉMARCHE DU CHANGEMENT
- 4) DESCRIPTION DU CHANGEMENT DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DE SES CARACTÉRISTIQUES ACTUELLES
- 5) LES MOYENS
- 6) ÉVALUATION DU CHANGEMENT



Nom de l'établissement enquêté

---

Adresse de l'établissement enquêté

---

Nom de l'entreprise  
(s'il diffère de celui  
de l'établissement)

---

---

Nom du syndicat

---

Adresse du syndicat

---

---

Nom de l'enquêteur

---

Entrevue avec:

la direction de l'établissement : \_\_\_\_\_  
le (les) représentant(s) du syndicat : \_\_\_\_\_

Date de l'entrevue

---

1) **PROFIL DU PARTICIPANT**

- 1.1 Quelle est la nature de votre implication dans les changements de l'organisation du travail?
- 1.2 Identification et coordonnées du participant
- 1.3 Caractéristiques socio-démographiques
- 1.4 Formation
- 1.5 Expérience professionnelle
- 1.6 Quel est votre lien avec l'entreprise?
- 1.7 Avez-vous déjà reçu de la formation ou de l'information en rapport avec les changements dans l'organisation du travail?
- 1.8 Éprouvez-vous d'autres besoins de formation ou d'information en rapport avec les changements dans l'organisation du travail?
- 1.9 Quels sont les éléments de votre formation et de votre expérience personnelle (façon de voir, façon de faire) qui ont *facilité* ou qui ont *rendu difficile* votre implication dans le projet?

1. PROFIL DU PARTICIPANT

1.1 Quelle est la nature de votre implication dans les changements de l'organisation du travail?

---

---

---

1.2 Identification et coordonnées du participant

Nom \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Téléphone \_\_\_\_\_ Télécopieur \_\_\_\_\_

1.3 Caractéristiques socio-démographiques

Âge \_\_\_\_\_ Sexe \_\_\_\_\_ Langue (maternelle/usage) \_\_\_\_\_

1.4 Formation

Quel est le dernier *diplôme* que vous avez obtenu?

1- universitaire \_\_\_\_\_

2- collégial \_\_\_\_\_

3- secondaire \_\_\_\_\_

4- primaire \_\_\_\_\_

5- autre diplôme \_\_\_\_\_

6- aucun \_\_\_\_\_

champ de spécialisation \_\_\_\_\_

1.5 Expérience professionnelle

Emplois	Date		Nom de l'employeur	Titre/fonction
	Début	Fin		
Actuel				
Précédent				

1.6 Quel est votre lien avec l'entreprise?

1.6.1 Lien de propriété

- 1- propriétaire unique
- 2- actionnaire majoritaire
- 3- actionnaire minoritaire
- 4- actionnaire à part égale
- 5- aucun
- 9- autre (préciser) \_\_\_\_\_

1.6.2 Statut d'emploi

- 1- cadre supérieur
- 2- cadre intermédiaire
- 3- cadre 1<sup>er</sup> niveau
- 4- salarié régulier temps plein
- 9- autre (préciser) \_\_\_\_\_

titre de l'emploi \_\_\_\_\_

1.6.3 Quel est votre rôle dans le syndicat (si vous en êtes membre)

- 1- salarié membre du syndicat
- 2- délégué d'atelier
- 3- membre de l'exécutif \_\_\_\_\_
- 4- membre de divers comités
- 9- autre (préciser) \_\_\_\_\_

1.7 Avez-vous déjà reçu de la formation en rapport avec les changements dans l'organisation du travail? Oui \_\_\_ Non \_\_\_  
Si oui, quel a été le moyen?

- 1) représentants de l'entreprise \_\_\_\_\_
- 2) activités organisées par des associations d'employeurs \_\_\_\_\_
- 3) cours formels (30 heures et plus) organisés par un organisme privé ou public \_\_\_\_\_
- 4) activités de formation de courte durée (séminaires, colloques) donnés par un organisme public ou privé \_\_\_\_\_
- 5) activités de formation de courte durée (séminaires, colloques) donnés par le syndicat \_\_\_\_\_
- 6) activités d'information : congrès, rencontres d'employeurs, ... \_\_\_\_\_
- 7) contacts avec des consultants \_\_\_\_\_
- 8) lectures de revues ou d'ouvrages spécialisés \_\_\_\_\_
- 9) autre moyen (préciser) \_\_\_\_\_

1.8 Éprouvez-vous d'autres besoins de formation ou d'information en rapport avec les changements dans l'organisation du travail?

Nature du besoin	Cote d'importance (de 1 = sans importance à 10 = très important)

1.9 Quels sont les éléments de votre formation et de votre expérience personnelle (façon de voir, façon de faire) qui ont *facilité*, qui ont *rendu difficile* votre implication dans le projet?

**FACILE** \_\_\_\_\_

**DIFFICILE** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE ET DE SON ENVIRONNEMENT

L'entreprise (propriété, gestion, etc.).

Le produit (nature, volume, valeur, etc.).

La méthode de production (étapes de fabrication, technologies, métiers et occupations, etc.).

Les fournisseurs et les clients (nombre, localisation, exigence, etc.).

Le personnel.



**2. CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE ET DE SON ENVIRONNEMENT**

2.1 Combien d'établissements l'entreprise a-t-elle au Québec? \_\_\_\_\_

2.2 Où est situé le siège social de l'entreprise?

Au Canada : précisez la province \_\_\_\_\_

À l'étranger : précisez le pays \_\_\_\_\_

2.3 S'il est situé au Québec, est-il situé au même endroit que l'établissement enquêté?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

2.4 Quelle est la nature du produit fabriqué dans l'établissement?

---

---

---

2.5 Votre produit est-il certifié conforme aux normes ISO : Non \_\_\_\_\_ Oui \_\_\_\_\_

Si oui, depuis quand : \_\_\_\_\_

Si non, envisagez-vous d'obtenir la certification ISO dans l'avenir? : Oui: \_\_\_\_\_ (année) Non: \_\_\_\_\_

2.6 Comment s'effectue la production dans l'établissement?

Atelier ou département	Activité	Principaux métiers ou occupations

2.7 La technologie utilisée dans l'établissement est-elle la plus récente qui existe dans l'industrie?

Atelier ou département	Technologie utilisée

2.8 Quels sont les principaux fournisseurs de votre établissement?

	Principaux fournisseurs	Localisation
Équipements		
Pièces		
Matières premières		
Services informatiques		
Autres		

2.9 L'établissement enquêté donne-t-il des travaux en sous-traitance à d'autres entreprises?

oui — non —

2.10 L'établissement enquêté fait-il de la production en sous-traitance pour d'autres entreprises?

oui — non —

2.11 Sur une échelle de 1 à 10, indiquez quelle importance vous accordez à la diminution des coûts de production pour que l'établissement demeure concurrentiel.

0 (aucune importance), 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 (importance absolue) —

2.12 Sur une échelle de 1 à 10, indiquez quelle importance vous accordez à l'amélioration de la qualité pour que l'établissement demeure concurrentiel.

0 (aucune importance), 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 (importance absolue) —

2.13 Sur une échelle de 1 à 10, indiquez quelle importance vous accordez à l'amélioration de la productivité pour que l'établissement demeure concurrentiel. \_\_\_\_\_

0 (aucune importance), 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 (importance absolue) \_\_\_\_\_

2.14 Quelle a été la valeur des expéditions de l'établissement enquêté en 1993? \_\_\_\_\_

- 1) moins de 10 millions de \$
- 2) entre 10 millions et 50 millions de \$
- 3) plus de 50 millions à 100 millions de \$
- 4) Plus de 100 millions de \$
- 5) ne sais pas

2.15 Classez, par ordre d'importance décroissante, les principales sources de la concurrence rencontrée par la production de votre établissement sur le marché national (de 1 pour la source la plus importante à 3 pour la moins importante, s'il y a lieu). \_\_\_\_\_

- 1) concurrents situés au Québec \_\_\_\_\_ 4) ne sais pas \_\_\_\_\_
- 2) concurrents situés dans les autres provinces \_\_\_\_\_ 5) sans objet, car l'établissement n'a pas de concurrent \_\_\_\_\_
- 3) concurrents situés à l'étranger \_\_\_\_\_

2.16 L'établissement exporte-t-il une partie de sa production? \_\_\_\_\_

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_ (si non, passez à la question 2.22)

2.17 Quelle proportion de la production de l'établissement est exportée à l'extérieur du Canada? \_\_\_\_\_

- 1) moins de 25 %
- 2) de 25 à 50 %
- 3) plus de 50 %
- 4) ne sais pas

2.18 Au cours des 2 dernières années, la concurrence rencontrée par les exportations de l'établissement sur les marchés internationaux a-t-elle : \_\_\_\_\_

- 1) diminué
- 2) augmenté
- 3) est restée la même
- 4) ne sais pas

2.19 Selon vous, au cours des années à venir, la concurrence rencontrée par les exportations de l'établissement sur les marchés internationaux va-t-elle : \_\_\_\_\_

- 1) diminuer
- 2) augmenter
- 3) rester la même

2.20 Y a-t-il des importations qui font concurrence à la production de l'établissement sur le marché canadien?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_ (si non, passez à la question 2.24)

2.21 Sur le marché canadien, la concurrence faite par les importations aux produits de votre établissement est-elle : \_\_\_\_\_

- 1) faible
- 2) assez importante
- 3) importante
- 4) très importante
- 5) ne sais pas

2.22 Au cours des 2 dernières années, la concurrence faite par les importations aux produits de votre établissement sur le marché canadien a-t-elle : \_\_\_\_\_

- 1) diminué
- 2) augmenté
- 3) est restée la même
- 4) ne sais pas

2.23 Dans les années à venir, pensez-vous que la concurrence faite par les importations aux produits de votre établissement sur le marché canadien va :

- 1) diminuer \_\_\_\_\_
- 2) rester la même \_\_\_\_\_
- 3) augmenter \_\_\_\_\_
- 4) sans objet, car il n'y aura pas d'importations \_\_\_\_\_

2.24 Combien d'employés à temps plein l'établissement enquêté emploie-t-il? \_\_\_\_\_

2.25 Quelle est la composition de la main-d'oeuvre? \_\_\_\_\_

Cols blancs \_\_\_\_\_ dont \_\_\_\_\_ employés de bureau

Cols bleus \_\_\_\_\_ dont :

Travailleurs non spécialisés \_\_\_\_\_

Main-d'oeuvre spécialisée en fonction de la production de l'établissement \_\_\_\_\_

Spécialistes diplômés (métiers, techniciens, ingénieurs) \_\_\_\_\_

2.26 Y a-t-il un ou plusieurs syndicats dans l'établissement?

Aucun \_\_\_\_\_ Un \_\_\_\_\_ Plus d'un \_\_\_\_\_

2.27 Les employés de production et d'entretien de l'établissement sont-ils syndiqués?

oui, tous \_\_\_\_\_ oui, seulement une partie d'entre eux \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

Si oui, veuillez préciser leur(s) affiliation(s)

- 1) C.S.D. \_\_\_\_\_
- 2) C.S.N. \_\_\_\_\_
- 3) C.T.C. \_\_\_\_\_
- 4) F.T.Q. \_\_\_\_\_
- 5) T.U.A. \_\_\_\_\_
- 6) Autres, précisez \_\_\_\_\_

2.28 Les employés de bureau (excluant le personnel technique) de l'établissement sont-ils syndiqués?

oui, tous — oui, seulement une partie d'entre eux — non —

Si oui, veuillez préciser leur(s) affiliation(s)

- 1) C.S.D.
- 2) C.S.N.
- 3) C.T.C.
- 4) F.T.Q.
- 5) T.U.A.
- 6) Autres, précisez

2.29 Le personnel technique de l'établissement est-il syndiqué?

oui, tous — oui, seulement une partie d'entre eux — non —

Si oui, veuillez préciser leur(s) affiliation(s)

- 1) C.S.D.
- 2) C.S.N.
- 3) C.T.C.
- 4) F.T.Q.
- 5) T.U.A.
- 6) Autres, précisez

2.30 Les professionnels de l'établissement sont-ils syndiqués?

oui, tous — oui, seulement une partie d'entre eux — non —

Si oui, veuillez préciser leur(s) affiliation(s)

- 1) C.S.D.
- 2) C.S.N.
- 3) C.T.C.
- 4) F.T.Q.
- 5) T.U.A.
- 6) Autres, précisez

### 3) LA DÉMARCHE DU CHANGEMENT

- 3.1 Le facteur déclencheur
- 3.2 Qui a pris l'initiative ?
- 3.3 La date du début du projet
- 3.4 L'annonce du changement
- 3.5 La position initiale des diverses parties
- 3.6 Le rôle des intervenants extérieurs
- 3.7 Les principales étapes



### 3. LA DÉMARCHE DU CHANGEMENT

3.1 Quels ont été les principaux facteurs à l'origine de la décision d'adopter une nouvelle organisation du travail?

NATURE DU FACTEUR DÉCLENCHEUR	IMPORTANCE DU FACTEUR POUR LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE (Qualifier l'importance sur une échelle de 1 à 10)	IMPORTANCE DU FACTEUR POUR LA DIRECTION DU SYNDICAT (Qualifier l'importance sur une échelle de 1 à 10)
Création d'un établissement entièrement nouveau		
Introduction de nouveaux équipements		
Risques de fermeture de l'établissement		
Maintenir la position concurrentielle de l'établissement dans une perspective à long terme		
Expérience de la direction sur les avantages d'une nouvelle organisation du travail		
Demande syndicale		
Autre (définir)		

3.2 Qui a pris l'initiative de proposer une nouvelle organisation du travail?

- 1) La direction de l'entreprise
- 2) La direction de l'établissement
- 3) La direction du syndicat
- 4) La fédération syndicale
- 5) Initiative conjointe de la direction et du syndicat
- 6) Autres \_\_\_\_\_

3.3 À quelle date a commencé le projet? \_\_\_\_\_

3.4 L'annonce du changement

CATÉGORIES D'EMPLOYÉS VISÉS PAR L'ANNONCE	QUI A FAIT L'ANNONCE?	COMMENT A ÉTÉ ANNONCÉ LE CHANGEMENT?	QUAND S'EST FAITE L'ANNONCE?
Cadres supérieurs			
Cadres 1 <sup>er</sup> niveau			
Cols blancs			
Cols bleus			

3.5 Quelle a été la position initiale des diverses parties?

CATÉGORIES D'EMPLOYÉS	ATTITUDE ADOPTÉE VIS-À-VIS DU PROJET			
	SOUTIEN ACTIF	SOUTIEN CONDITIONNEL	INDIFFÉRENCE	OPPOSITION
1) Cadres supérieurs				
2) Cadres 1 <sup>er</sup> niveau				
3) Cols blancs				
4) Cols bleus				
5) Exécutif syndical				
6) Fédération syndicale				

3.6 Des personnes de l'extérieur de l'entreprise ont-elles été impliquées dans le processus de changement?

Non  Oui  Si oui,

PERSONNES IMPLIQUÉES	NATURE DE LEUR INTERVENTION (préciser si ces personnes ont effectué un suivi)
Consultant	
Médiateur	
Observateur	
Autres (CAMO, etc., préciser)	

3.7 Quelles sont les principales étapes de l'introduction des changements?

ÉTAPES PASSÉES ET À VENIR (de la plus récente à la plus ancienne)	DESCRIPTION

#### **4) LES CHANGEMENTS ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

- 4.1 Les services et les départements visés
- 4.2 La nature des changements survenus dans les tâches
- 4.3 Les équipes de travail
- 4.4 La ligne hiérarchique dans l'établissement





### 4.2.1 Quels types de changements ont été introduits dans l'organisation du travail ?

TYPES DE CHANGEMENTS	INTRODUIT ET TERMINÉ	INTRODUIT ET ENCORE EN COURS	A VENIR (ANNÉE)	NON ENVISAGÉ
Cercle de qualité				
Programme d'amélioration continue de la qualité				
Méthode de production juste à temps				
Simplification des tâches	<del></del>	<del></del>	<del></del>	<del></del>
Rotation des postes	<del></del>	<del></del>	<del></del>	<del></del>
Regroupement de métiers ou d'occupations	<del></del>	<del></del>	<del></del>	<del></del>
Elargissement des tâches	<del></del>	<del></del>	<del></del>	<del></del>
Enrichissement des tâches	<del></del>	<del></del>	<del></del>	<del></del>
Formation d'équipes de travail dotées de plus de responsabilités	<del></del>	<del></del>	<del></del>	<del></del>
Autres	<del></del>	<del></del>	<del></del>	<del></del>



4.2.2 Si les changements survenus sont : la simplification, l'élargissement ou l'enrichissement des tâches, fournir les précisions suivantes (en mentionnant quels sont les services visés):

NATURE DES CHANGEMENTS (ET ATELIERS OU ILS ONT ÉTÉ INTRODUITS)	DESCRIPTION DES TÂCHES AVANT LE CHANGEMENT	DESCRIPTION DES TÂCHES APRÈS LE CHANGEMENT
<b>SIMPLIFICATION des tâches</b>  (chacun des gestes constituant les tâches à effectuer a été étudié pour enlever ceux qui sont inutiles, faciliter le passage d'un geste à l'autre et diminuer le temps requis pour faire une tâche).		
<b>ÉLARGISSEMENT des tâches</b>  (ajout à un poste de travail de tâches supplémentaires de même niveau ou d'un degré de complexité inférieur)		
<b>ENRICHISSEMENT des tâches</b>  (ajout à un poste de travail de tâches supplémentaires d'un niveau de complexité supérieur ou exigeant des qualifications additionnelles)		

4.2.3 Si les changements survenus sont la rotation des tâches, (alternance du salarié à des postes de travail différents mais de même niveau) fournir les précisions suivantes:

DÉPARTEMENT OU SERVICE VISÉ	DESCRIPTION DES POSTES VISÉS PAR LA ROTATION	FRÉQUENCE DE LA ROTATION

4.2.4 Si les changements survenus le regroupement d'occupations ou de métiers (fusions de plusieurs occupations ou métiers en un seul, créations de nouvelles familles d'occupations en ajoutant des tâches connexes à des métiers principaux), fournir les précisions suivantes:

DÉPARTEMENT OU SERVICE VISÉ	DESCRIPTION DES OCCUPATIONS VISÉES AVANT LEUR REGROUPEMENT	DESCRIPTION DES OCCUPATIONS REGROUPEES

4.3. Existe-t-il des ateliers ou des départements où la production est faite par des équipes de travail ayant certaines responsabilités?

Non:  Oui:

Si la réponse est non, passez à la section 5

Si la réponse est oui, répondez aux questions ci-dessous.

4.3.1 Dans quel(s) département(s) ou dans quel(s) atelier(s) la production est faite par des équipes de travail?

NOM DU DÉPARTEMENT	NOMBRE DE MEMBRES DANS UNE ÉQUIPE	LES TÂCHES EFFECTUÉES EN ÉQUIPE SE FONT-ELLES SELON DES CARACTÉRISTIQUES DÉCRITES DE 4.2.2 À 4.2.4 ? (SI OUI, PRÉCISEZ)

4.3.2 Les équipes de travail sont-elles associées à l'existence de :

- 1) cercles de qualité
- 2) un programme d'amélioration continue de la qualité
- 3) la production faite avec une méthode juste à temps
- 4) autres \_\_\_\_\_

oui  non   
 oui  non   
 oui  non

4.3.3 Les équipes ont-elles des responsabilités ainsi que des pouvoirs dans les domaines suivants :

	RESPONSABILITÉS confiées aux équipes (écrire Oui ou Non dans chaque case)	POUVOIRS DE DÉCISION confiés aux équipes (écrire Oui ou Non dans chaque case)	Si la réponse est oui l'enquêteur doit couvrir les questions traitées à la page:
Répartition des tâches entre les membres de l'équipe			
Effectuer le contrôle de la qualité			
Améliorer régulièrement la qualité			
Améliorer régulièrement l'efficacité			
Déterminer les diverses étapes du travail à accomplir ainsi que le temps qui doit être consacré à chaque tâche			
Établissement des horaires de travail de l'équipe			
Accepter un nouveau membre dans l'équipe			
Évaluer le travail fait par chaque membre de l'équipe			
Évaluer les besoins de formation du groupe			
Établir qui va suivre un cours dans le groupe			
Régler les différends entre des membres du groupe			
Prendre des mesures disciplinaires à l'encontre d'un membre du groupe			
Établir des contacts directs avec l'atelier ou le service client			
Établir des contacts directs avec l'atelier ou le service fournisseur			

1) LA RÉPARTITION DES TÂCHES ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE :

<u>Responsabilités</u>	Objectif(s) visé(s) dans le futur?	<u>Pouvoirs de décision</u>
Équipes visées et description de la façon dont elles répartissent les tâches		Si oui, qui VALIDE la décision avec l'équipe Si non, qui PREND la décision

2) EFFECTUER LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

<u>Responsabilités</u>	Objectif(s) visé(s) dans le futur?	<u>Pouvoirs de décision</u>
Équipes visées et description de la façon dont s'exerce le contrôle de la qualité		Si oui, qui VALIDE la décision avec l'équipe Si non, qui PREND la décision

3) TROUVER LES MOYENS D'AMÉLIORER RÉGULIÈREMENT LA QUALITÉ :

<p><u>Responsabilités</u></p> <p>Équipes visées et description de la façon dont elles procèdent pour améliorer la qualité</p>		<p><u>Pouvoirs de décision</u> :</p> <p>Si oui, qui VALIDE la décision avec l'équipe Si non, qui PREND la décision</p>
	<p>Objectif(s) visé(s) dans le futur?</p>	

4) TROUVER LES MOYENS D'AMÉLIORER RÉGULIÈREMENT L'EFFICACITÉ DE LA PRODUCTION :

<p><u>Responsabilités</u> :</p> <p>Équipes visées et description de la façon dont elles procèdent pour améliorer l'efficacité</p>		<p><u>Pouvoirs de décision</u> :</p> <p>Si oui, qui VALIDE la décision avec l'équipe Si non, qui PREND la décision</p>
	<p>Objectif(s) visé(s) dans le futur?</p>	

5) LA DÉTERMINATION DES DIVERSES ÉTAPES DU TRAVAIL À FAIRE ET DU TEMPS QUI DOIT ÊTRE CONSACRÉ À CHAQUE TÂCHE :

<p><u>Responsabilités</u></p>	<p>Objectif(s) visé(s) dans le futur?</p>	<p><u>Pouvoirs de décision</u> : non ___ oui ___</p>
<p>Équipes visées et description de la façon dont elles procèdent pour déterminer la méthode de production et le temps consacré à chaque tâche</p>		<p>Si oui, qui VALIDE la décision avec l'équipe Si non, qui PREND la décision</p>

6) LA FIXATION DES HORAIRE DE TRAVAIL :

<p><u>Responsabilités</u></p>	<p>Objectif(s) visé(s) dans le futur?</p>	<p><u>Pouvoirs de décision</u> : non ___ oui ___</p>
<p>Équipes visées et description de la façon dont elles procèdent pour fixer leurs horaires de travail</p>		<p>Si oui, qui VALIDE la décision Si non, qui PREND la décision</p>

7) L'ACCEPTATION D'UN NOUVEAU MEMBRE DANS L'ÉQUIPE :

<u>Responsabilités</u>	Objectif(s) visé(s) dans le futur?	Pouvoirs de décision : non ___ oui ___ Si oui, qui VALIDE la décision avec l'équipe Si non, qui PREND la décision
Équipes visées et description des critères utilisés pour intégrer un nouveau membre dans l'équipe		

8) L'ÉVALUATION DU TRAVAIL FAIT PAR CHAQUE MEMBRE DE L'ÉQUIPE :

<u>Responsabilités</u>	Objectif(s) visé(s) dans le futur?	Pouvoirs de décision : non ___ oui ___ Si oui, qui VALIDE la décision avec l'équipe Si non, qui PREND la décision
Équipes visées et description des critères utilisés pour évaluer le travail des membres		



9) L'ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION DU GROUPE :

<p><u>Responsabilités</u></p>	<p>Objectif(s) visé(s) dans le futur?</p>	<p><u>Pouvoirs de décision</u> : non ___ oui ___</p>
<p>Équipes visées et description des critères utilisés pour évaluer les besoins de formation</p>		<p>Si oui, qui VALIDE la décision avec l'équipe Si non, qui PREND la décision</p>

10) LA DÉCISION DE FAIRE SUIVRE DES COURS DE FORMATION A UN MEMBRE DU GROUPE :

<p><u>Responsabilités</u></p>	<p>Objectif(s) visé(s) dans le futur?</p>	<p><u>Pouvoirs de décision</u> : non ___ oui ___</p>
<p>Équipes visées et description des critères utilisés pour prendre cette décision</p>		<p>Si oui, qui VALIDE la décision Si non, qui PREND la décision</p>

11) LE RÈGLEMENT DE DIFFÉRENDS ENTRE DES MEMBRES DU GROUPE :

<u>Responsabilités</u>			<u>Pouvoirs de décision</u> : non ___ oui ___
Équipes visées et description de la procédure utilisée pour régler les différends	Objectif(s) visé(s) dans le futur?		Si oui, qui VALIDE la décision Si non, qui PREND la décision
12) LA PRISE DE MESURES DISCIPLINAIRES À L'ENCONTRE D'UN MEMBRE DU GROUPE :			
<u>Responsabilités</u>			<u>Pouvoirs de décision</u> : non ___ oui ___
Équipes visées et description des procédures suivies pour prendre une décision et nature des décisions prises	Objectif(s) visé(s) dans le futur?		Si oui, qui VALIDE la décision avec l'équipe Si non, qui PREND la décision

4.3.4 La coordination du travail dans chaque équipe et entre les équipes.

1) Qui effectue la coordination du travail dans l'équipe?

---

---

---

---

---

---

---

---

2) Qui désigne le coordinateur de l'équipe?

---

---

---

---

---

---

---

---

3) Comment s'effectue la coordination entre l'équipe et le palier hiérarchique supérieur?

---

---

---

---

---

---

---

4) Comment s'effectue la coordination du travail entre les équipes?

---

---

---

---

---

---

---



5) LES MOYENS

- 5.1 L'intance décisionnelle
- 5.2 Les divers comités
- 5.3 Les autres moyens de consultation
- 5.4 Les moyens de communications
- 5.5 La transparence
- 5.6 À qui s'adresse la transparence?
- 5.7 Les cours de formation
- 5.8 Les heures de formation

**5. LES MOYENS**

5.1 Quelle est l'instance décisionnelle sur les orientations et les modalités du changement?


5.2 Énumérer les divers comités qui encadrent l'expérience de changement.

COMITÉS	LE COMITÉ EST-IL ANTERIEUR AU CHANGEMENT? (est-il formel ou «ad hoc»?)	COMPOSITION	MANDAT	POUVOIRS

5.3 A-t-on retenu d'autres moyens de consultation et de participation du(des) syndicat(s) et des différentes catégories d'employés?

MOYENS	QUEL EST LE BUT VISÉ?	À QUI S'ADRESSENT-ILS ?

5.4 Les communications : énumérer les moyens utilisés pour informer les employés.

SUPPORTS	FRÉQUENCE	CONTENU	EMPLOYÉS VISÉS

5.5 Estimez-vous qu'il existe une transparence dans la circulation de l'information ?

Non  Oui  Si oui, indiquez l'importance de cette transparence sur une échelle de :  
0 (pas du tout) à 10 (transparence absolue)

5.6 Si non, quelles sont les raisons qui, selon vous, font obstacle à plus de transparence?

---



---



5.7 Si oui, indiquez de quelles façons se concrétise la transparence et qui vise-t-elle (exécutif syndical, cadres 1<sup>er</sup> niveau, salariés)?

MOYENS DE RÉALISER LA TRANSPARENCE	GROUPE DE SALARIÉS VISÉS

5.8 Quelles sont, selon vous, les habiletés les plus importantes pour le bon fonctionnement de la nouvelle organisation du travail?

HABILETÉS	RAISONS DE L'IMPORTANCE	GROUPES VISÉS
Habiletés techniques devant être améliorées régulièrement		
Habiletés requises pour le travail de groupe		
Méthodes de résolution des problèmes de groupe		
Communications verbales		
Capacité à travailler sous pression		
Outils statistiques de contrôle de qualité		
Outils de planification du travail		
Autres		

5.9 La formation : la nouvelle forme d'organisation du travail requiert-elle des cours de formation?

Non  Oui  Si oui,

NATURE DU BESOIN	QUI IDENTIFIE LE BESOIN?	EN QUOI CONSISTE LE PROGRAMME?	FORMATEURS	DESTINATAIRES

5.10 Pouvez-vous évaluer le nombre d'heures annuelles consacrées à la formation ?

GROUPES D'EMPLOYÉS BÉNÉFICIAIRES	NOMBRE D'HEURES ANNUELLES CONSACRÉES (DEPUIS LE DÉBUT)	
	cours réguliers	cours occasionnels

## 6. ÉVALUATION DU CHANGEMENT

- 6.1 Principaux problèmes rencontrés et les solutions adoptées.
- 6.2 Les diverses réactions et résistances manifestées.
- 6.3 Les effets des changements sur les conditions de travail.
- 6.4 Les effets économiques de la nouvelle organisation du travail.
- 6.5 Les effets du changements sur le climat et les relations du travail.
- 6.6 Types d'ententes.
- 6.7 Degré de succès de l'expérience en regard des objectifs initiaux; les facteurs de succès et ceux d'échec.
- 6.8 Aide extérieure reçue.

6.1 Tant à l'étape de la démarche vers le changement qu'à celles de son implantation et de sa consolidation, quels furent les principaux problèmes rencontrés et les solutions retenues pour tenter de les régler?

ÉTAPES	PROBLÈMES	SOLUTIONS	RÉSULTATS
Démarche vers			
Implantation			
Consolidation			

6.2 L'un ou l'autre des groupes d'employés suivants ont-ils manifesté des réserves vis-à-vis des changements?

Si oui, quels furent ces groupes et quelles stratégies furent arrêtées face à leurs réactions ?

CATÉGORIES	NATURE DES RÉSERVES *	NATURE DES STRATÉGIES	RÉSULTATS OBTENUS
Cadres supérieurs			
Cadres intermédiaires			
Cadres 1 <sup>er</sup> niveau			
Cols blancs			
Cols bleus			
Exécutif syndical			

\* Répondre par : oui (et, dans ce cas, définir), non ou s/o (sans objet)

6.3 Les effets des changements sur les conditions de travail.

6.3.1 Y A-T-IL EU MODIFICATION DES CRITÈRES D'EMBAUCHE? NON  OUI

Si oui, critères de sélection:

Avant	Maintenant	Projeté

6.3.2 Y A-T-IL EU UNE NOUVELLE ÉVALUATION DES EMPLOIS? NON  OUI

Si oui, critères d'évaluation:

Avant	Maintenant	Projeté

6.3.3 Y A-T-IL EU UNE NOUVELLE CLASSIFICATION DES EMPLOIS? NON  OUI

Si oui, classification :

Avant	Maintenant	Projeté

6.3.4 Y A-T-IL EU MODIFICATION DES SALAIRES OU DE LA RÉMUNÉRATION DU TEMPS SUPPLÉMENTAIRE?

NON  oui

Si oui, salaires ou primes :

Avant	Maintenant	Projeté

6.3.5 Y A-T-IL EU MODIFICATION DES HORAIRES DE TRAVAIL? NON  OUI

Si oui, préciser :

Avant	Maintenant	Projeté

6.3.6 Y A-T-IL EU MODIFICATION DES PRATIQUES DE TEMPS SUPPLÉMENTAIRE? NON  OUI

Si oui, préciser :

Avant	Maintenant	Projeté

6.3.7 AVEZ-VOUS INSTAURÉ UN MÉCANISME DE RECONNAISSANCE DES MÉRITES ? NON  OUI

Si oui, précisez :

	Mécanismes	Périodicité
Mérites individuels		
Mérites du groupe (équipe)		
Mérites de l'atelier ou du département		
Mérites de l'établissement		

6.3.8 Y A-T-IL EU MODIFICATION DES PROGRAMMES DE PRÉVENTION EN SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL?

NON  OUI

Si oui, précisez :

Avant	Maintenant	Projeté

6.3.9 Y A-T-IL EU MODIFICATION DES AVANTAGES SOCIAUX ET DU TEMPS CHÔMÉ RÉMUNÉRÉ?

NON  OUI

Si oui, précisez :

Avant	Maintenant	Projeté



6.3.10 Y A-T-IL EU MODIFICATION DU NOMBRE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL? NON \_\_ OUI \_\_

Si oui, préciser :

Avant	Maintenant	Projeté

6.3.11 Y A-T-IL DE NOUVEAUX CRITÈRES DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION?  
NON \_\_ OUI \_\_

Si oui, préciser :

	Oui ou Non	Préciser comment est évalué cet élément (s'il est nouveau)	Préciser en quoi consiste la rémunération (si le critère est nouveau)
Performance de la personne			
Responsabilités de la personne			
Complexités des tâches faites par une personne			
Polyvalence de la personne			
Performance du groupe			
Responsabilités du groupe			
Complexité des tâches assumées par le groupe			
Polyvalence du groupe			
Autres			

6.4 LES EFFETS ÉCONOMIQUES DE LA NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL.

6.4.1 AU COURS DES DEUX ANNÉES QUI ONT PRÉCÉDÉ L'INSTAURATION DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS, Y A-T-IL EU UNE HAUSSE OU UNE BAISSSE DU NOMBRE D'EMPLOIS?

non — oui —

Si oui, préciser :

	Avant	Maintenant	Projeté
Total production (incluant les cadres)			
+ Total bureau (incluant les cadres)			
= Total établissement (incluant les cadres)			

6.4.2 Y A-T-IL EU MODIFICATION DU NOMBRE DE SALARIÉS SELON LES STATUT D'EMPLOI SUIVANTS?

non — oui —

Si oui, préciser :

	Avant	Maintenant	Projeté
Régulier temps plein			
Régulier temps partiel			
Suppléant			

6.4.3 Y A-T-IL EU AUGMENTATION DE LA DURÉE D'UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS?  
NON \_\_ OUI \_\_

Si oui, préciser la durée (heures/semaine) :

Avant	Maintenant	Projeté

6.4.4 Y A-T-IL EU AUGMENTATION DE LA QUANTITÉ (VOLUME) PRODUITE? NON \_\_ OUI \_\_

Si oui, préciser (nombre d'unités par mois ou par année) :

Avant	Maintenant	Projeté

6.4.5 Y A-T-IL EU AUGMENTATION DES PRIX DES PRODUITS? NON \_\_ OUI \_\_

Si oui, préciser le prix :

Avant	Maintenant	Projeté

6.4.6 Y A-T-IL EU AUGMENTATION DE LA QUALITÉ DES PRODUITS? NON \_\_ OUI \_\_

Si oui, préciser l'indice de qualité (ou de non qualité) :

Avant	Maintenant	Projeté

6.4.7 Y A-T-IL EU AUGMENTATION DE LA DURÉE DU CYCLE DE PRODUCTION DES PRODUITS?  
NON \_\_ OUI \_\_

Si oui, préciser la durée :

Avant	Maintenant	Projeté

6.4.8 AVEZ-VOUS UN INDICE PARTICULIER POUR MESURER LA PRODUCTIVITÉ DANS VOTRE ÉTABLISSEMENT? NON \_\_ OUI \_\_

Si oui, préciser l'indice :

Avant	Maintenant	Projeté

6.4.9 Y A-T-IL EU AUGMENTATION DE LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL?  
NON \_\_ OUI \_\_

Si oui, préciser :

Avant	Maintenant	Projeté

6.4.10 Y A-T-IL EU UNE AUGMENTATION DE LA VARIÉTÉ DE PRODUITS FABRIQUÉS ?  
NON \_\_ OUI \_\_

Si oui, préciser :

Avant	Maintenant	Projeté

6.5 Les effets du changement sur le climat et les relations du travail.

À quand remonte le dernier arrêt de travail dans l'établissement?

---

#### GESTION DES CONFLITS

6.5.1 Comment se règlent les différends portant sur l'interprétation d'un article de la convention collective? (S'agit-il d'une nouvelle méthode?)

---

---

---

6.5.2 Comment se règlent les différends portant sur des points non couverts par la convention collective? (S'agit-il d'une nouvelle méthode?)

---

---

---

### 6.5.3 SANCTIONS

En comparant les résultats des douze derniers mois à ceux des douze mois précédant l'implantation du changement, diriez-vous que le nombre de sanctions :

a augmenté \_\_\_ a diminué \_\_\_ est resté le même \_\_\_

### 6.5.4 GRIEFS

En comparant les résultats des douze derniers mois à ceux des douze mois précédant l'implantation du changement, diriez-vous que :

- le nombre de griefs : a augmenté \_\_\_ a diminué \_\_\_ est resté le même \_\_\_

- ces griefs se règlent : moins rapidement \_\_\_ plus rapidement \_\_\_ dans le même temps \_\_\_

- les griefs vont en arbitrage : plus souvent \_\_\_ moins souvent \_\_\_ aussi souvent \_\_\_

### 6.5.5 ABSENTÉISME

En comparant les résultats des douze derniers mois à ceux des douze mois précédant l'implantation du changement, diriez-vous que le taux d'absentéisme :

a augmenté \_\_\_ a diminué \_\_\_ est resté le même \_\_\_

### 6.5.6 ROULEMENT

Si l'on compare, pour ces mêmes périodes, le taux de roulement, on en conclut qu'il :

a augmenté \_\_\_ a diminué \_\_\_ est resté le même \_\_\_

### 6.5.7 IMPLICATION DES EMPLOYÉS

Diriez-vous que, depuis la mise en application du changement, l'implication des employés est :

moins grande — plus grande — la même —

Pouvez-vous préciser en quoi consiste l'implication?

---

## 6.6 TYPES D'ENTENTES

6.6.1 Les ententes entre les parties, pour convenir du changement, ont-elles consisté en :

	OUI	NON
1) un accord verbal mis en pratique mais non écrit		
2) une entente écrite mais non signée		
3) une entente écrite signée et non déposée		
4) une entente signée et déposée au BCGT		
5) une nouvelle convention collective		

Préciser le contenu et la date des diverses ententes survenues :

---

---

---

---

---

---

---

---

6.6.2 En cas de divergences entre les parties sur l'interprétation d'une entente, quels sont les mécanismes prévus?

---

---

---

---



6.7.1 Diriez-vous que, par rapport aux objectifs initiaux, l'expérience est :

un succès total \_\_\_\_\_ un échec partiel \_\_\_\_\_ trop tôt pour en juger \_\_\_\_\_  
un succès partiel \_\_\_\_\_ un échec total \_\_\_\_\_

Préciser :

---

---

6.7.2 Selon vous, quels sont les principaux facteurs de succès?

---

---

---

---

---

6.7.3 Selon vous, quels sont les principaux facteurs de blocage de la démarche ?

---

---

---

---

---

6.8 QUELLE A ÉTÉ L'AIDE EXTÉRIEURE REÇUE DE LA PART DES ORGANISMES PUBLICS SUIVANTS ET QUEL SUPPORT SOUHAITERIEZ-VOUS OBTENIR DE LEUR PART?

Organisme	Aide obtenue	Aide souhaitée
Ministère de l'Emploi (ex Travail)		
SQDM		
MICT		
Autres		

ANNEXE -2-LISTE DES GENS RENCONTRÉS

Lors de notre cueillette de données, nous avons rencontré 38 personnes dont neuf officiers à plusieurs reprises. Huit personnes officières du syndicat ont participé à la première entrevue de groupe pour la cueillette des données factuelles. Elles ont également été interviewées lors d'entrevue individuelle. De plus, plusieurs autres rencontres informelles ont eu lieu pour compléter des informations, pour discussion et pour valider nos hypothèses de recherche.

Les 38 personnes rencontrées se répartissent dans les fonctions suivantes:

Fonctions	Nombre
Président et ex-président du syndicat	5
Autres officiers	6
Ex-officiers	3
Délégués dépt. ou section	4
Membres du syndicat	13
Représentants des fédérations	4
Représentants de l'employeur	3

ANNEXE-3-LETTRES D'ENTENTE DOMTAR-WINDSORLETTRES D'ENTENTE DOMTAR-WINDSOR 1984-1987

1.	mai 1984	cédule de travail et réajustement salarial à la bouilloire #8 et #9;
2.	juin 1985	les remplacements de vacances;
3.	août 1985	les nouveaux affichages pour les postes à l'usine neuve;
4.	déc. 1985	remplacement des six employés qui prendront leur retraite par un employé de métier et cinq apprentis provenant de l'usine;
5.	janv. 1986	méthode de combler les postes dans la ligne de progression P-10 pour la chaufferie de la nouvelle usine
6.	janv. 1986	les remplacements de vacances pour le départ de la machine #7

LETTRES D'ENTENTE DOMTAR-WINDSOR 1987-1990

1.	fév. 1988	annuler les cinq affichages de postes datés du 19 janvier 1988 car tous les postes devenant vacants à l'usine St-François ne seront pas comblés et seuls les postes devenant vacants à la nouvelle usine donneront lieu à un affichage.
2.	mai 1988	Mise à l'essai pour une période de 36 semaines d'un horaire de 12 heures par relève pour les électriciens sur les équipes de relève à la nouvelle usine.
3.	mai 1988	Mise à l'essai pour une période de 36 semaines d'un horaire de 12 heures par relève pour les mécaniciens d'entretien sur les équipes de relève à la nouvelle usine.
4.	oct. 1988	Dans le cadre du programme d'aide aux employés aux prises avec un problème d'alcoolisme ou de toxicomanie, les conditions touchant à la cure payée à 75% par la compagnie sont clairement établies.
5.	oct. 1988	L'employé qui démissionne pour fins de départ à la retraite ne peut revenir sur sa décision une fois cet avis de démission donné et signé.
6.	déc. 1988	Mise en vigueur pour une période de 2 ans d'un horaire de 12 heures par relève pour les mécaniciens en instrumentation sur l'équipe de relève à la nouvelle usine.
7.	oct. 1989	Précisions sur les qualifications exigées lors des affichages pour les remplaçants de vacances au département Vapeur et Récupération.
8.	oct. 1989	Modification de l'article 11.01.07 concernant l'affectation d'un électricien à l'équipe de relève de secteurs ou à l'équipe de jour: un affichage interne est fait pour quinze jours au département électrique.
9.	déc. 1989	Modification de la ligne de progression de la pulperie.

LETTRES D'ENTENTE DOMTAR-WINDSOR 1990-1993

1. l'implantation des lignes de progression en respect avec l'ancienneté;
2. les arrêts programmés nécessitant que soient identifiés les travailleurs requis durant cette opération d'entretien préventif;
3. l'élaboration d'une nouvelle procédure pour le remplacement des concierges;
4. l'utilisation des employés de la réserve tenant compte des disponibilités et des qualifications;
5. les conditions entourant les congés sans solde;
6. l'allègement d'une mesure disciplinaire conditionnelle à une probation de six mois;
7. l'acceptation par les parties d'une demande de rétrogradation par un employé de l'usine;
8. les nouvelles appellations de certains postes spécialisées et leur intégration à d'autres lignes de progression;
9. de nouvelles dispositions pour les remplaçants de vacances (trois lettres d'entente);
10. des précisions de l'article 7.04 sur le mouvement de main d'oeuvre en lien avec l'ancienneté de département;
11. la mise à l'essai pour une période de 18 semaines débutant le 30 juin 1991 d'un horaire de 12 heures par relève pour les employés de l'expédition;
12. la modification de la ligne de progression du département Vapeur et Récupération;
13. la mise à l'essai pour une période de 9 semaines débutant le 1 septembre 1991 d'un horaire de 12 heures par relève pour les employés de la préparation de la pâte de l'usine de St-François;
14. la mise à l'essai pour une période de 36 semaines débutant le 29 septembre 1991 d'un horaire de 12 heures par relève pour les électriciens sur l'équipe de relève de l'usine de St-François;
15. le maintien d'un poste de façon temporaire pour minimiser le mouvement de main d'oeuvre (éviter le "bumping" ou "jeu de la chaise musicale" de plusieurs personnes);
16. la bonification de l'article 26.01 pour quatre travailleurs ayant été temporairement changés de relève suite aux bris sur la machine #3;
17. des précisions sur le choix des vacances annuelles en vue que tous les employés inscrivent à tour de rôle deux semaines de vacances par tour en respectant l'ancienneté d'usine;
18. limitation de la sous-traitance en identifiant les travaux pouvant être exécutés par des employés couverts par la garantie du travail [nettoyage, peinture, support aux employés de métiers] (2 lettres d'entente);
19. une nouvelle entente sur le travail d'échantillonnage suite à une sentence arbitrale contestée et maintenant en Cour d'appel afin d'arrêter les procédures juridiques et limiter les frais inhérents à ses contestations;
20. les diverses anciennetés de l'employé continueront de s'accumuler pendant un congé parental d'au plus 12 semaines;
21. L'acceptation des mises à pied (1992) en lien avec les difficultés financières que traversent l'usine de Domtar à Windsor et l'assurance des parties à assurer le maintien de la productivité ainsi que la santé et la sécurité des travailleurs;
22. la modification de l'horaire du midi durant les arrêts semi-annuels.

LETTRES D'ENTENTE DOMTAR-WINDSOR 1993-1995

1. la première entente écrite vise à annuler une nouvelle clause négociée à l'automne 1993 et elle concerne le retour des contremaîtres dans l'unité d'accréditation tel que le stipulait la clause du contrat collectif de 1990;
2. la seconde lettre d'entente octroie 5 jours de congé consécutives aux employés de la réserve qui sont sur la liste de rappel et qui ont accumulé 180 jours de calendrier et non de travail réel pendant l'année;
3. la troisième entente stipule que les employés de production qui doivent fournir une prestation de travail pendant 16 heures consécutives seront rémunérés à taux horaire double après minuit;
4. le dernier accord atypique indique que lors des congés fériés travaillés, l'employé sera rémunéré à taux triple plus l'obtention d'une journée de congé supplémentaire qu'il pourra reprendre plus tard.

LETTRES D'ENTENTE GAZ MÉTROPOLITAIN INC

LETTRES D'ENTENTE GAZ MÉTROPOLITAIN INC 1983-1985

1. Entente sur l'interprétation de l'article 20 concernant les vacances;
2. Engagement de l'employeur de fournir les vêtements d'hiver;
3. Application d'un examen pratique pour les soudeurs de niveau "B" (art.10)
4. Enquête sur les soudeurs des contracteurs qui ne seraient pas qualifiés;
5. Réaménagement de l'atelier de soudure: nouvelles méthodes et façons de faire;\*
6. Plan de main d'oeuvre à l'entretien du réseau: maintenir 29 équipes effectives;\*\*
7. Entente signée le 7 novembre 1983 concernant le statut des régimes de retraite en vigueur lors du renouvellement de la convention collective le 31-10-1993,
8. Entente sur la distribution du temps supplémentaire: le plus bas en surtemps et qualifié pour le faire doit être demandé en priorité;
9. Entente concernant les heures de travail du président du syndicat;
10. Entente sur le nombre d'équipes à la Distribution, le 25-01-1984;
11. Entente sur le statut des régimes d'assurances collectives, le 5-03-1984;
12. Transfert d'employés à l'heure occupant des postes de poseurs de compteurs à des postes au Service aux appareils, le 05-04-1984;
13. Entente signée le 20-11-1984 concernant l'abolition de l'activité "Installation propane" ainsi que la relocalisation de l'employé (R.M.) dans un autre poste de travail;
14. Modification de l'emploi de préposé aux instruments "B"
15. Transfert de 4 employés à un autre emploi selon 23.01
16. Cessation exploitation entrepôt propane et relocalisation de l'employé (A.D.) dans un autre poste de travail;
17. Le retour au travail d'un employé accidenté (22.07) qui ne peut réintégrer son poste de préposé au service "B" du service aux appareils à un poste temporaire de répartiteur de volume;
18. Transfert d'un préposé à l'entretien des conduites à un poste de concierge journalier (incapacité physique pour remplir les tâches normales du poste);
19. Adoption d'un plan de régionalisation des préposés au service en regard de U-1-02 visant à maintenir des horaires de jour pour les travailleurs ayant 30 ans de service ou 60 ans d'âge;
20. Transfert d'un préposé à l'entretien des conduites à un poste d'aide répartiteur du compteur spécial au service (incapacité physique);
21. Abolition d'un poste de menuisier spécialisé et création d'un poste de menuisier (art.18.03 obligeant une entente entre les parties pour toute modification ou création de poste);
22. Modification d'un poste de répartiteur compteur spécial à un poste de préposé aux instruments (18.03);
23. Abolition d'un poste de machiniste, création d'un poste de mécanicien et modification de l'emploi de mécanicien "A";
24. Création de deux postes additionnels d'inspecteurs coupe étrangère et d'un poste de préposé à la surveillance des conduites niveau As;
25. Transfert d'un préposé à l'entretien des conduites "B" à un poste de pompiste section Transport (art.23.01: incapacité physique);

26. Transfert d'un préposé à l'entretien des conduites "A" à un poste de chauffeur de camion (art.23.01: incapacité physique);
27. Transfert d'un préposé à l'entretien des conduites "B" à un poste de préposé à la surveillance des conduites "B" (art.23.01: incapacité physique)
28. Transfert de I. Aggozina en vertu de l'art.23.01: incapacité physique;
29. Transfert d'un employé préposé au service "B" à un poste au Service aux clients en vertu de l'art.23.01: incapacité physique; (23-04-1985)
30. Entente sur la réorganisation du bureau du contrôle à l'entretien du réseau.

\* Malgré une entente à l'atelier de soudure, le contremaître continue à vouloir imposer ses méthodes de travail. Ce dernier quittera l'entreprise en 1985 parce que, selon les interviewés, il ne comprenait pas ce que signifiait le nouveau processus de relations de travail dans le cadre de la médiation préventive. L'atelier de soudure sera réorganisé à nouveau en 1993 (voir au chapitre -3-).

\* \* Pour s'assurer que le plan de main d'oeuvre est respecté, le syndicat doit être vigilant car il y avait 10 postes vacants au 05-12-84 et l'employeur négligeait de les combler. Ceux-ci n'étaient même pas affichés. Le syndicat envisage désormais surveiller de près les postes: à chaque mois, il vérifie la liste des personnels et s'occupe de faire afficher les postes.



LETRES D'ENTENTE GAZ MÉTROPOLITAIN INC 1985-1987

1. (1985) Modification de la fonction du préposé au chargement du camion citerne de l'usine de liquéfaction, stockage et regazéification, le 17-12-1985;
2. Entente concernant l'affichage interne des postes vacants pour l'emploi de préposé à l'entretien des conduites "B" et "C" à la section Distribution, le 17-12-1985;
3. Entente concernant la création d'un comité d'étude en vue de consolider les taux de salaire des emplois à la section Utilisation, le 17-12-1985;
4. Entente concernant les régimes d'assurances collectives et de retraite signée le 17 décembre 1985;
5. (1986) Modification des heures de travail des employés à l'atelier des compteurs;
6. Modification des heures de travail des préposés aux instruments;
7. Création de 2 postes de magasinier au Centre d'appareils et distribution;
8. Transfert de 2 employés selon 23.01;
9. Transfert de R.V. en avril 1986 pour relocalisation;
10. Affectation de 10 inspecteurs de construction de l'unité S.E.B.P. (FTQ) à des travaux de "survey" normalement effectués par des préposés de service (CSN); entente signée le 10 avril 1986.
11. Restructuration des emplois au service des transports;
12. Transfert d'employés de l'entretien des conduites à la surveillance des conduites;
13. Limitation de la sous-traitance: processus d'utilisation des entrepreneurs;
14. Changements de procédures et de qualifications à l'atelier de soudure;
15. Entente du 27 janvier 1986 concernant l'abolition des emplois d'assembleur-fabricateur [591] et d'aide assembleur-fabricateur [592], l'abolition d'un poste d'aide mécanicien en tuyauterie [567], la création de deux (2) postes additionnels de mécanicien en tuyauterie [566] et la création d'un poste d'aide mécanicien en tuyauterie [567] et ce, conformément aux discussions liées à la restructuration de l'atelier de soudage et de l'installation des compteurs;
16. Pré-retraite anticipée de 31 employés de 55 ans et + comptant au moins dix (10) ans de service dans le cadre de l'acquisition par Gaz Métropolitain de GICQ et de GPNQ;
17. Nouveau régime de retraite: amendements apportés le 10-12-1986.
18. (1987) Création de 3 postes "AS" Surveillance de conduite;
19. Transfert de E.S. selon 23.01;
20. Transfert de G.B. selon 23.01;
21. Transfert de G.T. selon 23.01;
22. Création d'un poste additionnel de préposé spécial aux chaufferies;
23. Création de 2 postes d'inspecteurs de coupe étrangère;
24. Changement de titre des personnes assignées aux camions de remplissage et plaque d'acier;
25. Modification des heures de travail du chef d'équipe spécial Entretien et du Préposé spécial aux chaufferies.

LETTRES D'ENTENTE GAZ MÉTROPOLITAIN INC 1987-1990

1. (1987) Amendements apportés au régime des assurances collectives le 07-11-1987;
2. Entente signée le 17 décembre 1987 concernant les conditions de travail s'appliquant aux employés appartenant antérieurement à GICQ et à GPNQ;
3. Entente signée le 18 décembre 1987 concernant les conditions de travail s'appliquant aux superviseurs de ville;
4. (1988) Plan de main d'oeuvre à l'entretien du réseau: embauche de travailleurs temporaires pour récupérer les activités des entrepreneurs (sous-traitants); entente signée le 25 mars 1988;
5. Transfert de deux employés à d'autres postes de travail;
6. Abolition de 4 postes à l'entretien, postes laissés vacants par des employés à la retraite (baisse des activités d'entretien);
7. Embauche de 9 employés temporaires pour les nouvelles créations de postes: 4 à l'atelier des compteurs [ 1 à Trois-Rivières et 3 à Montréal-Méto], 3 à l'entretien édifices et deux 2 postes à l'Atelier Mécanique/Tuyauterie (Été 1988);
8. Création d'un poste de magasinier en Mauricie;
9. Création d'un poste de poseur de compteurs temporaires à Québec;
10. Création d'un poste de préposé exploitation réseau à Québec;
11. Plan de flexibilité à l'installation des compteurs et remplacement de la sous-traitance;
12. (1989) Nouveau plan de main d'oeuvre : abolition de 12 postes à l'entretien du réseau (10 par attrition de décembre 1988 à juillet 1989 et deux employés transférés sur d'autres postes); ajout de 11 postes au service des appareils à Montréal et transfert de 9 personnes de Laurentides-Lanaudières à Montréal;
13. Les postes temporaires des concierges deviendront des postes permanents;
14. Projet pilote d'une durée de un an pour changer les horaires de travail de l'équipe d'intervention d'urgence: Deux quarts de travail, soit de 8h. à 16h. et de 16h à 24h. Le quart de minuit à 8h. se fera de garde;
15. Entente signée le 2 juin 1989 concernant la restructuration de l'atelier des compteurs;
16. Détermination des procédures pour l'utilisation des entrepreneurs;
17. Entente signée le 15 décembre 1989 pour déterminer le nombre d'employés nécessaires afin de répondre au besoin de main d'oeuvre conformément au Plan de main d'oeuvre à l'entretien du réseau;
18. Engagement de l'employeur à payer le compte de téléphone du syndicat;
19. Entente sur le choix des habits de ski-doo, des chaussures et des bottes pour la section transmission.

\*\*\* Ce plan de main d'oeuvre découle d'une étude scientifique à l'entretien du réseau.

LETTRES D'ENTENTE GAZ MÉTROPOLITAIN INC 1990-1991

1. (1990) Entente signée le 27 juin 1990 sur le statut particulier de l'employé #33715;
2. Amendements apportés le 27 juin 1990 concernant le régime d'assurance collective;
3. Amendements apportés le 27 juin 1990 concernant le régime de retraite;
4. Rétroactivité pour les ex-employés de GICQ;
5. Création emploi de poseurs de compteurs;
6. Entente du 5 octobre 1990 concernant la progression des ex-poseurs de compteurs;
7. Abolition emploi chef d'équipe spécial à l'entretien des édifices;
8. Entente du 5 novembre 1990 concernant la formation d'équipes à l'Atelier de Soudage;
9. Polyvalence Zone est - déterminer le contenu de chacun des emplois;
10. Entente sur la procédure exceptionnelle de nomination ainsi que les attributions de travail du poste de technicien en instrumentation "A spécial" # 441 au district de Rouyn, signée le 15 novembre 1990;
11. Entente concernant le transfert d'un employé pour cause d'incapacité physique selon la clause 23.01;
12. Entente concernant les heures de travail des équipes Interventions d'urgence;
13. (1991) Entente signée le 4 mars 1991 pour réorganiser le travail au Service Transport et ce, dans le cadre du Plan de M/O au Transport;
14. Fermeture du bureau de Répartition des volumes à Québec: Intégration des tâches au bureau Répartition des volumes à Montréal et transfert des 4 employés à un autre poste de travail [à Montréal et à Drummondville] ainsi que l'élaboration du plan de formation pour ces 4 travailleurs;
15. Création d'un poste temporaire de poseur de compteurs pour le territoire de Québec et ce, suite au programme de remplacement des compteurs pour inspection fédérale.

LETTRES D'ENTENTE GAZ MÉTROPOLITAIN INC 1991-1994

1. (1991) Entente concernant l'abolition d'un poste de pompiste 464] ainsi que l'intégration des tâches de pompiste à celles de l'emploi de mécanicien "C" du service Transport, entente du 12-11-91;
2. Amendements apportés au régime de retraite le 6 décembre 1991;
3. Amendements apportés au régime d'assurance collective le 6 décembre 1991;
4. (1992)Création d'un poste Opérateur équipements lourds en remplacement des postes d'opérateur de machine à tranchée [491], chauffeur de camion [494] et chauffeur opérateur [532], entente signée le 27 janvier 1992;
5. Transfert de l'employé #65919 le 27 janvier 1992;
6. Modification du salaire d'un employé suite à un accident de travail;
7. Modification de la lettre de transfert d'un employé;
8. Modification des heures de travail pour les préposés à la surveillance des conduites;
9. Création d'un poste équipements lourds;
10. Affectation temporaire de deux inspecteurs construction FTQà des travaux de survie;
11. Report du jour de Fête chômé et payé: la fête du Canada;
12. Création d'un poste temporaire de poseur de compteurs (Programme de Sceaux 1992);
13. Modification des heures de travail à l'Atelier de soudage;
14. Modification des heures de travail pour la Patrouille motorisée pour détecter les fuites: été, 7h30 à 16h00 et hiver, 7h30 à 15h00 et 15h00 à 23h00 parce que le gel occasionne davantage de fuites que la chaleur estivale;
15. Changements technologiques à l'Atelier des compteurs et Instrumentation;
16. Transfert de l'employé #55182 le 7 octobre 1992;
17. Abolition du quart de travail de 7h à 15h pour les répartiteurs de volume;
18. Transfert d'un employé (D.H.) en vertu de 23.01;
19. Transfert d'un employé (P.H.) en vertu de 23.01;
20. Intégration de l'emploi opérateur de scie à pavage [409] à l'emploi d'opérateur d'équipements lourds [535] à la division Entretien du réseau le 18 décembre 1992;
21. (1993)Création d'un poste d'appariteur [560] au Service aux appareils du Bureau Ventes et Services en Montérégie suite à la conversion d'un poste de technicien au service le 21 avril 1992, entente signée le 7 janvier 1993;
22. Création de l'emploi de Technicien Réseau [492] au Service Entretien du réseau, entente signée le 16 mars 1993;
23. Réorganisation à l'entretien du réseau, entente du 22 juin 1993;
24. Création de postes temporaires dans le cadre du projet de mesurage à distance au Service Instrumentation, entente du 8 novembre 1993;
25. Création de postes temporaires dans le cadre du projet de mesurage à distance au Service Atelier des compteurs, entente du 17 novembre 1993;
26. Abolition d'un poste de concierge;
27. Réorganisation à l'atelier de soudure et mécanique de tuyauterie: mise en place d'équipes multidisciplinaires à l'atelier de Soudage dont un programme de formation et de revalorisation salariale;
28. Projet-pilote de modification des heures de travail pour les équipes d'intervention d'urgence à l'entretien du réseau;
29. Création de l'emploi étudiant le 13 juin 1994;