

HEC MONTRÉAL

**L'évolution des dynamiques de négociation collective dans le secteur privé au
Québec : enjeux, pouvoir et stratégies**

Par

Sara Pérez-Lauzon

Sciences de la gestion

Gestion des ressources humaines

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)*

Août 2015

© Sara Pérez-Lauzon, 2015

SOMMAIRE

La négociation collective est au cœur de la relation patronale-syndicale (Jalette, 2011). Les nombreux changements institutionnels, économiques et sociétaux, associés notamment à la mondialisation, ont conduit les chercheurs à postuler que les dynamiques de négociation dans le secteur privé se sont largement transformées au cours des dernières années (Kochan, 2012; Chaison, 2012). Or, au Québec, aucune étude n'a tenté de valider empiriquement l'évolution de ces dynamiques en questionnant directement les acteurs. Nous avons donc effectué trente entretiens semi-dirigés auprès de conseillers syndicaux d'une grande organisation syndicale qui œuvrent dans vingt secteurs d'activités différents afin de jeter un éclairage sur cette problématique de recherche.

Trois grands thèmes ont été explorés : l'évolution des enjeux, des stratégies et du pouvoir dans la relation entre les parties. Nos principaux résultats font état de transformations dans les dynamiques de négociation, mais l'ampleur de ces changements varie selon les contextes et les acteurs en présence. Néanmoins, trois grandes tendances ont pu être identifiées. Premièrement, un élargissement de l'agenda de négociation et l'importance majeure des enjeux monétaires. Deuxièmement, un rapport de force qui évolue à l'avantage de l'acteur patronal et qui se matérialise par le recours à des stratégies patronales offensives et des stratégies syndicales défensives. Aussi, bien que notre échantillon soit constitué de conseillers travaillant dans vingt secteurs d'activités, la réalité des acteurs semble de manière générale similaire. Nos résultats mettent toutefois en évidence quelques dynamiques sectorielles particulières.

Mots clés : négociation collective; secteur privé; enjeux de la négociation collective; stratégies de négociation; pouvoir en négociation

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
TABLE DES MATIÈRES.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES UTILISÉS.....	vii
REMERCIEMENTS.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1: RECENSION DES ÉCRITS.....	5
1.1 Négociation traditionnelle : de l'émergence de la régulation fordiste au premier choc pétrolier.....	6
1.1.1 Régulation fordiste et orientation syndicale.....	6
1.1.2. Contexte économique, climat social et dynamique des relations du travail.....	10
1.2 Changements apportés au contexte : d'une récession vers le phénomène de mondialisation.....	16
1.3 Pragmatisme syndical et concertation.....	20
1.4 Tendances et études empiriques des années 1980 et 1990.....	29
1.4.1 Enjeux.....	31
1.4.2 Pouvoir et stratégies.....	40
1.5 Tendances et études empiriques depuis 2000.....	43
1.5.1 Portrait global du processus de négociation depuis 2000.....	44
1.5.2 Enjeux de négociation.....	46
1.6 Constats sur la problématique.....	54
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE.....	56
2.1 Retour sur notre problématique et caractère distinctif du processus de négociation.....	57
2.1.1 Retour sur la problématique et sur la question de recherche.....	57
2.1.2 Définition et particularités de la négociation collective.....	58
2.2. Modèle d'interdépendance des parties : fondements théoriques.....	61

2.2.1 La négociation comme activité sociale	61
2.2.2 Le pouvoir comme construit déterminant	63
2.3 Modèle d'interdépendance des parties : dimensions constitutives	64
2.3.1 Pouvoir objectif et subjectif	65
2.3.2 Dépendance et ses dimensions	68
2.3.3 Sources de pouvoir et modèle d'appréciation du pouvoir en négociation collective dans le secteur privé.....	70
2.3.5 Pouvoir potentiel et processus de négociation	75
2.4 Activation du pouvoir potentiel, stratégies et pouvoir total.....	77
2.5 Enjeux	81
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE.....	84
3.1. Contexte de recherche.....	85
3.1.1. Choix du secteur privé : des logiques inapplicables au secteur public .85	
3.1.2. Insertion dans un projet plus vaste	86
3.2. Choix du devis qualitatif.....	87
3.2.1. Pertinence et forces du devis	87
3.2.2. Faiblesses et critiques du devis	89
3.3. Méthode de collecte de données	90
3.4. Terrain de recherche et portrait des répondants	91
3.5. Outil de collecte de données	94
3.6. Déroulement des entretiens	94
3.7. Analyse des données	95
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS	100
4.1. Enjeux	100
4.1.1. Salaire.....	100
4.1.2 Retraite	104
4.1.3 Équité.....	107
4.1.4 Sous-traitance	110
4.1.5 Flexibilité fonctionnelle et organisation du travail.....	114
4.1.6 Articulation travail et vie personnelle	117
4.1.7 Flexibilité numérique et flexibilité temporelle.....	119

4.1.8 Durée et transparence économique : une mention.....	120
4.1.9 Congés et assurances	123
4.2. Pouvoir	125
4.2.1. Fondements du pouvoir patronal	125
4.2.2. Fondements du pouvoir syndical.....	135
4.2.3 Évolution du pouvoir syndical, du pouvoir patronal et du pouvoir total	144
4.3. Stratégies et tactiques.....	147
4.3.1. Stratégies et tactiques patronales.....	148
4.3.2. Stratégies et tactiques syndicales	155
CHAPITRE 5 : DISCUSSION	162
5.1 Retour sur la problématique.....	162
5.2 Constats : enjeux	163
5.3 Constats : pouvoir	165
5.3.1 Médias	165
5.3.2 Mobilisation des membres.....	167
5.3.3 Informations et évaluation de la capacité réelle	170
5.4 Constats : stratégies.....	171
5.5 Appréciation de l'évolution des dynamiques de négociation	173
5.5.1 Dimension « alternatives » des employeurs	174
5.5.2 Engagement des travailleurs.....	176
CONCLUSION	177
ANNEXE A : GRILLE D'ENTREVUE	181
BIBLIOGRAPHIE.....	188

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Conflits de travail pour la période de 1941 à 1975 au Québec..	13
Tableau 1.2 : Distribution des arrêts de travail de 1983 à 2002	27
Tableau 1.3 : Formes de flexibilité	30
Tableau 1.4 : Priorités patronales et syndicales dans le secteur privé.....	33
Tableau 1.5 : Incidence des clauses en comparant les années 1981 et 1989	34
Tableau 1.6 : Tendances dans le contenu des négociations collectives aux États-Unis et au Canada dans les années 1980.....	37
Tableau 1.7 : Priorités syndicales lors des négociations dans les secteurs public et privé entre 1994 et 1997.....	39
Tableau 1.8 Perception patronale et syndicale des enjeux discutés et intégrés lors des négociations entre 1993 et 1996.....	42
Tableau 1.9 : Principaux enjeux de négociation collective	46
Tableau 2.1 : Dépendance et pouvoir des parties	69
Tableau 2.2 : Facteurs d'appréciation du pouvoir en négociation collective dans le secteur privé.....	72
Tableau 2.3 : Ressources potentielles pour l'exploitation ou la mitigation de la dépendance des parties dans le secteur privé	75
Tableau 2.4: Stratégies et tactiques.....	80
Tableau 2.5: Clés d'analyse de l'évolution des enjeux dans la négociation collective: évolution du degré de dépendance.....	82
Tableau 3. 1: Secteurs d'activités couverts par nos répondants.....	93
Tableau 4. 1: Récapitulatif des enjeux identifiés	124

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Liens entre le contexte, les tactiques et les résultats de la négociation.....	76
--	-----------

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES UTILISÉS

NBI : Négociation basée sur les intérêts

RSS : Regroupements sectoriels de syndicats locaux

REMERCIEMENTS

Plusieurs pages de remerciements me seraient nécessaires pour rendre justice à toutes les personnes qui ont contribué à ce mémoire. En premier lieu, je tiens à remercier mon directeur de recherche, M. Marc-Antonin Hennebert. Du point de vue pratique, il m'a permis d'avoir accès à un projet de recherche aux données riches tout en m'accordant un soutien financier. Également, grâce à lui, j'ai pu m'intégrer au sein de l'équipe de recherche du CRIMT et ainsi faire des rencontres enrichissantes. D'un point de vue plus personnel, je le remercie pour sa rigueur, sa patience et son ouverture. Il va sans dire que nos échanges ont été source d'un foisonnement d'idées d'une valeur inestimable. Avant tout, je tiens à le remercier pour la confiance qu'il a su m'accorder tout au long de ce processus. Cette dernière a contribué à développer ma propre assurance.

Également, je tiens à faire un clin d'œil spécial à M. Denis Chênevert. Merci pour vos encouragements et votre écoute.

Je tiens aussi à remercier mes collègues et amies de HEC (Chloé, Virginie, Blandine, Jeanne, Johanne, Mélissa). Aussi, un grand merci à mes amies Nesrine, Anaïs, Nancy, Lisandre et Anne-Marie.

Un énorme merci à mes frères, à Flé et à mon papa. Un grand merci également à mon beau-père (mon valeureux lecteur), à ma belle-mère, à Manuel à Odile.

Finalement, le plus grand des mercis à mon conjoint. Il a été le premier à m'encourager à poursuivre mes études. Il m'a soutenue, à tous les niveaux, dans mon projet de mise en pause de ma carrière afin de pouvoir me consacrer à temps plein à ma maîtrise. Dans les périodes de remises en question associées à la rédaction, il n'a pas hésité à m'encourager. Il va sans dire que j'éprouve beaucoup de gratitude lorsque je pense à la chance que j'ai de partager sa vie.

INTRODUCTION

«Collective bargaining has been transformed in significant and new ways and the implicit code of conduct between employers and unions has been eroded.»
(Chaison, 2012: 13-14)

La négociation collective est au cœur de la relation patronale-syndicale (Jalette, 2011). À l'origine, l'institutionnalisation du régime québécois de négociation collective résulte du constat que les rapports du travail et leurs conflictualités «s'inscrivent dans une société dont il faut assurer le fonctionnement» (Verge et Vallée, 1997 :67). Dès lors, le législateur québécois, voulant protéger l'ordre public et réduire les impacts des conflits industriels sur la société, mit en place un cadre protégeant les droits d'association et de négociation collective (Hébert, 1992).

De fait, par le biais du régime de négociation collective, l'État mit les balises nécessaires à l'élaboration «d'un gouvernement des relations du travail où les parties "s'auto-légifèreraient" par la voie de la convention collective» (Morin, 1993 :19). La négociation collective réfère donc à ce mécanisme d'auto-légifération qui se définit comme «l'ensemble des mécanismes par lesquels les parties en cause transforment leurs objectifs en clause de convention collective dans les limites imposées par les contextes environnants» (Hébert, 1992 :8). De surcroît, le rayonnement des résultats de la négociation collective s'étant au-delà des unités d'accréditation (Jalette, Bourque et Laroche, 2008): encore aujourd'hui, elle demeure une institution fondamentale pour comprendre le monde du travail.

Les écrits s'intéressant à la négociation collective mettent en lumière la complexité et la diversité de ses composantes (Hébert, 1992; Bergeron et Paquet, 2006; Bilodeau et Sexton, 2013). Outrepasant la simple marchandisation des conditions de travail, nombre de théoriciens ont d'ailleurs tenté de proposer des modèles expliquant la négociation collective (Bacharach et Lawler, 1981a; Hébert, 1992). Cette pluralité théorique contribua à dépeindre la négociation collective de manière plus systémique : différentes contraintes et ressources, telles que celles

provenant des contextes économique ou institutionnel, influencent le pouvoir et le comportement des parties. De là le caractère dynamique de la négociation collective : ses résultats résultent d'ajustements mutuels et de pourparlers entre les acteurs (Hébert, 1992).

Or, ce processus dynamique semble avoir reposé sur un modèle de relations industrielles stable où une approche dite traditionnelle de négociation s'était développée (Kochan, Katz et McKersie, 1986). Ce «régime d'opposition» (Bourque, 1993 : 97) s'appuyait jusqu'alors sur une vision antagoniste où chaque acteur tentait de maximiser ses gains au profit de l'autre (Rouillard, 1989; Chaykowski et Verma, 1992). Il semble toutefois que ce modèle traditionnel ait été transformé (Kochan, Katz et McKersie, 1986) par les divers effets de la mondialisation sur l'environnement dans lequel évoluent les entreprises et les organisations syndicales. Conséquemment, la mondialisation aurait menée au «démantèlement actuel de l'accord légitimant le syndicalisme d'après-guerre et l'affaiblissement de l'autonomie de l'économie nationale» (Wells et Lewchuk, 2006 : 657).

Ainsi, la mondialisation aurait, entre autre, bouleversé la réalité du travail et la négociation collective (Noiseux, 2012b). En ce sens, les entreprises ont dû revoir leurs modes de fonctionnement (Chaykowski et Giles, 1998; Noiseux, 2014) et la nature des relations patronales-syndicales. Ainsi, tel que l'ont soutenu Kochan et *al.* (1986 : 65) les employeurs ont fait un «*shift from maintaining labor peace to controlling labor cost, streamlining work rules and promoting productivity*».

Dans cet ordre d'idées, le rapport de force syndical est fortement remis en question dans le contexte de mondialisation (Lévesque et Murray, 2010; Laroche et Barré, 2013) et tout particulièrement en ce qui concerne la négociation collective (Laroche, Jalette et Lauzon-Duguay, 2015). En résulterait notamment une extension du «champ du négociable» (Morin, 1993), des enjeux plus complexes et de nouvelles stratégies patronales plus contraignantes (Tremblay et Paquet, 2003, Bergeron et Paquet, 2006, Jalette et Laroche, 2010). Par conséquent, les

dynamiques de négociation collective se seraient largement transformées dans les dernières années (Kochan, 2012).

Or, le Québec n'aurait pas été épargné par les effets de la mondialisation et les impacts de ces transformations seraient particulièrement importants dans le secteur privé (Jalette et Laroche, 2010, Laroche et *al.*, 2015). Les chercheurs québécois intéressés à saisir l'évolution de la négociation collective se sont jusqu'ici essentiellement basés sur l'analyse du contenu des conventions collectives et celle des statistiques disponibles auprès du ministère du Travail. Si ces études permettent de jeter un éclairage sur l'évolution du contenu des ententes négociées, elles ne peuvent, seules, permettre de saisir l'évolution des dynamiques sociales propres à la négociation collective.

À notre connaissance, aucune étude n'a d'ailleurs tenté d'expliquer l'évolution de ces dynamiques de négociation au Québec dans le secteur privé en questionnant directement les acteurs. De fait, nous proposons, à travers l'emploi d'un devis de recherche qualitatif, de répondre à la question de recherche suivante :

Quelle est l'évolution des dynamiques de négociation collective au Québec dans le secteur privé?

Ce mémoire se divise en six différentes parties. Premièrement, une revue de la littérature sur le thème de la négociation collective et de son évolution sera présentée au chapitre 1. Par le biais d'une perspective historique, nous mettrons en lumière les diverses pistes et tendances évolutives de la négociation collective, notamment au Canada et au Québec, afin de dégager nos propositions de recherche. Ces dernières auront pour objet l'exploration de trois grands thèmes : les enjeux de négociation, le pouvoir et les stratégies des acteurs. Deuxièmement, notre modèle théorique, qui place le pouvoir comme variable centrale du processus de négociation et de la relation entre les acteurs, sera présenté au chapitre 2. Le chapitre 3 fera état de nos choix méthodologiques et notamment du processus de collecte de nos données. Le chapitre 4 présentera nos résultats en lien avec nos propositions principales de recherche. Enfin, le chapitre 5 sera l'occasion d'un

retour sur nos résultats de recherche en proposant des constats en lien avec nos trois thématiques principales soient celles des enjeux de négociation, du pouvoir et des stratégies des acteurs. Finalement, notre conclusion traitera à la fois des limites, de la contribution de cette étude et proposera des avenues de recherches à explorer dans le futur.

CHAPITRE 1: RECENSION DES ÉCRITS

«Collective bargaining relationships are not static but exist in an environment that constantly exert pressure on the parties to revise existing practices and conceptions about their appropriate roles.»
(Kochan, 1980:30)

La présente section se veut une synthèse de l'état des connaissances pertinentes à l'objet de notre étude, soit la négociation collective dans le secteur privé. Nous proposons de traiter cette littérature dans une perspective historique : cette orientation permettra de mettre en lumière le caractère évolutif de notre problématique. De même, une perspective historique est d'autant plus cohérente qu'elle permet de mettre l'accent sur l'interaction entre des acteurs collectifs (Bouchard, 1997) comme cela est le cas en négociation collective.

Par ailleurs, rappelons que la négociation collective est un processus relationnel complexe visant la codétermination des conditions de travail (Hébert, 1992). Or, l'atteinte de cette codétermination, dont l'objet final est la convention collective, comporte à la fois des points de négociation convergents et divergents pour chacune des parties (Kochan, 1980; Hébert, 1992; Bergeron et Paquet, 2006). Conséquemment, «les acteurs parviennent à s'entendre à la suite d'un exercice [...] constitué d'échanges d'informations, de moyens de pression, de marchandage et de nécessaires concessions» (Hébert, 1992 :10).

En conséquence, trois grands thèmes présents dans la littérature permettent d'explorer notre objet de recherche : les enjeux, le pouvoir et les stratégies. Ce chapitre traitera donc de l'évolution de ces trois thématiques à travers les contextes économique et social dans lesquels s'inscrit la négociation collective. Soulignons d'emblée que, bien que notre objet de recherche soit circonscrit aux dynamiques de négociation dans le secteur privé au Québec, nous avons élargis le spectre des études que nous avons utilisées aux travaux canadiens et américains. Ceci s'explique notamment par le peu d'études empiriques effectuées portant sur ces

thématiques dans le secteur privé au Québec, surtout depuis les années 1980 (Bourque, 1993). Notre recension des écrits se divisera en six sections. La section 1.1 traitera de la négociation traditionnelle dans un contexte de régulation fordiste. Ensuite, dans la section 1.2, nous étudierons divers changements eu égard aux contextes économiques et sociaux, notamment au Québec, dans les décennies 1970, 1980 et 1990. La section 1.3 portera à la fois sur le pragmatisme syndical et la concertation : deux réponses aux changements détaillés à la section précédente. La section 1.4 traitera des tendances contenues dans les études empiriques des décennies 1980 et 1990 et la section 1.5, des tendances empiriques depuis le début des années 2000. Finalement, à la section 1.6, nous présenterons les principaux constats tirés de cette recension des écrits. Ces derniers constitueront des pistes que nous explorerons subséquemment dans notre étude afin de répondre à notre question de recherche.

1.1 Négociation traditionnelle : de l'émergence de la régulation fordiste au premier choc pétrolier

1.1.1 Régulation fordiste et orientation syndicale

Le modèle nord-américain de négociation collective, dont le Québec est tributaire (Bilodeau, 2008), a été élaboré dans le cadre d'«un projet de société beaucoup plus vaste visant la relance économique et sociale» (Paquet, Tremblay et Gosselin, 2004 : 297). Avec comme référent le modèle de relations de travail américain des années 1930 (Paquet et *al.*, 2004), l'institutionnalisation de la négociation collective s'est retrouvée au centre d'un modèle de régulation sociale : la «régulation fordiste» (Gesualdi-Fecteau, 2013 : 63). Plus précisément, Mercure (2001 : 6-7) distingue les éléments sur lesquels ce modèle de régulation sociale reposait, soit :

Une consommation de masse de biens standardisés fabriqués en série [...] une extension du salariat [...] du contrat de travail à long terme, la présence de garanties d'emploi et la progression des salaires au rythme des gains de productivité, un accroissement du niveau de vie de la population et l'essor de l'État providence.

La régulation fordiste reflète donc une conception particulière de l'emploi et de la productivité : cette conceptualisation a influencé le modèle syndical. Plus précisément, d'une part, la régulation fordiste reposait sur une conception de la productivité qui reposait sur la stabilité des emplois (Kochan et *al.*, 1986). Par conséquent, le modèle syndical se trouvant en période de régulation fordiste «s'est développé à une époque où l'emploi permanent à temps complet prédominait [...]» (Bernier, 2013 : 47).

D'autre part, la gestion des entreprises reposait sur une conception tayloriste du travail caractérisée par la valorisation de «la séparation entre les tâches de conception et d'exécution [...] la décomposition des activités de travail en tâches élémentaires et répétitives» (Mercure, 2001 : 8) et par l'octroi de «formation spécialisée» (Bernier, Vallée et Jobin, 2003 : 26). Ce mode d'organisation du travail, adéquat dans un contexte d'une demande non diversifiée (Gesualdi-Fecteau, 2013), offrait alors un terrain favorable à la stabilité offerte par la contractualisation des règles de travail émanant de la négociation collective (Kochan et *al.*, 1986).

Plus encore, le modèle de négociation collective ainsi que l'orientation syndicale semblent avoir été cohérents avec les caractéristiques propres à la régulation fordiste dont nous venons de faire mention. Dans cet ordre d'idées, en ce qui a trait au modèle de négociation collective, Grant (1993 : 66) fait une observation qui concorde avec nos propos :

[...] consacre et consolide un mode taylorien d'organisation du travail [...] en ne remettant pas en question les droits de la direction à l'égard de l'organisation du travail [les syndicats] obtiennent des conditions de rémunération intéressantes de même qu'un certain contrôle sur les mouvements de personnel.

L'orientation syndicale de cette époque est, quant à elle, caractérisée par «la contractualisation des règles de gestion des emplois et des mouvements de main-d'œuvre en contrepartie de droits exclusifs reconnus à la direction en matière de gestion économique et financière» : il s'agit du «syndicalisme de contrôle de l'emploi» (Bourque, 1996 : 330). Dans ces conditions, cette orientation reflète un

tracé clair du rôle de chaque acteur à la fois dans l'entreprise et dans la négociation collective. D'ailleurs, les propos de Bourque concordent avec les résultats d'une étude de Lapointe (1993) traitant de l'évolution du rapport salarial de la période d'après-guerre aux années 1990. En effet, Lapointe (1993 : 92) décrit en ces mots cette division des rôles des acteurs¹: «en échange d'un salaire direct et indirect s'accroissant au même rythme que celui de l'inflation et de la croissance de la productivité du travail, la direction dispose d'un contrôle à peu près total [...]».

Nous considérons qu'il faut souligner cette congruence entre le modèle de négociation collective et la régulation fordiste. De prime abord, cette cohérence a contribué à institutionnaliser et à fixer des rôles dissemblables aux acteurs, et ce, tant au niveau de l'entreprise que de la société. Mais encore, il faut souligner que le modèle de négociation collective nord-américain a, dès son élaboration, contribué à cristalliser l'orientation syndicale. Plus précisément, la législation a tenu le syndicalisme dans certaines limites en déterminant «la question de la place, du rôle, des fonctions et des objectifs du syndicalisme» (Paquet et al., 2004 : 297). Ces limites, soulignons-le, sont celles des enjeux liés à l'emploi, à l'exécution du travail et à l'amélioration des conditions économiques des travailleurs (Rouillard, 1989).

Dans le même ordre d'idées, et en concordance avec nos propos, Godard (2005) reprend le concept de la délimitation entre les rôles des acteurs. Il soutient d'ailleurs que le compromis fordiste relève d'un accord implicite entre les parties qui s'est reflété sur l'objet de la négociation et qui a mené à une plus grande contractualisation des relations du travail :

Rather than challenging managerial authority directly or seeking broader economic efforts, unions for the most part came to focus on advancement of the immediate interest of their members and the provision of basic rights and protections at work. This entailed the negotiation of improvements in wages and benefits, but it also entailed the negotiation of increasingly complex agreements (Godard, 2005: 409).

¹ Que Lapointe nomme aussi «fordisme classique» ou «compromis fordiste» (1993 : 92).

De l'examen des propos de Godard et, plus globalement des caractéristiques de la régulation fordiste dont nous venons de faire état, trois constats en lien avec nos thématiques s'imposent.

Dans un premier temps, la critique de l'orientation syndicale de l'époque formulée par Godard met en lumière une limitation du «champ du négociable» (Bourque, 1993 : 97) reposant sur une scission claire entre les visées syndicales et les droits patronaux quant à la direction de l'entreprise². D'ailleurs, dans le cadre d'une étude sur l'évolution de la négociation collective aux États-Unis, Kochan (1980) fait écho à nos propos en soulignant l'étroitesse de l'orientation syndicale de cette époque. L'auteur soutient que les desseins syndicaux se limitaient alors aux revendications liées à l'emploi telles que les salaires et les défis liés à l'accomplissement du travail lui-même; ce que Chaykowski et Verma (1992:24) nomment les «*bread-and-butter issues*». Ainsi donc, les enjeux de négociation propres à la période de régulation fordiste³ étaient liés aux aspects monétaires (bonus, salaires, assurances), à la reconnaissance syndicale, au processus de grief, à l'ancienneté et à l'organisation du travail (Paquet et *al.*, 2000 : 23). De toute évidence, ces enjeux sont cohérents avec les caractéristiques propres à la régulation fordiste et au syndicalisme de contrôle de l'emploi montrés précédemment.

Dans un deuxième temps, notons que la relation décrite entre les parties par Godard se rapproche de ce que Walton, Cutcher-Gershenfeld et Mckersie (1994) qualifient de contrat social traditionnel. Ces auteurs soutiennent que ce «*broad quid pro quo between labor and management and shared understanding about the rules of the game*» (Walton et *al.*, 1994:xiii) reposait sur une reconnaissance mutuelle de la légitimité de chaque acteur. Notons qu'un caractère distinctif de cette relation sociale, que Walton et *al.* situent d'ailleurs à l'époque de la régulation

² Il convient toutefois de bien préciser que ces constats reflètent la tendance lourde de l'époque. Dans le cas du Québec par exemple, certains syndicats dès les années 1950 adoptèrent des orientations visant la cogestion des entreprises (Rouillard, 1989).

³ Aussi appelés items «traditionnels» (Paquet, Gaetan et Bergeron, 2000: 22)

fordiste, est le rôle actif des syndicats. Autrement dit, ces auteurs soutiennent que, dans le cas du processus de négociation collective, l'acteur syndical était celui qui amorçait les changements et qui faisait des demandes novatrices; l'acteur patronal étant quant à lui réactif.

Dans un troisième temps, tel que nous le verrons plus loin, la complexification des conventions collectives, ainsi rapportée par Godard, sera invoquée quelques décennies plus tard par l'acteur patronal (Mercure, 2001) pour justifier des demandes de révision de «certains droits typiques, par exemple en matière [...] d'ancienneté» (Jalette et Laroche, 2010). Ajoutons que cette tendance à une forte contractualisation des règles de travail découlant du syndicalisme de contrôle de l'emploi a parfois conduit à transformer la convention en «espèce d'être distinct, susceptible d'analyse et d'interprétation [...] sur lequel les parties n'ont pratiquement plus de pouvoir» (Hébert, 1992 : 55). Maintenant que nous avons constaté les caractéristiques du modèle de régulation fordiste ainsi que ses effets sur l'orientation syndicale, nous proposons de situer ces éléments dans les contextes économique et social de l'époque.

1.1.2. Contexte économique, climat social et dynamique des relations du travail

La situation économique en Amérique du Nord suivant la fin de la Deuxième Guerre mondiale fut caractérisée par la croissance des emplois (Morin, 1993), du produit intérieur brut et du niveau de vie des travailleurs (Rouillard, 1989). Au Québec plus particulièrement, dans le cadre d'un ouvrage relatant l'histoire du mouvement syndical québécois, Rouillard (2004) soutient que cette prospérité s'est maintenue jusqu'en 1974-1975. En outre, pour la décennie des années 1960, il évoque:

[...] la production manufacturière [...] de 8.5 % en moyenne par année, le produit national brut augmente de 9.5 % annuellement et le revenu disponible par habitant

progressé de 4.1 %⁴ par année en dollars constants (1962-1974) [...] d'un taux de chômage constant à 6.8 % en moyenne (Rouillard, 2004 : 140).

Cette prospérité, combinée aux caractéristiques de la régulation fordiste, a engendré des conditions favorables à la primauté des enjeux monétaires dans les négociations collectives (Kochan, 1980, Kochan et *al.*, 1986; Chaykowski et Verma, 1992). Au Québec, l'importance de l'enjeu salarial s'est d'ailleurs reflétée sur les gains salariaux résultant de la négociation collective. En ce sens, «les années 1960 sont marquées par une amélioration substantielle des salaires réels, comparables aux décennies de 1940 et 1950, les travailleurs tirant avantage de la prospérité générale» (Rouillard, 2004 : 204).

D'ailleurs, cette époque de progrès soutenu dans les conditions de travail concorde avec une période de perception positive du syndicalisme et de la négociation collective par la population québécoise (Rouillard, 2008). Cet appui, constitué par une grande majorité⁵, a contribué à l'affermissement du modèle traditionnel de négociation dans la société québécoise (Rouillard, 2008). De fait, les Québécois considéraient légitimes les enjeux défendus par les syndicats et cette perception s'accorde avec des caractéristiques socio-économiques particulières. De surcroît, non seulement on note, pour la population générale québécoise, une réduction du revenu familial consacré aux besoins primaires⁶, mais aussi, on constate l'intégration croissante des travailleurs syndiqués dans la société de consommation (Rouillard, 2004) pendant cette période. Conséquemment, des années 1940 à 1960, les Québécois semblent reconnaître la contribution de l'action syndicale à l'accès, pour de nouvelles familles, à une meilleure sécurité financière.

Pendant ces mêmes années, aux États-Unis, on constate de manière concordante le caractère central de la négociation collective dans l'amélioration des conditions

⁴ Il est à noter que l'auteur ne fait pas de distinction entre les syndiqués des secteurs publics et privés.

⁵ Selon l'auteur, les décennies 40 à 60 constituent une «phase d'appui» important au Québec; cette phase sera suivie d'un déclin de l'image du syndicalisme dans l'opinion publique.

⁶ Passant de 59 % du budget total en 1937-1938 à 42 % en 1959 (Charland et Desautels, 1992 : 130).

socio-économiques de la population. Ainsi, dans le cadre d'une étude de cas longitudinale dans l'industrie automobile américaine, Cutcher-Gershenfeld (2011 : 1178-118) abonde en ce sens et fait l'observation suivante :

During the first three decades [...] (1940s to 1960s), agreements on employer-funded health care benefits, employer-funded retirement benefits, cost-of-living allowances, the annual improvement factor (which directly linked gains in wages with gains on productivity), and other provisions set a pattern that helped to elevate collective bargaining to the level where it became seen as an institution integral to the growth of the American middle class and as a key driver of the «American dream».

Dans la même perspective, au Québec, Morin (1993 : 31) caractérise la période des années 1944 à 1980 comme celle «où le syndicat revendiquait le "toujours plus" propre à une période de croissance et où l'employeur tentait de réduire au minimum ces revendications». À cette attitude revendicative des syndicats, il faut ajouter que le caractère distinctif de l'époque s'est également manifesté sous deux autres formes. La première est une position favorable pour obtenir des gains découlant de la conjoncture économique connue dans ces années, de par le plein emploi et la croissance (Rouillard, 1989;2004). La seconde est un fort degré de conflictualité dans les relations patronales-syndicales (Kochan et al., 1986; Chaykowski et Verma, 1992; Rouillard, 1989;2004;2008). Dans l'ensemble, la combinaison de ces trois éléments a favorisé l'émergence de mouvements de contestation exprimés par la grève (Hébert, 1992).

Ainsi, dans la compréhension de notre objet de recherche, il nous apparaît important de porter une attention particulière à l'évolution des conflits de travail, et ce, pour deux raisons. D'une part, le nombre de conflits de travail est un indicateur utilisé pour mesurer le climat des relations du travail (Boivin, 2002). D'autre part, les conflits de travail révèlent les objectifs poursuivis par les parties dans le cadre de la négociation collective. C'est ainsi que, lorsqu'il est question de grève par exemple, l'acteur syndical peut poursuivre des buts politiques, économiques ou professionnelles⁷. Au demeurant, depuis 1940, dans le secteur

⁷ Selon Hébert (1992 : 842-843), les conflits de travail peuvent avoir des objectifs politiques (ex : modifier une loi), économiques ou professionnels (ex : par métier). L'auteur note toutefois que la

privé au Québec, les objectifs poursuivis sont essentiellement de nature économique (Hébert, 1992). Par la grève, les syndicats ont voulu majoritairement revendiquer ou défendre «des conditions de travail, pécuniaires ou autres» (Hébert, 1992 : 846).

Le tableau 1.1 suivant fait état du nombre de conflits de travail entre 1941 et 1975 au Québec. Nous apporterons un éclairage sur ces données par la suite.

Tableau 1.1 : Conflits de travail pour la période de 1941 à 1975⁸ au Québec

	Nombre de grèves et lock-out ⁹ (moyenne annuelle)	Jours-personne perdus (000) (moyenne annuelle)
1941-1945	73	161,0
1946-1950	35	404,0
1951-1955	33	399,5
1956-1960	38	335,4
1961-1965	67,6	484,2
1966-1970	143	1546,0
1971-1975	246,8	2430,4

Tiré de : Rouillard (2004)

Malgré le fait que «les grèves, comme phénomène social, comportent une multitude d'aspects» (Hébert, 1992 : 875), nous désirons mettre en évidence cinq conditions qui ont influencé les conflits de travail des années 1940 à 1975.

Premièrement, pour la période de 1941 à 1945, le gouvernement fédéral intervint de sorte à forcer le recours à la conciliation lors de conflits et à fixer les salaires des travailleurs des usines de guerre (Rouillard, 2004). Les syndiqués réagirent à

tendance est plus forte au niveau des objectifs économiques, mais que les grèves professionnelles ont été également très courantes dues à leur importance dans l'industrie de la construction.

⁸ Jusqu'en 1964, le droit de grève était interdit aux travailleurs du secteur public. Les données jusqu'en 1960 concernent donc uniquement le secteur public et pour les années suivantes les deux secteurs sont combinés.

⁹ Ce n'est qu'à partir de 1961 que les données gouvernementales disponibles font état des grèves et des lock-out.

ces mesures en ayant recours à des grèves qui atteignirent des sommets en 1942¹⁰ et 1943¹¹ (Rouillard, 2004). Néanmoins, les mesures mises en place durant ces années eurent une incidence sur la durée des conflits de travail : ils ont été plus fréquents, mais plus courts (Rouillard, 2004).

Deuxièmement, pour la période de 1950 à 1960, le gouvernement provincial adopta une orientation antisyndicale qui se traduit par des interventions visant à réduire à la fois le pouvoir des syndicats et la fréquence des grèves (Rouillard, 1989; 2004). Conséquemment, le recours à la grève entraîna des conséquences négatives importantes tant pour les syndicats que pour les travailleurs eux-mêmes, ce qui eût effet dissuasif pour les syndiqués.

Troisièmement, on note que l'arrivée d'un gouvernement plus progressiste au Québec dès 1960 a eu une incidence sur le nombre de conflits de travail. À titre d'exemple, citons l'abrogation des lois qui nuisaient à l'exercice du droit de grève. (Rouillard, 1989; 2004).

Quatrièmement, l'émergence de l'inflation dès 1966 a eu des impacts à la fois sur les attentes des salariés lors des négociations collectives et, aussi, sur les conflits de travail (Hébert, 1975). En ce sens, lorsqu'il y a hausse des prix, les syndiqués «veulent récupérer ce que l'inflation a fait perdre [...] et se protéger pour le futur» (Hébert, 1992 : 43). Ces propos concordent avec les faits que nous pouvons observer : l'année 1966 marque une forte hausse des conflits de travail au Québec (Rouillard, 2004).

Cinquièmement, deux autres facteurs ont influencé la durée des conflits de travail à partir des années 1950. D'une part, le plein emploi des années 1950 et 1960 a permis aux travailleurs¹² en grève d'aller travailler chez des concurrents pendant la durée du conflit, limitant ainsi les effets négatifs d'une grève sur les salariés

¹⁰ 135 grèves

¹¹ 109 grèves

¹² L'observation s'applique plus aux travailleurs qualifiés (Hébert, 1992).

(Hébert, 1992). D'autre part, pour la période de 1966 à 1975¹³, une hausse du militantisme chez les syndiqués québécois contribua à renforcer le caractère idéologique des négociations collectives, entraînant un maintien dans les positions défendues et un allongement de la durée des conflits (Rouillard, 2008). Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'au cours des années 1970, le Canada obtint le record mondial du nombre de jours de travail perdus, et ce, en raison des mouvements de grève au Québec (Hébert, 1992). En bref, les données tendent à démontrer une croissance de l'expression de la conflictualité dans les relations du travail au Québec.

Dans un autre ordre d'idées, l'analyse du processus de négociation collective de l'époque permet de faire ressortir deux tendances. La première en est l'adoption, par les syndicats, de stratégies de négociation que les auteurs qualifient d'«offensives» (Kochan, 1980; Kochan et *al.*, 1986; Chaykowski et Verma, 1992). S'exprimant dans un recours à des tactiques de pouvoir et de pression (Rojot, 1994), telle que la grève, cette stratégie s'est transposée dans un véritable «rituel de négociation» (Bilodeau et Sexton, 2013 : 42) caractérisé par le dépôt de demandes unilatérales de la part des syndicats et par une attitude réactive de la part des employeurs (Walton et *al.*, 1994). La deuxième est l'adoption d'une orientation distributive qui se caractérise par une perception de négociation à somme nulle (Rojot, 1994; Gauthier et Thibault, 1995; Hébert, 1992) et une vision résolument antagoniste des intérêts des parties (Grant, 1993).

Cette première section fait état du contexte dans lequel la négociation collective, en tant qu'institution, s'est développée. De toutes ces considérations, il ressort que la négociation collective traditionnelle a reposé sur le modèle de régulation fordiste. Les caractéristiques de ce modèle social ont forgé et renforcé le modèle de négociation traditionnelle en offrant une conception de l'organisation des entreprises propice à la contractualisation des règles de travail. Également, la période des années 1940 à 1975 a été caractérisée par une dynamique conflictuelle

¹³ Cette période s'étendra jusqu'à 1982 (Hébert, 1992; Rouillard, 2004).

entre les parties. Ce faisant, il est possible d'observer l'adoption, par le syndicat, d'une stratégie offensive. Aussi, en raison du contrat social convenu entre les parties ainsi que du contexte économique, les syndicats ont conjugué à la fois des gains croissants à une gamme d'enjeux de négociation restreint essentiellement à l'emploi et à l'exécution du travail lui-même. La section suivante précisera les changements qui se sont produits et qui ont engendré des transformations dans le processus de négociation collective. Le cœur de notre problématique repose sur cette évolution ainsi que sur l'absence de travaux empiriques validant l'effet de ces transformations sur les dynamiques de négociation collective.

1.2 Changements apportés au contexte : d'une récession vers le phénomène de mondialisation

Des changements sociaux et économiques importants ont eu lieu depuis le milieu des années 1970 transformant, à la fois, les formes d'emplois (Bernier 2003; 2013), la gestion des entreprises (Cappelli et McKersie, 1987; Cappelli, 1995, Kochan *et al.*, 1986; Chaykowski et Verma, 1992; Mercure, 2001) et les relations du travail (Kochan *et al.*, 1986; Chaykowski et Verma, 1992; Morin, 1993; Bourque, 1993; 1996; Chaykowski et Giles, 1998); rendant le modèle de régulation fordisme graduellement caduc. Au Québec, le déclin du modèle fordiste aurait débuté vers 1975 (Rouillard, 1989; 2004) et les auteurs s'entendent pour établir que le déclencheur en est le premier choc pétrolier (Kochan *et al.*, 1986; Rouillard, 1989; 2004; Chaykowski et Verma, 1992; Hébert, 1992; Mercure, 2001).

Nombre d'auteurs ont proposé des cadres explicatifs pour tenter d'établir des liens entre ces changements, l'évolution des relations de travail et de la négociation collective (Chaykowski et Verma, 1992; Bourque, 1993; 1996; Walton *et al.* 1994; Kumar, Murray et Schetagne, 1998; Chaykowski et Giles, 1998;). Il y a toutefois quelques divergences quant à certains liens causaux proposés (Godard, 2005), car, dans le cadre d'une transformation aussi importante, il devient extrêmement

complexe d'isoler un élément déclencheur. Dans cet ordre d'idées, Chaykowski et Giles (1998 : 1) soutiennent qu'«une bonne partie du processus de transformation économique résulte de la conjonction d'une foule de facteurs internes subissant des changements en série et se renforçant mutuellement». Ainsi donc, nous avons relevé les grandes correspondances qui peuvent être tracées dans les écrits : ils s'inscrivent plus globalement dans le phénomène de mondialisation (Chaykowski et Giles, 1998).

Ainsi, les difficultés économiques engendrées par le premier choc pétrolier ont conduit à la remise en question du modèle de régulation fordiste en Amérique du Nord : les États auraient alors tenté de stimuler l'économie par la dérégulation et l'ouverture des marchés (Mercure, 2001). Ces éléments auraient entraîné une hausse de la concurrence, la fragmentation des sites de production et une hausse des incertitudes quant à la pérennité des entreprises (Mercure, 2001). Gesuladi-Fecteau (2001 : 64) observe, de manière concordante, que «l'augmentation de la concurrence, la diversification de la demande, le développement des nouvelles technologies de l'information et des communications, la hausse des exigences de la qualité et la mondialisation des marchés» auraient entraîné la fin du modèle fordiste. Ce modèle, rappelons-le, était caractérisé notamment par une extension du salariat, des garanties d'emploi et la production de biens standardisés (Gesuladi-Fecteau, 2013).

En parallèle, les résultats d'études américaines et canadiennes tendent à corroborer la fin du modèle de régulation fordiste en raison de la mondialisation. À titre d'exemple, Cappelli (1995) présente les circonstances qui ont menées aux transformations de l'emploi aux États-Unis. Il identifie, notamment, la hausse de la concurrence, de nouvelles techniques de gestion, des changements dans le marché des produits et dans les politiques publiques. Également, pour Chaykowski et Giles (1998 : 13), qui font écho aux auteurs précédents, ces transformations économiques et sociales sont expliquées de manière plus significative par «l'expansion du marché des capitaux et des produits» menant à des changements

majeurs dans les stratégies globales des employeurs (Kochan, 1980; Jalette, 2011). Aussi, dans le cadre d'une étude sur l'évolution de la gestion stratégique¹⁴ d'entreprises américaines du secteur privé, entre 1970 et 1990, la concurrence est identifiée par la partie patronale comme le facteur principal à l'origine de son changement d'orientation (Walton et *al.*, 1994). Plus encore, cette analyse met en lumière un «nouvel agenda» (Walton et *al.*, 1994 : 238) dans la gestion des entreprises constitué de quatre cibles : la réduction des coûts, la flexibilité dans l'organisation du travail, l'augmentation de la qualité de la production et la réceptivité par rapport aux besoins des clients.

Dans ce même ordre d'idées, en raison de la hausse de la concurrence et un avenir incertain (Cappelli, 1995; Mercure, 2001), les stratégies patronales se sont aussi concentrées sur une plus grande spécialisation, un plus grand contrôle des coûts ainsi que le développement d'un système de production s'adaptant à une demande changeante (Grenier, Giles et Bélanger, 1997). Conséquemment, ces nouvelles orientations se sont traduites par des «changements dramatiques dans les systèmes de travail» (Chaykowski et Giles, 1993 :3). D'ailleurs, une manifestation de ces bouleversements se trouve dans l'intégration de nouvelles technologies, les progrès technologiques ayant été associés au déplacement de l'activité économique des secteurs primaire et manufacturier vers le secteur des services (Chaykowski et Giles, 1993; Bernard, 2009).

Mentionnons en outre que cette reconfiguration de la structure industrielle a engendré des pertes d'emploi importantes dans les secteurs traditionnellement syndiqués pendant les années 1980 et 1990 en Amérique du Nord (Rouillard, 2004) et que le marché de l'emploi québécois n'a pas été épargné. D'une part, deux récessions ont produit des replis de 151 100 emplois en 1982 et de 109 400 emplois entre 1991 et 1993¹⁵ au Québec (Laroche et Barré, 2013 : 67). D'autre

¹⁴ Gestion stratégique à la fois du contrat social entre les parties dans l'entreprise et de la négociation collective.

¹⁵ Ce qui représentait 5.4 % des emplois en 1982 et 3.6 % entre 1991 et 1993 (Laroche et Barré, 2013 : 67).

part, les résultats d'une étude portant sur le chômage et l'emploi au Canada de 1960 à 1999 font état d'une croissance constante du taux et de la durée des périodes de chômage (Jackson et Robinson, 2000).

Par ailleurs, ajoutons que pour les employeurs, les notions de productivité et de pérennité de l'entreprise dictées par le taylorisme furent métamorphosées. La flexibilité devint alors la panacée dans le monde du travail (Laroche et Jalette, 2010) entraînant ainsi l'adoption de stratégies novatrices favorisant l'exportation des emplois manufacturiers (Bourque et Rioux, 1994; Rouillard, 2004) et «lorsque les emplois ne sont pas exportés de la sorte, la pression pour réduire les coûts de travail se fait énorme sur les entreprises» (Boivin, 2010 : 54). Dans un rapport portant sur le travail atypique au Québec, Bernier et *al.* (2003 : 31) soutiennent que l'adoption de «nouvelles stratégies de gestion basées sur la flexibilité ont provoqué l'augmentation du nombre de travailleurs atypiques». Ainsi donc, on voit poindre le déclin du salariat typique de la régulation fordiste, ce salariat qui constituait une main-d'œuvre homogène (Vaudreuil, 2007) aux besoins de représentation collective similaires.

En ce qui a trait à la population du Québec, il est également intéressant de considérer l'évolution de la perception du syndicalisme et de la négociation. Dans son ouvrage traitant du rapport des syndicats face à l'État et à l'opinion publique, Rouillard (2008) conclut à une baisse de popularité et même à un «haut niveau d'hostilité» (Rouillard, 2008 : 303) de la part des Québécois pour les syndicats lors des années 1970 à 1990. Ainsi, si pendant la période des années 1940 à la fin des années 1960, soit celle de consolidation du modèle de régulation fordiste, 75 % des Québécois considéraient les syndicats «comme une bonne chose» (Rouillard, 2008 : 303) une proportion croissante, entre 1974 et 1984, les considérait toutefois comme «trop puissants» (Rouillard, 2008 : 303). Fait intéressant à souligner dans l'analyse de cet auteur, il soutient que «la majorité des gens s'accordent pour attribuer aux syndicats un rôle de défense des intérêts [...] mais dans la hiérarchie des fonctions sociales [...] ce rôle est perçu comme moins important que la

contribution des entreprises» (Rouillard, 2008 : 319). Ainsi, lors des périodes de morosité économique comme celles vécues pendant les années 1970 à 1990, il est plausible que l'opinion publique ait exercé une pression sur l'acteur syndical pour modifier son orientation dans la négociation collective et qu'elle ait offert, par ricochet, un levier aux employeurs pour légitimer leurs nouvelles orientations.

Ainsi, en réaction à ces contextes économiques et sociaux pour le moins difficiles, Paquet et *al.* (2000 : 282) soutiennent que, dans le cadre de l'exercice de la négociation collective :

The initial response of labor unions to the economic and social pressures of the late 1970's and early 1980's that characterized traditional negotiation was to accept concessions (especially in the USA). Employers had become more aggressive and began to present unions with their own demands, not hesitating to use a lock out or the threat of plant closure to get what they wanted.

De ce fait, en raison des pertes d'emploi importantes, des possibilités de soustraitance et d'internationalisation des sites de production ainsi que d'une attitude patronale plus offensive, le maintien des emplois serait devenu la préoccupation majeure de l'acteur syndical dans les années 1980 et 1990 (Chaykoswki et Verma, 1992; Bourque, 1996; Rouillard, 2004). Ces préoccupations se sont d'ailleurs traduites par un changement d'attitude syndicale (Chaykowski et Verma, 1992; Boivin, 2002; Bourque, Jalette et Trudeau, 2003) dont les manifestations se sont fait sentir tant au niveau du discours des syndicats que des priorités dans la négociation collective. La section suivante traitera plus en détails de ces transformations aux relations de travail, notamment aux nouvelles dynamiques de négociation associées au changement d'attitude syndicale.

1.3 Pragmatisme syndical et concertation

Tel que précédemment évoqué, la situation économique au Canada et au Québec dans les années 1980 fut caractérisée par des taux de chômage et des taux d'inflation très élevés (Rouillard, 1989; 2004). Les politiques de réduction de

l'inflation mises en place par les gouvernements atteignirent leur cible, mais causèrent des licenciements massifs et des fermetures d'usine menant à «l'érosion des attentes des travailleurs syndiqués» (Rouillard, 2004 : 202). Ces pertes d'emploi favorisèrent l'émergence d'une attitude syndicale qualifiée de pragmatisme économique (Rouillard, 1989), où «certains se demandent s'il ne vaudrait pas mieux formuler des offres et des demandes plus réalistes et rechercher une solution plus objective» (Hébert, 1992 : 10). Le dialogue dans les relations du travail qui en résulta «s'est propagé de plus en plus dans des situations moins critiques par rapport à la survie des entreprises» (Bettache, 2003 : 8) d'où le développement d'un esprit de concertation entre les parties.

Conscients que des changements majeurs avaient lieu sans leur implication, les centrales syndicales québécoises reconnurent qu'elles devaient collaborer pour assurer la préservation des emplois syndiqués et l'amélioration de la condition économique des travailleurs (Rouillard, 1989; Boivin, 2002). À titre d'exemple, la CSN publia en 1991 un manifeste nommé «une démarche syndicale pour prendre les devants dans l'organisation du travail» qui proposait aux membres une approche de participation dans la gestion de l'organisation du travail (Confédération des syndicats nationaux, 1991). Si le compromis fordiste concentrait exclusivement entre les mains de l'employeur les décisions liées à la gestion de l'entreprise, le pragmatisme syndical se voulait une reconsidération de cette doctrine.

Également, notons que le pragmatisme syndical se refléta dans le discours des dirigeants syndicaux des années 1980 et 1990 : la teneur de ces allocutions rompait avec le passé. À cet effet, Rouillard (2004 : 226) cite un discours du président de la Fédération des travailleurs du Québec en 1986 devant la Chambre de commerce de Montréal : «le système économique actuel nous a bien servis jusqu'ici, tant du côté patronal que syndical [...] [sa centrale] n'a jamais été contre les profits [...]». Le dirigeant syndical maintiendra cette orientation près de dix ans plus tard : «Pas d'entreprise, pas de travail, pas de travail, pas de syndiqués : l'équation est simple

et implacable» (Rouillard, 2004 : 226). Les syndicats vinrent à considérer avec avantage le développement et le maintien de meilleures relations avec l'acteur patronal. En ce sens, Boivin (2002) soutient que «la plupart des syndicats n'ont pas cherché à s'opposer aux ajustements exigés par les entreprises, mais ont plutôt adopté un comportement pragmatique visant à protéger le plus possible les emplois».

Dans le même ordre d'idées, nous désirons souligner deux autres formes de manifestation du pragmatisme. La première se trouve dans l'émergence de contrats sociaux qui constituèrent de véritables ententes en marge des conventions collectives. En ce sens, Bourque (1999) en dénombre près de trente pour la période 1991 à 1994¹⁶ au Québec et Boivin (2002) soixante-dix «signés au milieu des années 1990». Étudiant l'évolution du climat des relations de travail au Québec dans les années 1980 et 1990, ce dernier (Boivin, 2002) estime que :

L'environnement économique difficile du début des années 1990 a fait comprendre aux partenaires sociaux, du moins ceux du secteur privé qui étaient les plus exposés aux pressions de la concurrence, l'importance de mettre de côté l'habituelle guerre de tranchées associée aux rapports collectifs au profit d'une plus grande concertation. La nécessité de réaliser des investissements majeurs visant à moderniser les entreprises pour faire face à une concurrence nationale et internationale de plus en plus féroce ne pouvait se faire sans s'assurer, pour l'entreprise, une garantie de paix industrielle de longue durée et, pour les syndicats, une meilleure protection de l'emploi. C'est ainsi qu'au Québec, les « contrats sociaux » firent leur apparition.

Les contrats sociaux constituèrent donc également une manifestation de l'importance de la sécurité d'emploi pour l'acteur syndical. Aussi, soulignons que la nécessité de réaliser des investissements pour assurer la survie des entreprises, telle que décrite par Boivin, traduit une complexification, à la fois, des enjeux de négociation et des changements nécessaires au maintien de la pérennité des organisations. D'ailleurs, une analyse de la teneur du contenu des contrats sociaux permet également de conclure que les priorités des acteurs étaient «la transparence

¹⁶Des modifications législatives en 1994 ont eu pour effet de déplaçonner la durée des conventions collectives. Lors de ces changements, le gouvernement québécois voulait favoriser le maintien d'une paix industrielle et présumait que le contenu des contrats sociaux se transférerait dans les conventions collectives (Bourque, 1999; ministère du Travail, 2004b).

économique, le développement des ressources humaines, la stabilité de l'emploi, la flexibilité et la mobilité des travailleurs, la qualité totale et les mécanismes de gestion conjointe de l'entente» (Boivin, 2002). Les priorités dans le cadre des négociations collectives semblaient s'orienter majoritairement autour de multiples dispositions liées à la sécurité d'emploi, telles que la formation des travailleurs, en échange d'un accès à certaines informations sur l'entreprise qui étaient anciennement réservées exclusivement à l'employeur.

La deuxième manifestation de cette nouvelle attitude syndicale se reflète dans l'apparition de lettres d'entente en marge des conventions collectives : elles démontrent une amélioration des relations sociales dans l'entreprise et un processus de négociation qui dépasse les limites temporelles de la négociation traditionnelle (Bettache, 2003). Ces ententes, majoritairement écrites et parfois verbales, constituèrent des accords formels en dehors de la négociation collective¹⁷ permettant, dans certains cas, de négocier des solutions à plus long terme ou d'offrir une certaine capacité d'adaptation de la convention à la réalité de l'entreprise.

Parallèlement, au Canada et aux États-Unis à partir des années 1980, on note une hausse de l'intérêt des praticiens et des théoriciens de la négociation collective à l'égard d'une nouvelle méthode de négociation originaire des États-Unis (Rojot, 1994). Cette nouvelle technique nommée «négociation basée sur les intérêts» (NBI) fut proposée en 1982 par des professeurs de Harvard (Bilodeau, 2008). À l'opposé de la négociation traditionnelle où les positions des parties étaient complètement contraires, la NBI proposait d'établir des relations consensuelles entre les parties et de travailler à résoudre des problèmes communs (Tremblay et Paquet, 2003; Bergeron, Bourque et White, 2007). La NBI offrait donc une méthode et une philosophie des relations du travail favorisant le développement de

¹⁷ Les lettres d'ententes doivent être déposées auprès du Ministère afin qu'elles aient une valeur juridique. Or, une portion d'entre elles ne le sont pas ce qui démontre une confiance entre les parties (Bettache, 2003). Il est par conséquent impossible de compiler de manière précise la quantité de ces accords.

relations de confiance entre les parties (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Calhoun-Wells, 1998), mettant fin à une tradition d'adversité (Rojot, 1994).

D'ailleurs l'engouement qu'a suscité la NBI à cette époque s'explique par les valeurs dominantes du moment (Rojot, 1994). En effet, face aux défis économiques majeurs, syndicats et employeurs voulurent modifier la nature de leur relation, et ce, afin de négocier de manière consensuelle les changements requis dans l'entreprise; changements qui étaient appelés à être de plus en plus fréquents dans un contexte de concurrence et de libéralisation des marchés (Hétu, 2005). D'ailleurs, dans le cadre d'une analyse sur la diffusion des pratiques de NBI aux États-Unis, Fonstad, Mc Kersie et Eaton (2004 : 9) ont soutenu que : *«traditional bargaining practices tend to distrust and are inadequate for managing the complexity and uncertainty [...]»* et que le recours à la NBI est lié à *«a desire to find less constraining alternative to traditional bargaining [...] and a commitment to enhance labor-management cooperation»*.

Par ailleurs, bien que l'intérêt pour la NBI soit indéniable, il n'en demeure pas moins qu'il soit difficile de quantifier le nombre de négociations où elle est adoptée par les parties (Boivin, 2002). Considérant que cette méthode modifie la dynamique des négociations, nous désirons faire un bref état des informations nous permettant d'en évaluer la popularité. Notons, d'une part, que les résultats d'une étude américaine auprès de représentants patronaux et syndicaux démontrèrent que près de 55 % de ces derniers avaient adopté des comportements se rapportant à la NBI à la fin des années 1990.

D'autre part, au Québec, le recours à la NBI n'est pas une donnée qui est systématiquement documentée au ministère du Travail lors du dépôt d'une convention collective. Néanmoins, le ministère du Travail offre des séances de formations à la NBI aux parties qui en font la demande et ces données constituent un indicateur du recours à NBI. Or, si Boivin en 2002 soutenait que les demandes

étaient à la hausse depuis les années 1990, les données pour la période 2000-2014 ne suivent pas cette tendance¹⁸. Enfin, il importe de mentionner que les parties peuvent avoir recours à la NBI sans suivre de formation nécessairement : aucune donnée ne peut confirmer l'étendue réelle de cette méthode. Cependant, on ne peut réfuter le fait qu'il s'agit d'un changement dans le paysage de la négociation collective.

Dans un autre ordre d'idées, au Québec, le gouvernement décida d'exercer une influence sur le marché du travail en favorisant la concertation ainsi que le développement économique par l'instauration d'institutions de consultation et de concertation sociale ainsi qu'en mettant à contribution des acteurs syndicaux et patronaux (Laroche et Barré, 2013). Boivin (2002) note que la publication d'un document proposant des réflexions sur l'organisation du travail par le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre¹⁹ en 1997 reflète «une vision partagée par le patronat et les syndicats quant aux objectifs et aux moyens à adopter pour changer l'organisation et les relations du travail dans les entreprises». Ajoutons qu'à la création de ces comités le ministère du Travail du Québec adjoignit d'autres outils pour favoriser l'amélioration des relations patronales-syndicales, notamment un service de diagnostic de l'état des relations dans l'entreprise en 1994 (Bettache, 2003).

Au chapitre des conflits de travail, les données apportent un éclairage additionnel et font état d'une tendance à la baisse du nombre de conflits de travail. Ainsi, il y a eu 1838 conflits de travail pour la période de 1985 à 1994, soit 183,3 conflits moyens par an (Labrosse et Boutet, 2008). Si l'on compare la période des années 1985 à 1994 à la période de 1971 à 1975 du tableau 1.1, on constate une diminution de près de 25,7 % des conflits. Par contre, notons qu'on ne peut attribuer cette baisse uniquement au développement d'une culture de concertation.

¹⁸ Nous avons commandé auprès du Ministère un rapport indiquant le nombre de formations octroyées en NBI entre 2000 et 2014 et les données varient beaucoup d'une année à l'autre. En 2003 par exemple, quatorze formations ont été octroyées, neuf en 2004 et vingt-quatre en 2005.

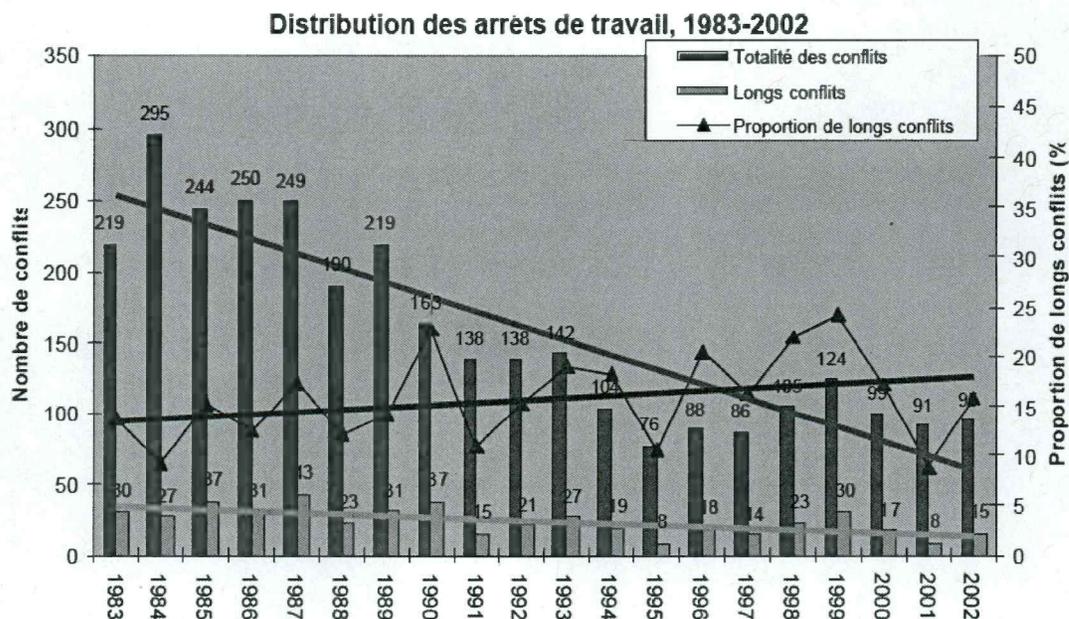
¹⁹ Un organisme regroupant des «dirigeants des associations patronales et syndicales les plus représentatives au Québec et le ministère du Travail» (Travail Québec, 2014).

D'une part, les nombreuses restructurations et faillites d'entreprises ont fait augmenter le coût de la grève pour les travailleurs, allant parfois jusqu'à la fermeture (Bourque, 1993). D'autre part, certains auteurs soutiennent que les relations patronales sont tout aussi conflictuelles qu'avant et que cette conflictualité s'exprime dans des formes alternatives à la grève telle que l'absentéisme (Godard, 2011).

Également, les résultats d'une étude traitant des conflits de travail entre 1985 et 2002 confirment la tendance à la baisse dont nous venons de faire état, tendance qui s'est d'ailleurs accélérée à partir de 1990 (Sauvé et Robitaille, 2005). De surcroît, cette accélération a été interprétée comme un signe de la diminution du pouvoir syndical attribuable au phénomène de mondialisation, surtout en contexte de négociation collective (Chaykowski et Verma, 1992; Jalette, 2011).

Aussi, nous estimons important de souligner qu'une seconde tendance se dessine en ce qui concerne la durée des conflits, toujours pour la période de 1985 à 2004. En effet, la proportion de conflits de courte durée (1 à 60 jours) est en baisse et la proportion des conflits de longue (121 à 360 jours) ou très longue durée (361 jours et plus) est en hausse (Labrosse et Boutet, 2008). De plus, la proportion des conflits de longue et très longue durée est passée de 14,3 % (1985-1994) à 18,2 % (1995-2004) (Labrosse et Boutet, 2008), confirmant la durabilité de cette tendance. Le graphique 1.2 à la page suivante est tiré de l'étude de Sauvé et Robitaille (2005). Il illustre les deux tendances que nous avons observées.

Tableau 1. 2 : Distribution des arrêts de travail de 1983 à 2002



Tiré de : Sauvé et Robitaille (2005 : 6)

En somme, la turbulence des années 1980 et 1990 aurait généré non seulement une plus grande sensibilité des syndicats face aux pertes d'emploi mais, également, aurait modifié de manière considérable ce que Kochan et *al.* (1986 : 137, traduction libre) qualifient de «changement important de la logique». La perception des enjeux et le fonctionnement même des relations du travail se seraient inversés. Alors que la sécurité d'emploi était gage de productivité sous la régulation fordiste, cette logique a été renversée. On conclut alors que la productivité était ce qui conduirait à la sécurité et cette perspective f t alors entériné par l'acteur syndical (Kochan et *al.*, 1986).

Il y a confirmation quant à la durabilité et à la progression de cette tendance que Murray (2001 : 240) explicite ainsi :

D'autre part, les employeurs ont réussi, particulièrement dans le secteur privé, à amener les syndicats locaux à ne plus se concentrer uniquement sur les garanties

d'emploi, mais bien à discuter des conditions pouvant assurer la compétitivité des entreprises et ainsi, en principe du moins, une meilleure sécurité d'emploi.

Plus concrètement, dans le cadre de la négociation collective, ces changements se seraient transposés par des demandes patronales de révision des items habituellement acquis depuis longtemps par l'acteur syndical (Grenier, Giles et Bélanger, 1997) tels que la structure de rémunération (Godard, 2005; Jalette et Laroche 2010; 2011 b) ou l'ancienneté (Bourque, Jalette et Trudeau, 2003). Ce faisant, ces changements auraient engendrés une extension de l'agenda de négociation et traduiraient un rapport de force à l'avantage de l'employeur (Kochan et *al.*, 1986). Kochan (1980) note d'ailleurs que contrairement à la période de régulation fordiste où, rappelons-le, les syndicats étaient initiateurs des changements négociés, l'acteur patronal imposerait son agenda de négociation et userait de stratégies plus offensives. Également, on note l'apparition de l'enjeu de la sécurité d'emploi, préoccupation qui n'était pas aussi vive avant les années 1970. Bien qu'un esprit de concertation sociale se soit développé au Québec depuis les années 1980, Laroche et Barré (2013 : 73) soutiennent qu'il y a «un manque de répercussion concrète dans le processus de négociation collective [...] et que les concessions [...] sont sans contreparties significatives sur la sécurité d'emploi²⁰».

Dans cette section, nous avons dressé un portrait de l'évolution du contexte historique dans lequel la négociation collective s'est inscrite. Nous sommes maintenant à même de constater que la négociation traditionnelle reposait au cœur d'un modèle de régulation sociale qui s'est largement transformé, impliquant des changements significatifs aux enjeux, au pouvoir et aux stratégies de négociation. À travers diverses études empiriques, la section suivante permettra d'exposer les tendances que nous avons décelées quant à cette évolution de la négociation collective.

²⁰ Ces conclusions résultent d'une analyse longitudinale sur 15 ans du contenu de plus de 6000 conventions collectives au Québec dans les secteurs privés et publics.

1.4 Tendances et études empiriques des années 1980 et 1990

Les changements exposés précédemment renvoient à des transformations des modèles de firmes qui s'articulent autour du concept de flexibilité (Noiseux, 2008). Au Québec, dès les années 1980, les entreprises recherchèrent notamment la flexibilité «par le temps de travail et [...] par les statuts d'emplois» (Noiseux, 2008 : 19-20). Conséquemment, les employeurs ont dénoncé l'absence de souplesse requise dans les conventions collectives (Mercure, 2001), souplesse prescrite pour s'adapter à la concurrence et à la demande changeante (Kochan et *al.*, 1986). Tout particulièrement, notre recension des écrits conduit vers un premier constat : la flexibilité a été le vecteur de nouveaux enjeux, notamment la sécurité d'emploi (Bourque, 1993; 1996; Bourque et Rioux, 1994; Cappelli, 1995; Kumar et Murray, 2002; Bourque et *al.*, 2003; Jalette et *al.*, 2010).

Nous estimons pertinent à ce stade-ci de définir brièvement les formes de flexibilité afin de pouvoir saisir leur influence sur les enjeux. Notons cependant que ce concept existe sous plusieurs formes et que «les auteurs ne s'entendent toutefois pas sur leur nombre et sur leur nomenclature» (Bernier et *al.* 2003 : 27).

Nous avons choisi de présenter la nomenclature utilisée dans le rapport Bernier, ce rapport faisant état auprès du gouvernement du Québec notamment des nouvelles formes d'emploi (Bernier et *al.*, 2003). Ainsi, le tableau 1.3 à la page suivante présente les cinq formes de flexibilité présentes dans le rapport.

Tableau 1. 3 : Formes de flexibilité

Type de flexibilité	Définition
Organisationnelle et technique	Basée sur la capacité des entreprises de s'adapter aux changements du marché. Pensons au recours à de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de production afin d'offrir une plus grande variété de produits et service.
Financière et dans les coûts de main-d'œuvre	Capacité pour une entreprise d'adapter ses coûts d'investissement aux fluctuations du marché. La flexibilité dans les coûts de main-d'œuvre est une forme de flexibilité financière ²¹ .
Fonctionnelle	Flexibilité liée à la polyvalence, à la capacité de redéfinir les tâches. S'associe à la flexibilité organisationnelle et technique.
Numérique ou quantitative	Flexibilité liée à la capacité d'introduire des modifications au nombre d'employés ou à la quantité d'heures de travail afin de s'adapter aux variations de la demande. La main-d'œuvre doit s'adapter aux variantes du marché.
Temporelle	Modification des horaires de travail afin de s'adapter au processus de production, aux variations de la demande ou pour rentabiliser leur capital.

Tiré de : Bernier et *al.* (2003 : 27-28)

Par ailleurs, les résultats d'une étude analysant le processus de négociation collective, entre 1989 et 1994, dans le secteur des pâtes et papiers au Québec confirment «le caractère central des stratégies de flexibilisation du travail chez les employeurs et de protection de l'emploi du côté syndical» (Bourque et Rioux, 1994 : 730). Plus particulièrement, ces auteurs ont tenté de mesurer l'introduction des diverses formes de flexibilité dans des établissements reconnus pour leur sens de l'innovation, tant au niveau de la gestion de la production que de l'organisation

²¹ Mercure (2001) parle aussi de flexibilité salariale.

du travail. Ils ont, à cet effet, constaté une augmentation des dispositions dans la convention collective liées à la flexibilité fonctionnelle en contrepartie de clauses «de protection des droits de l'ancienneté lors de mises à pied» (Bourque et Rioux, 1994 : 740).

Ces résultats mettent en lumière une préoccupation syndicale pour le maintien des emplois face aux pressions patronales de flexibilité. Aussi, tel que mentionné précédemment, le caractère stratégique que revêtent les diverses formes de flexibilité a mené les entreprises à intégrer de nouveaux statuts d'emploi, statuts différents de ceux connus lors de la période de régulation fordiste. Cette diversification des formes d'emploi, combinée à une stratégie patronale visant à «limiter la croissance de la masse salariale» (Pelletier, 1999 : 7), entraînera l'émergence d'écarts importants quant aux conditions négociées pour certains travailleurs. Plus spécifiquement, à partir des années 1980, de nouvelles clauses ont été négociées de sorte que certaines concessions soient transférées aux nouveaux employés (ministère du Travail, 1999). Ainsi, dans certaines entreprises, on vit apparaître un régime à deux vitesses : sur la seule base de la date d'entrée en poste et pour le même poste, certains travailleurs syndiqués ont des conditions moins avantageuses (ministère du Travail, 1999). Ces disparités de traitement seront estimées, nous le verrons plus loin, comme de nouveaux enjeux de négociation en raison de l'iniquité créée entre les travailleurs (Jalette et Laroche, 2010). Nous passons maintenant à la recension des études empiriques liées à notre première thématique, soit les enjeux, pour la période des années 1980 et 1990.

1.4.1 Enjeux

Kochan (1980) a interrogé 568 représentants patronaux du secteur privé américain entre 1974 et 1975 sur leurs objectifs lors de leurs prochaines négociations. La majorité des répondants ont affirmé pouvoir obtenir des gains dans la flexibilité fonctionnelle et la flexibilité numérique et prévoyaient échanger des gains à ce niveau contre des concessions au niveau du régime de retraite et des assurances collectives. L'auteur conclut à des gains patronaux plus importants du point de vue

structurel, traduisant un rapport de force à l'avantage de l'employeur. Autrement dit, les gains au chapitre de la flexibilité contribuent à renforcer la capacité de l'acteur patronal de déterminer les conditions de la relation d'emploi contrairement à des gains monétaires qui sont considérés comme des bénéfices à court terme (Chaykowski et Verma, 1992).

Chaykowski (1990) a, quant à lui, eu recours à une démarche que nous jugeons pertinente pour mesurer les enjeux des acteurs. En effet, il a sondé en 1986 des représentants patronaux et syndicaux du secteur privé au Canada en ce qui a trait à leurs priorités et au degré d'importance de celles-ci en amont des séances de négociation. L'auteur s'est appuyé sur la prémisse que l'identification des priorités reflète les objectifs de chaque partie et qu'il est possible d'induire, de par les degrés d'importance accordée de part et d'autre, les enjeux principaux des négociations. Chaykowski soutient, en ce sens, que «*the greatest divergence in ranking between unions and firms [...] all else equal, one would therefore expect that would tend to reach agreement on these two issues more easily than they could achieve a settlement*» (1990: 335). Nous avons repris les résultats de cette étude sous la forme du tableau 1.4 à la page suivante. Soulignons que les priorités respectives des parties sont présentées en ordre décroissant.

Tableau 1. 4 : Priorités patronales et syndicales dans le secteur privé (1986)

Priorités patronales	Priorités syndicales
Salaire	Sécurité d'emploi
Sécurité d'emploi	Sécurité syndicale
Relations patronales-syndicales	Avantages sociaux
Horaires de travail	Salaires
Avantages sociaux	Santé et sécurité au travail
Primes de quart de travail et heures supplémentaires	Procédure de règlement de griefs
Changements technologiques	Changements technologiques
Vacances et congés	Primes de quart de travail et heures supplémentaires
Procédures de règlement de griefs et arbitrage	Horaires
Allocations diverses	Vacances et congés
Sécurité syndicale	Allocations diverses

Cette étude met en évidence l'importance élevée des salaires et de la sécurité d'emploi pour les deux parties traduisant, suivant la proposition de Chaykowski, des enjeux importants. Également, l'importance des horaires pour l'acteur patronal semble refléter la forte valeur accordée à la flexibilité. Toutefois, ajoutons qu'une des limites de cette étude réside dans l'outil utilisé, les catégories permettant aux répondants d'en interpréter différents sens. À titre d'exemple, il n'est pas possible de savoir si la catégorie «salaires» signifiait un objectif de diminution, d'augmentation ou de maintien de la rémunération.

Bourque (1993) a, quant à lui, comparé l'incidence de clauses de conventions collectives, entre 1981 et 1989, dans les secteurs public et privé au Québec afin d'observer l'évolution des enjeux. Nous avons regroupé les résultats de cette étude au tableau 1.5 qui se trouve à la page suivante.

Tableau 1. 5 : Incidence des clauses en comparant les années 1981 et 1989

Clauses	1981	1989
Sous-traitance	46%	50%
Protection contre les mises à pied causées par la sous-traitance	13%	23%
Couverture conventionnelle	26%	52%
Préavis de changement technologique	18%	21%
Congé d'éducation	11%	20%
Indemnité de vie	31%	21%
Prestations de chômage supplémentaires	6%	3.5%
Régime de retraite	43%	56%
Horaires flexibles	2%	4%
Semaine comprimée	11%	15%
Congé de maternité	45%	56%
Congé parental	6%	7%

De plus, ajoutons qu'au chapitre des salaires, l'auteur conclut à des augmentations salariales inférieures à l'inflation et à une amélioration des congés annuels.

Également, Bourque (1993 : 113) tire la conclusion suivante quant aux enjeux des négociations collectives entre 1981 et 1989 :

Un net ralentissement des augmentations salariales, qui va de pair avec un renforcement des clauses de protection de l'emploi en cas de sous-traitance et de changements technologiques traduisant un déplacement des enjeux centraux des négociations collectives.

Ce faisant, ces résultats corroborent l'importance de la flexibilité et de la sécurité d'emploi.

Également, nous avons analysé les points en litige lors de conflits de travail pendant cette période au Québec²². Nos résultats indiquent que l'évocation de la sous-traitance comme point principal d'un conflit de travail remonte pour la première fois à 1982. Cette information tend à confirmer que la flexibilité numérique, et tout particulièrement la sous-traitance, est devenue un enjeu important lors des négociations à partir des années 1980.

Chaykowski et Verma (1992) ont proposé une analyse de l'évolution du système de relations industrielles canadien dans le secteur privé. À cet effet, ils ont étudié le contenu de 2181 conventions collectives²³ en 1981 et de 603 conventions dix ans plus tard. Ils ont constaté l'émergence de nouveaux items ainsi que la fluctuation de certains autres, traduisant une évolution des enjeux dans le secteur privé canadien. Nous désirons reprendre quatre constatations des auteurs, car elles s'avèrent en lien direct avec l'objet de notre recherche. Premièrement, les données confortent le caractère central des dispositions salariales menant les auteurs à conclure qu'elles constituent l'enjeu principal de négociation. Toutefois, face à ce que les auteurs qualifient de «*pressures for restructuring*» (Chaykowski et Verma, 1992 : 24) émanant des employeurs, on constate d'ailleurs une augmentation des systèmes de rémunération liés à la productivité.²⁴

Deuxièmement, il y a augmentation des dispositions liées à la sécurité d'emploi plus particulièrement en ce qui a trait à la sous-traitance (+ 15 %), la formation à la tâche (+30.1 %) et à la formation professionnelle²⁵ (+42.4 %). Ces dispositions tendent à confirmer l'importance de la sécurité d'emploi pour les syndiqués par des tentatives de baliser le recours à la sous-traitance et par la mise à niveau des compétences des travailleurs. Toutefois, les données ne permettent pas de qualifier la portée des dispositions liées à la sous-traitance; leur niveau de contrainte pouvant varier. Finalement, les auteurs interprètent les données liées, comme la

²² Nous avons commandé auprès du ministère du Travail les rapports annuels portant sur les conflits de travail depuis 1981 et avons analysé l'évolution des points en litige.

²³ Pour des raisons de disponibilité des données, cet échantillon comprenait des organisations des secteurs privé et public.

²⁴ Passant de 5.5 % à 9.6 % dans le cas de la rémunération à la pièce par exemple.

²⁵ Le terme «*apprenticeship*» a été traduit librement.

formation, à la diffusion des stratégies de flexibilité par le biais notamment de la polyvalence.

Troisièmement, on constate une augmentation des comités permettant une participation syndicale à l'organisation. À cet effet, on note l'apparition, en 1991, de comités d'évaluation des emplois dans 44.5 % des cas. La présence de ces dispositions peut résulter d'un désir syndical de participer aux transformations de la nature des emplois qui s'inscrivent dans une orientation de flexibilité fonctionnelle. Finalement, les données font état de nouvelles dispositions liées à l'équité et à la prévention de la discrimination, telles que des dispositions contre la discrimination (32.3 %) ou contre le harcèlement sexuel (11.8 %). Ces innovations semblent refléter une plus grande diversité des intérêts des membres. Ainsi, cette étude semble confirmer, au Canada pour la décennie 1980, l'importance de la sécurité d'emploi ainsi que la diversification des enjeux aux tables de négociation.

Également, les résultats d'une étude longitudinale de 60 conventions collectives entre 1982 et 1993 dans les secteurs public et privé apportent un éclairage additionnel. Beaucage (2000) a en effet constaté des gains syndicaux en ce qui a trait à la rémunération, la sécurité d'emploi et la participation à la gestion de l'entreprise. Toutefois, ces bénéfices étaient accompagnés de près de deux fois plus de concessions liées à la flexibilité fonctionnelle²⁶. D'une part, ces résultats tendent aussi à confirmer les préoccupations syndicales liées au maintien des emplois et l'importance de la flexibilité pour les employeurs (Bourque, 1996). D'autre part, les concessions liées à la flexibilité concordent avec l'hypothèse contenue dans la littérature d'une stratégie patronale à la fois plus offensive et qui vise l'implantation de changements favorisant une détermination plus unilatérale de la relation d'emploi.

Offrant une synthèse de l'évolution des enjeux, Bourque (1996) a effectué une recension des travaux américains et canadiens liés à l'évolution du contenu des conventions collectives dans les années 1980. L'auteur y identifie des tendances

²⁶ L'auteure cite en exemple le décloisonnement des métiers et l'élargissement des tâches.

qui coïncident avec nos propos. Nous les avons regroupées sous la forme du tableau 1.6 ci-dessous.

Tableau 1.6 : Tendances dans le contenu des négociations collectives aux États-Unis et au Canada dans les années 1980

Pays	Tendances
États-Unis	Concessions salariales par l'acteur syndical Progression dans la rémunération flexible Augmentation des dispositifs de coopération patronale et syndicale Augmentation des clauses de protection de l'emploi Renforcement de l'ancienneté
Canada	Évaluation conjointe des emplois Non-discrimination Qualité de vie et travail Protection contre le harcèlement sexuel Hausse des clauses demandant des avis en cas de changements technologiques

Ces résultats permettent de corroborer l'importance des enjeux liés au maintien des emplois par la limitation de la sous-traitance par exemple. À cela, Bourque (1996 :335) ajoute que :

Les résultats de ces différentes études éclairent la dynamique des négociations collectives [...] en soulignant l'importance pour les syndicats d'obtenir une meilleure protection des emplois face aux changements technologiques et à la sous-traitance en contrepartie de dispositifs conventionnels visant à réduire les coûts de production et à améliorer la productivité.

Fait intéressant à souligner dans cette étude, les tendances canadiennes laissent présager une extension du champ de ce qui était négocié traditionnellement, comme l'illustre les clauses liées à la qualité de vie au travail. Également, dans le cas des États-Unis, Bourque met en relief l'enjeu de la participation syndicale à la

prise de décision dans l'entreprise qui tend à confirmer la volonté syndicale d'être impliquée dans la gestion de l'entreprise.

Finalement, un sondage mené par le gouvernement canadien en 1997 auprès de dirigeants syndicaux permet de mesurer leurs priorités lors des négociations pour la période de 1994 à 1997. Analysés par Kumar et Murray (2002), les répondants constituaient un échantillon représentatif²⁷ des travailleurs syndiqués canadiens des secteurs public et privé. Questionnés sur leur perception de l'évolution de l'environnement, entre 1987 et 1997, dans lequel se sont déroulées les négociations, 88,5 % notent une augmentation de l'emphase managériale du contrôle des coûts et près de 90 % un environnement «différent» à «très différent» de leur environnement (Kumar et Murray, 2002 : 4-5). En ce qui a trait aux méthodes de travail, 82,1 % mentionnent des changements aux méthodes de production, 81,6 % l'introduction de nouvelles technologies et 78,2 % de nouvelles formes d'organisation du travail telles que la polyvalence (Kumar et Murray, 2002 : 6). Les priorités syndicales reflètent une volonté de maintenir les conditions salariales, d'assurer une sécurité d'emploi et démontrent, tout comme l'étude de Bourque en 1996, de nouvelles priorités syndicales. Nous avons regroupé l'ensemble des résultats de cette étude dans le tableau 1.7 situé à la page suivante.

²⁷ On note une légère surreprésentation des travailleurs ontariens et québécois.

Tableau 1. 7 : Priorités syndicales lors des négociations dans les secteurs public et privé entre 1994 et 1997

Priorités	Taux de réponse ²⁸
Protection des salaires et des avantages sociaux	90 %
Dispositions de retraite anticipée	61,8 %
Restriction de l'impartition ou de la sous-traitance	59,8 %
Contrôle ou réglementation de la charge de travail	57,8 %
Protection contre les mises à pied	54,4 %
Meilleure possibilité de formation professionnelle et de recyclage	45,7 %
Protection contre le harcèlement	44,3 %
Amélioration des horaires de travail	40 %
Congés pour obligations familiales	39,8 %
Rôle accru du syndicat dans la prise de décision	38,8 %
Amélioration des dispositions sur les indemnités d'emploi	36,6 %
Équité en matière d'emploi	35,7 %
Protections relatives aux changements technologiques	33,9 %
Santé et sécurité	33,9 %
Consultation ou préavis sur les changements organisationnels	34,2 %

Les données qui précèdent illustrent une préoccupation syndicale importante quant au maintien des acquis salariaux vers la fin des années 1990. Cette forte valeur accordée aux salaires et aux avantages sociaux est d'autant plus cohérente puisqu'elle fait suite à une période de reculs à ces chapitres pendant la décennie 1980. À cela s'ajoutent des dispositions liées à la sécurité d'emploi, telles que la restriction de la sous-traitance, ce qui semble confirmer la tendance qui ressort de l'évolution du contexte économique. Le contenu de ce sondage tend à confirmer, d'une part, une certaine stabilité dans le temps d'un environnement très changeant. D'autre part, on y constate un accent sur le maintien des acquis en

²⁸ Les répondants étaient appelés à indiquer le degré d'importance du sujet lors de leurs dernières négociations. Le degré d'importance (%) correspond aux taux de réponses «très importantes» et «extrêmement importantes».

matière de conditions salariales ainsi que l'introduction d'une variété de nouvelles dispositions.

Également, bien qu'il ne soit pas possible de distinguer dans quelle proportion ces priorités s'appliquent uniquement au secteur privé et dans quelle mesure elles se reflètent sur le contenu de la convention, on y voit l'apparition de thèmes nouveaux tels que la conciliation travail et famille. Mentionnons en outre qu'à ce sujet, on note qu'au Québec les valeurs liées à la fois au rôle de parent et à la place du travail dans la vie des individus (Tremblay, 2005) ont changé. Également, on constate que l'intégration des femmes sur le marché du travail a conduit à l'émergence de nouveaux défis liés à l'articulation travail-emploi (Tremblay, 2005). Par conséquent, il nous apparaît raisonnable de croire, comme le suggèrent les résultats de Kumar et Murray, que la conciliation travail famille est un nouvel enjeu de négociation faisant suite à l'émergence de nouveaux besoins chez les travailleurs. Les différentes études empiriques quant aux enjeux ayant été présentées, la section suivante portera maintenant sur nos deux autres thèmes : le pouvoir et les stratégies de négociation.

1.4.2 Pouvoir et stratégies

Nous détaillerons les deux études empiriques principales portant sur le pouvoir et les stratégies que nous avons répertoriées. La première est une étude de cas de treize entreprises dans le secteur privé aux États-Unis sur près de vingt ans qui permet d'analyser l'évolution des relations du travail.

Les résultats de cette étude suggèrent une diminution du modèle traditionnel des relations patronales-syndicales au profit 1) de relations basées sur la coopération ou 2) de relations où l'acteur patronal marginalisait le rôle du syndicat (Walton et al., 1994). Sur ce dernier point, les auteurs soulignent l'hostilité de certains employeurs et l'adoption de stratégies offensives dans la négociation collective afin de réduire la légitimité et le pouvoir du syndicat. On y note le recours à des

briseurs de grève, par ailleurs proscrit par la loi au Québec²⁹, et l'usage de tactiques comme le recours à la menace de fermeture.

Les résultats de la seconde étude, de Cutcher-Gershenfeld et *al.* (1998), sont concordants avec les tendances exposées précédemment quant au rapport de force et aux stratégies plus offensives des employeurs. Ces auteurs ont sondé plus de 1500 représentants patronaux et syndicaux américains sur leurs pratiques de négociation collective lors de leurs rondes de négociation entre 1993 et 1996 dans le secteur privé. Ils ont demandé aux répondants d'indiquer, parmi 17 facteurs³⁰, ceux qui ont le plus influencé leurs dernières négociations. En comparant les réponses des acteurs, les représentants syndicaux ont indiqué subir une plus grande influence³¹ de presque tous les facteurs amenant les auteurs à la conclusion suivante : «*This suggests that union leaders see themselves as being under a broader range of pressures*» (Cutcher-Gershenfeld et *al.*, 1998 : 24). Nous avons repris les données pertinentes au tableau 1.8 qui se trouve à la page suivante.

²⁹ La législation actuelle rend illégal le remplacement des travailleurs en conflit de travail à l'intérieur de l'établissement de travail. Or, la notion d'établissement reconnaît un lieu physique de travail, ce qui est inadapté au contexte actuel de travail à distance et virtuel.

³⁰ Entre autres, la crainte de pertes d'emploi, l'augmentation de la concurrence nationale, les menaces de grèves (Cutcher-Gershenfeld et *al.*, 1998 : 23).

³¹ Les différences étaient statistiquement significatives.

Tableau 1. 8 : Perception patronale et syndicale des éléments discutés et intégrés lors des négociations entre 1993 et 1996

Enjeux	Discuté		Inclus dans l'entente	
	Syndicat	Employeur	Syndicat	Employeur
Salaires et avantages sociaux :				
Réduction du taux horaire	39 %	40 %	3 %	4 %
Réduction des avantages sociaux	63 %	60 %	21 %	26 %
Gel des salaires	52 %	54 %	12 %	21 %
Augmentation des salaires	99 %	99 %	95 %	94 %
Augmentation des avantages sociaux	94 %	91 %	70 %	56 %
Sécurité d'emploi	55 %	52 %	28 %	11 %
Sécurité syndicale	43 %	39 %	26 %	12 %
Comités				
Patronal-syndical	34 %	31 %	23 %	15 %
Santé et sécurité	59 %	60 %	43 %	29 %

Tiré de: Cutcher-Gershenfeld et al. (1998 : 26)

De ces données, ces auteurs soutiennent que «*management is putting its own agenda on the table with some frequency, and is focussing on reducing the rate of increase of labor costs*» (Cutcher-Gershenfeld et al., 1998: 26). Cette affirmation s'appuie notamment sur une comparaison entre la réduction des avantages sociaux et la sécurité d'emploi.

Ainsi, Cutcher-Gershenfeld et al. soulignent à la fois une fréquence élevée des discussions au sujet de la réduction des avantages sociaux³² et une inclusion beaucoup plus élevée de ces dispositions dans le contenu des conventions en

³² Élément à la faveur de l'employeur.

comparaison avec les dispositions eu égard à la sécurité d'emploi³³. Il nous apparaît toutefois approprié de nuancer ces propos. D'une part, les éléments traités témoignent, il est vrai, de discussions liées aux objectifs patronaux plus fréquemment mis de l'avant lors de négociations. Toutefois, en comparaison, la fréquence rapportée des discussions liées aux augmentations salariales et leur inclusion dans la convention collective s'avèrent plus élevées. Les résultats ne permettent pas de quantifier, en montant réel, les augmentations qui auraient été consenties de sorte à évaluer plus exactement les concessions et les gains respectifs. Ajoutons que l'évolution du pouvoir de négociation est ici mesurée par le biais de la nature des éléments discutés ainsi que du contenu de l'accord négocié. Autrement dit, le pouvoir respectif des parties est évalué par l'inclusion des dispositions que chacune d'entre elle préconisent.

Par ailleurs, toujours dans le cadre de cette étude, on note un recours aux stratégies offensives par les employeurs. En effet, les répondants en effet ont rapporté que des menaces de fermeture et de lock-out avaient été employées dans 25 % des cas³⁴. Cette étude met en lumière les présupposés émanant de l'évolution du contexte décrit dans notre chapitre selon lesquels il y aurait modification quant aux stratégies patronales. Également, dans le cadre de la négociation collective, le rapport de force syndical semble plus précaire relativement aux menaces de fermeture des employeurs, menaces qui se sont avérées parfois réelles. Maintenant que les études empiriques pour la période des années 1980 et 1990 en lien avec nos thématiques ont été présentées, la prochaine section traitera des études empiriques depuis les années 2000.

1.5 Tendances et études empiriques depuis 2000

Les études empiriques pertinentes à notre problématique se font plus rares à partir des années 2000. Par conséquent, nous avons utilisé de manière complémentaire des données disponibles auprès du ministère du Travail afin d'ajouter en précision

³³ Élément à la faveur du syndicat.

³⁴ Il s'agit de la perception syndicale, les employeurs ont rapporté user de ces tactiques dans 10 % des cas.

aux résultats des études et offrir un portrait plus global de l'évolution de la négociation collective des quatorze dernières années.

1.5.1 Portrait global du processus de négociation depuis 2000

Depuis 2000, on constate un maintien de la tendance quant à la diminution de la fréquence des conflits de travail et à l'allongement de ces derniers³⁵. Lorsqu'on analyse l'évolution des points en litiges, le réajustement des salaires demeure celui qui est le plus fréquemment évoqué. Toutefois, la part des conflits de moyenne ou de longue durée dont le principal enjeu est la sécurité d'emploi tend à s'accroître avec le temps. Tel qu'en fait état un rapport du ministère du Travail (Labrosse et Boutet, 2008 : 15) pour la période de 2000 à 2004 :

Tout comme durant la période de 1985 à 1999, il apparaît que la proportion des conflits de longue durée est plus élevée lorsque la sécurité d'emploi est le principal enjeu. Cette tendance est plus marquée entre 2000 et 2004 puisqu'on remarque que les conflits de longue et de très longue durée représentent plus du tiers de ceux reliés à la sécurité d'emploi.

Ainsi, ces données indiquent que lorsqu'il est question de sécurité d'emploi, les conflits ont tendance à se prolonger (Labrosse et Boutet, 2008). Également, bien qu'une proportion de 75 % des conflits de travail soit des grèves (Marotte, 2009), lorsqu'on observe la durée moyenne des lock-out, on constate qu'ils ont tendance à augmenter. À titre d'exemple, pour la période de 1995 à 2004, la durée moyenne des lock-out était de 99 jours, comparativement à 76 entre 1985 et 1994 (Labrosse et Boutet, 2008). Plus important encore, cette augmentation est liée à l'allongement des conflits de longue durée, passant de 556 jours à 925 jours (Labrosse et Boutet, 2008). En bref, il y a peu de conflits de travail, mais lorsqu'ils ont lieu, ils sont plus longs, ce qui peut refléter un climat de négociation très dur dans ces cas.

³⁵ Nous avons analysé les rapports annuels traitant des conflits de travail disponibles entre 2000 et 2013, ces rapports ont été commandés au ministère du Travail. Ce dernier compile ces données mais ne les publie pas.

En contrepartie, le taux de conventions collectives conclues en négociation directe ou en conciliation est élevé. À titre d'exemple, pour la période de 2002 à 2009 en moyenne, un peu plus 80 % des négociations collectives ont été réglées dans le cadre de négociations directes et près de 14 % avec l'aide d'un conciliateur (Saint-Laurent et Boisvert, 2007; Marotte, 2009). En somme, les relations de travail au Québec semblent majoritairement «bien se porter» (Boivin, 2002), mais lorsqu'il y a conflit de travail, les relations sont très difficiles et les parties semblent rester beaucoup plus sur leurs positions qu'auparavant.

Une étude de Laroche et Barré (2013) portant sur l'effectivité des mécanismes de concertation sociale ainsi que sur l'étendue de la transposition de ces mécanismes dans le contenu des conventions collectives, permet de jeter un éclairage sur les dynamiques des négociations. Notons que ces auteurs ont eu recours à une méthodologie particulièrement riche, combinant une analyse du contenu de 6000 conventions collectives sur 15 ans, dans les secteurs public et privé au Québec, à une dizaine d'entrevues. De ce fait, à partir du contenu des conventions collectives, des tendances ont pu être définies et les chercheurs ont pu en valider leurs significations directement auprès des acteurs.

Ainsi, les résultats indiquent que, bien que les institutions de consultation aux niveaux provincial, sectoriel, régional et local aient favorisé un dialogue entre les acteurs et une participation des syndicats dans les problématiques liées au développement économique, il en est autrement dans la négociation collective. Des cinq domaines de concertation identifiés³⁶ dans les dispositions conventionnelles, une seule progression est notée soit celle relative à la formation. Les auteurs soutiennent que les gains liés à la formation peuvent être liés à des obligations de nature juridique au Québec. Ajoutons toutefois que la formation, bien qu'elle représente un domaine de concertation identifié par Jalette et Barré, peut constituer un gain de la part de l'employeur contribuant au développement de la flexibilité fonctionnelle. Également, signalons en passant que la recherche de flexibilité semble également s'être transposée dans la diminution des clauses où

³⁶ (1) participation à la gestion (2) protection des emplois (3) salaires (4) transparence ou transmission de l'information économique et (5) formation

l'ancienneté constitue le seul critère de promotion (-12 % sur la période étudiée) et dans l'augmentation des clauses de rémunération au rendement (+49.3 %). Nous passons maintenant à la section 1.5.2 qui traitera plus en détails des enjeux de négociation depuis 2000.

1.5.2 Enjeux de négociation

Un article de Jalette et Laroche (2010) offre une perspective intéressante quant aux enjeux plus récents dans les secteurs public et privé au Québec. L'objet de cette publication étant de démontrer comment le contenu de la convention collective s'est adapté aux changements économiques et sociaux vécus au Québec, ils y proposent une projection des enjeux que cette adaptation aurait causée ainsi que l'illustre le tableau 1.9 ci-dessous.

Tableau 1.9 : Principaux enjeux de négociation collective

Clauses	Principaux enjeux
Durée de la convention	Paix industrielle et stabilité Droit de grève et de négociier Capacité d'adaptation de la convention à l'évolution du contexte
Droits de la direction	Décisions concernant l'organisation de la production du travail
Régime syndical	Compétence sur le travail fait dans l'unité
Règlement des griefs et arbitrage	Élargissement de la compétence arbitrale
Administration de la convention	Participation syndicale à la gestion Capacité d'adaptation de la convention collective à l'évolution du contexte
Ancienneté	Équité dans les conditions de travail Effets négatifs sur les employés moins anciens
Gestion et protection de l'emploi	Flexibilité numérique et fonctionnelle
Organisation du travail et de la	Flexibilité et rationalisation

production	Droits des employés à statut d'emploi atypique Conditions de la sous-traitance Adaptation des salariés aux changements technologiques ou autres
Formation professionnelle	Paritarisme Accès Soutien financier
Heures de travail	Flexibilité désirée des salariés Continuité de la production et de la prestation des services
Évaluation des emplois	Équité salariale Justice procédurale Participation syndicale Disparité de traitement
Salaires	Lien avec la performance Pressions visant à contenir les hausses salariales et à réduire les salaires Pouvoir d'achat des salariés Équité externe
Avantages sociaux	Coûts des régimes Évolution des régimes étatiques Évolution sociodémographique
Conciliation travail et vie personnelle	Élargissement de la conciliation aux aspects autres que la vie familiale Adéquation aux besoins des salariés et à la réalité du milieu de travail Équité et accès Capacité d'y recourir
Santé et sécurité du travail	Paritarisme

Tiré de : Jalette et Laroche (2010)

Cette proposition des auteurs quant aux enjeux met en lumière quatre éléments qui suscitent notre intérêt et que nous traitons plus en détail : la durée de la

convention, l'équité, la conciliation travail et vie personnelle ainsi que la soustraitance.

a) Durée de la convention

La durée de la convention semble être un nouvel enjeu qui résulte d'un changement apporté au Code du travail en 1994 (Jalette et Laroche, 2010;2011 b). Initialement limitée à trois ans, rappelons que le code n'assigne plus aucune limite quant à la durée de la convention. Dans un rapport commandé par le ministère du Travail analysant, pour la période de 1994 à 2002, les impacts de cette modification, on rapporte que la durée de la convention fut un des enjeux invoqués par les parties lors de l'intervention d'un conciliateur (ministère du Travail, 2004a), ce qui constitue une nouveauté³⁷. Ainsi, bien que la durée de la convention ait été sujette à négociation par le passé³⁸, il s'agit d'un nouvel enjeu, car cela «implique [maintenant pour le syndicat une] renonciation à négocier périodiquement les conditions de travail et à exercer son droit de grève pour une période plus étendue» (Jalette et Laroche, 2010). Qui plus est, les résultats d'une étude de 5300 conventions collectives dans le secteur privé au Québec (Laroche et *al.*, 2015) mettent en évidence l'allongement des conventions et le contenu de ces dernières favorable aux employeurs.

b) Équité

Des principaux enjeux soutenus par Jalette et Laroche, on voit l'invariabilité des enjeux découlant de la flexibilité telle que l'introduction d'employés aux statuts atypiques dans les entreprises pour pallier à un besoin de flexibilité numérique et salariale. De là découlerait une problématique importante soulevée par les auteurs, problématique liée à l'équité interne par le biais des disparités de traitement et de la couverture

³⁷ Comme indiqué par le ministère du Travail (2004b), il s'avère difficile de mesurer l'importance réelle de ce nouvel enjeu puisque la méthodologie utilisée n'obligeait pas les parties à préciser si la durée de la convention était le point principal ou si plusieurs autres enjeux étaient en cause.

³⁸ Dans la mesure où les parties devaient convenir d'une durée qui pouvait osciller entre un et trois ans.

conventionnelle. Ainsi, nous avons décrit précédemment qu'on vit apparaître dans les années 1980 des clauses octroyant des conditions de travail «moins avantageuses sur la seule base de sa date d'embauche [date d'embauche de l'employé touché par une disparité]» (ministère du Travail, 2004a : 4). En raison de ces iniquités générationnelles, le gouvernement interdit les disparités permanentes en 1999. Soulignons que la loi prohiba les disparités ne pouvant être résorbées dans un délai raisonnable (disparités temporaires) et que cette disposition s'applique à toutes les conditions de travail, donc tant au niveau du salaire que des horaires de travail par exemple (ministère du Travail, 1999; 2004a).

L'évolution de l'état de diffusion de ces clauses et leurs impacts sur les travailleurs ont pour certains traduit à la fois une baisse du pouvoir syndical (Pelletier, 1999) et l'adoption d'objectifs défensifs dans le cadre de la négociation (Rose et Chaison, 2001). D'une part, en ce qui concerne l'iniquité salariale qu'engendrent ces clauses, une étude commandée par le ministère du Travail analysant le contenu des conventions collectives en vigueur le 1^{er} janvier 1999 estime que les écarts annuels moyens pour les employés affectés par les doubles échelles se situaient entre 2436,32 \$³⁹ et 3382,11 \$⁴⁰ (Pelletier, 1999).

D'autre part, l'évolution de la diffusion de ces clauses illustre la difficulté des parties à rétablir l'équité dans les conditions de travail et, surtout, une tendance à faire plus facilement des concessions s'appliquant à une partie des travailleurs. Ainsi, un rapport du ministère du Travail (2004a) indiquait que les conventions collectives en vigueur en février 2000 contenaient au moins une clause de disparité permanente dans 6,2 % des cas, une autre forme de disparité permanente à une fréquence de 4,4 % et des disparités

³⁹ Dans le secteur du commerce de détail et des magasins d'alimentation. Ce secteur a été sélectionné car il était celui où les conventions collectives contenaient la plus importante présence de ces clauses dites de disparité de traitement (ministère du Travail, 1999).

⁴⁰ Dans le secteur manufacturier. Ce secteur a été choisi car il est considéré comme un secteur très exposé à la concurrence internationale (ministère du Travail, 1999).

salariales temporaires dans 3,3 % des cas. Lorsque le contenu de ces conventions a été analysé à la suite de leur renouvellement trois ans plus tard, on note une diminution de 0,9 % des disparités salariales permanentes et de 0,5 % des autres disparités permanentes mais une augmentation de 4,5 % des disparités temporaires. En d'autres termes, si 13,9% des conventions collectives au Québec comprenaient une forme de disparité de traitement en février 2000, ce nombre a augmenté à 17 % trois ans plus tard. Il est intéressant de noter à ce propos que la tendance à la hausse est plus importante dans le secteur privé⁴¹ et que le secteur de l'alimentation et du commerce est d'ailleurs le domaine où ces disparités sont les plus importantes. En ce sens, l'extrait suivant du rapport synthétise bien la situation :

À la fin de février 2000, 45 % des conventions collectives de ce secteur montrent des écarts salariaux permanents et 5 %, des écarts salariaux temporaires. Bien qu'un peu moins présents dans les conventions collectives de la génération suivante, des écarts se retrouvent encore dans plus de 40 % d'entre elles. Les écarts salariaux permanents sont trois fois moins importants (155 au lieu de 45 % précédemment) mais le terrain occupé par les écarts salariaux temporaires passe de 5 à 27 % (ministère du Travail, 2004a : 18).

De plus, notons, qu'après 2000, outre les iniquités salariales, les disparités concernent les congés annuels à 78,2 %, les jours fériés à 10,9 %, la cessation d'emploi et la durée du travail à 3,2 % respectivement. De fait, les disparités introduites par le biais de la négociation collective dans les dernières décennies semblent avoir entraîné un enjeu d'équité intergénérationnelle (Jalette et Laroche, 2011b) qui apparaît difficile à rétablir. Dans un autre ordre d'idées, mais toujours en lien avec notre problématique, la plus forte concentration de ces disparités dans le secteur de l'alimentation fait émerger la possibilité de dynamiques de négociations propres à certaines industries.

⁴¹ Cette tendance s'est maintenue puisque, pour la période de 2003 à 2007, 56,5 % des conventions du secteur privé ne prévoyaient aucune disposition pour les employés à temps partiel contrairement à 18,6 % dans le secteur public (Labrosse, 2009).

c) Conciliation travail et vie personnelle

La conception d'une catégorie liée à la conciliation travail et vie personnelle dans l'étude de Jalette et Laroche suggère l'importance de ce nouvel enjeu. Sur ce dernier point, nous désirons apporter une précision puisque le concept de flexibilité semble avoir évolué. Ainsi, à la conceptualisation de la flexibilité qui résulte de demandes patronales, il faut ajouter un deuxième versant : la conciliation travail et vie personnelle constitue cette seconde face découlant, cette fois-ci, de demandes des travailleurs (Jalette et Laroche, 2011 b). Autrement dit, les salariés recherchaient, depuis quelques années, une autre forme de flexibilité afin de leur permettre d'adapter leurs conditions de travail, en particulier leurs horaires, à leurs besoins personnels. Toutefois, cette publication ne nous permet pas de constater l'état de la diffusion de ce nouvel enjeu.

Dans le même ordre d'idées, une analyse longitudinale en trois temps⁴² du contenu de 400 conventions collectives des secteurs public et privé permet d'apporter un éclairage sur la diffusion des enjeux liés à la conciliation travail et famille. Cependant, il importe de souligner que la définition du concept de conciliation travail et famille utilisée est très large jusqu'à inclure les dispositions associées à des mécanismes de soutien à la famille telles que la présence d'assurances collectives (Rochon, 2000). En ce sens, nous avons identifié les clauses qui contribuent à réduire les conflits liés à l'articulation entre «les sphères de l'emploi et de la famille» (Tremblay, 2005 : 42).

Par ailleurs, les résultats indiquent, d'une part, que certaines des dispositions «se contentent de réitérer les garanties fondamentales établies par la loi» (Rochon, 2000 : 52), limitant ainsi l'apport de la négociation collective pour les travailleurs syndiqués concernés. Dans le même ordre d'idées, en ce qui a trait aux dispositions liées aux congés de maternité, il y

⁴² Les conventions ont été analysées en 1988, 1993 et 1998.

a entre 1988 et 1998 une baisse des clauses prévoyant le maintien de l'ancienneté et une stabilité quant aux dispositions en permettant l'accumulation. D'autre part, lorsqu'on inventorie les dispositions liées à l'aménagement du temps de travail «dans plusieurs des cas, seuls les employés permanents qualifiés qui travaillent à plein temps [...] peuvent participer [...]» (Rochon, 2000 : 36) ce qui traduit une certaine limitation des bénéfices conventionnels chez les employés atypiques (Bernier, 2013). Également, mentionnons en outre la progression dans l'accès à des horaires souples (9,8% en 1988 contre 14,3 % en 1998) et à la semaine de travail comprimée (15% en 1988 contre 20%). Bien que l'augmentation de ces dispositions peut réduire les conflits de temps (Tremblay, 2005), les conclusions contenues dans le rapport soutiennent que ces clauses ne doivent pas être nécessairement interprétées comme des gains de la part des employés puisqu'elles peuvent résulter d'un besoin de flexibilité des employeurs.

Les travaux de Diane-Gabrielle Tremblay (2003; 2005) s'intéressent à la problématique de l'articulation emploi et famille. En 2003, elle a fait état de l'importance relative, pour l'acteur syndical, des mesures organisationnelles favorisant la conciliation travail et famille. Comparant, par questionnaire, la perception des négociateurs syndicaux et des directeurs des ressources humaines d'entreprises privées à la perception d'employés lors d'entretiens, ses résultats indiquent la présence de peu de mesures «concernant l'aménagement du temps de travail, pourtant fort recherchées par les parents» (Tremblay, 2003 : 20). Ainsi, malgré le fait que les travailleurs ont de nouveaux besoins, ils ont accès à peu de dispositions à cet égard, et ce, dans les quatre secteurs industriels étudiés.

L'auteure a d'ailleurs, dans une publication subséquente, pour le même projet de recherche, questionné les représentants syndicaux plus directement sur cette question. Ainsi, des représentants syndicaux ont été

interrogés quant à leur perception des besoins de conciliation des syndiqués et de l'importance de cet enjeu (Tremblay, Amherdt et De Sève, 2003). De fait, 47,3 % des représentants syndicaux ont rapporté attribuer une grande ou une très grande importance à la conciliation travail et famille mais, *contrario*, plus de la moitié des représentants (52.7%) accordaient une faible importance à cet enjeu (Tremblay et al., 2003).

De plus, en ce qui a trait à la diffusion des mesures organisationnelles offertes, 61 % des entreprises syndiquées observées offraient des congés pour raisons personnelles, 36,2 % des compléments de salaires et congés à la naissance et toutes les autres mesures recensées⁴³ étaient présentes dans moins de 20 %. Néanmoins, notons que les résultats indiquent que le syndicat a «joué un rôle important (initiative, négociation, information auprès des employés» (Tremblay et al., 2003 : 95) dans la présence des dispositions liées aux congés pour raison personnelle et aux compléments de salaires.

Il est également possible d'établir un lien entre les travaux de Tremblay et les enjeux liés à l'équité présentés précédemment puisque l'auteure soutient que «pour la plupart des organisations répondantes (syndiquées rappelons-le), [...] dans un peu moins de la moitié, ce sont principalement le personnel régulier, permanent ou syndiqué qui y ont accès» (Tremblay, 2003 : 20). En somme, la question de l'articulation travail et famille semble correspondre à un besoin de la part des travailleurs, des gains ont été faits dans le cadre de la négociation collective, mais leur importance demeure relative.

⁴³ Horaire flexible, horaire sur mesure, semaine de travail comprimée volontaire, réduction volontaire du temps de travail, travail à domicile, cheminement de carrière adapté aux exigences familiales (Tremblay et al., 2003 : 7).

d) Sous-traitance

La sous-traitance ainsi que les dispositions liées à la sécurité d'emploi semblent être des enjeux qui persistent dans le temps, tel que le fait remarquer Jalette et Laroche (2010) et les dispositions à cet effet semblent difficiles à négocier. Plus précisément, lorsqu'on compare le contenu des conventions collectives du secteur privé avec celles du secteur public entre 2003 et 2007, en moyenne ce sont près de 35,2 % des conventions du secteur privé qui n'avaient aucune disposition liée à la sous-traitance, contre 24 % dans le secteur public (Labrosse, 2009). La sécurité d'emploi, préoccupation liée à la sous-traitance, est protégée dans 42,5 % des conventions collectives du secteur privé par des dispositions permettant la sous-traitance lorsqu'elle n'entraîne pas de mise à pied (Labrosse, 2009). Bien que nous ayons constaté que l'introduction de stratégies de flexibilisation requérant la sous-traitance ait engendré une hausse des préoccupations chez les travailleurs quant à leur sécurité d'emploi, on constate que plus du tiers des syndicats semblent avoir des difficultés à la baliser.

1.6 Constats sur la problématique

De notre recension des écrits, nous dégagons cinq grands constats. Premièrement, il y a un manque réel d'études empiriques mesurant l'évolution des dynamiques de négociation collective notamment aux chapitres des enjeux, du pouvoir et des stratégies, particulièrement dans le secteur privé au Québec. Deuxièmement, le contexte dans lequel évoluent les acteurs a subi d'importantes transformations qui semblent avoir entraîné des changements sur les processus de négociation collective. Ces deux premiers constats corroborent la pertinence de notre réflexion.

Troisièmement, enjeux de négociation semblent désormais plus complexes et plus élargis en raison notamment de nouveaux besoins des salariés. Ainsi donc, il y a des différences significatives entre l'orientation syndicale confinée aux «*bread-and-butter issues*» (Chaykowski et Verma, 1992:24) et les objectifs liés à la

sécurité d'emploi ou la conciliation travail et vie personnelle. Par conséquent, la réalité des dynamiques de négociation eu égard aux enjeux semble plus complexe. Quatrièmement, relativement aux stratégies de négociation, notre recension révèle un changement dans l'attitude patronale se transposant dans de nouvelles stratégies plus offensives. Finalement, le rapport de force semble avoir évolué à l'avantage de l'employeur, tel que le suggèrent par exemple, le contenu des conventions collectives et l'évolution du contexte macroéconomique. Ces trois derniers constats constituent nos propositions principales en lien avec nos trois thématiques et notre question de recherche.

En définitive, la dynamique des négociations collectives semble avoir changé. Notre premier chapitre a mis d'ailleurs en relief, d'une part, la multitude de transformations sociales des dernières décennies et, d'autre part, le caractère multifactoriel de la négociation collective.

Néanmoins, faire état de transformations dans les relations du travail est intéressant mais un travail de recherche a une plus grande contribution lorsqu'il interprète la réalité (Chaykowski et Verma, 1992). Dès lors, pour répondre à notre question de recherche, nous devons nous appuyer sur un cadre conceptuel qui nous permettra d'ordonner et de donner un sens à la réalité des acteurs que nous désirons observer. Le chapitre suivant présentera et justifiera ces choix théoriques.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE

Les choix théoriques dont nous ferons état dans le présent chapitre ont été faits dans un souci de pertinence et de cohérence avec notre objet de recherche. De fait, ils ont été dictés à la fois par notre problématique mais aussi par le caractère particulier du processus de négociation collective. Nous proposons donc, dans un premier temps, de présenter les éléments sur lesquels nous nous sommes appuyés pour sélectionner notre modèle conceptuel, soit le modèle d'interdépendance des parties de Bacharach et Lawler (1981a). Nous considérons que cette justification est essentielle, car «*la théorie ou le modèle de négociation collective universellement accepté n'existe pas*» (Hébert, 1992 : 1062).

Ainsi donc, nous effectuerons un bref retour sur notre problématique et notre question de recherche. Par la suite, nous reviendrons sur le concept de négociation collective et nous en présenterons les principales caractéristiques. En ce sens, rappelons que l'adoption d'une perspective historique dans notre premier chapitre a écarté toute définition de concept théorique. Or, la clarification des concepts est une étape essentielle à la constitution de connaissances valides (Van Campenhout et Quivy, 2011). Par conséquent, nous désirons dans le présent chapitre apporter les éclaircissements nécessaires à la compréhension de notre démarche.

Dans un second temps, nous exposerons les fondements théoriques qui sont, selon nous, indispensables à la compréhension de nos choix théoriques. Dans un troisième temps, nous présenterons le modèle d'interdépendance des parties. Enfin, il importe de préciser que nous y avons greffé certains ajouts plus contemporains afin de pallier les limites du modèle.

2.1 Retour sur notre problématique et caractère distinctif du processus de négociation

2.1.1 Retour sur la problématique et sur la question de recherche

Partant d'un contexte plus large que celui de la négociation collective, notre revue de la littérature nous a permis de constater des changements économiques et sociaux majeurs depuis la fin des années 1970 et le début des années 1980 en Amérique du Nord et, plus particulièrement, au Québec. Nous avons observé que la régulation fordiste a consolidé, des années 1940 jusqu'au début des années 1980, un modèle de négociation collective que nous avons qualifié de traditionnel. Ainsi, les contextes socio-économiques ont raffermi des rapports patronaux-syndicaux conflictuels et des gains syndicaux croissants, contribuant ainsi au développement de la société de consommation. De surcroît, la négociation collective devint une institution associée au développement de la classe moyenne (Cutcher-Gershenfeld, 2011).

Nous avons par la suite constaté que des changements de grande importance ont transformé le contexte dans lequel se déroule la négociation collective. La conjonction de la déréglementation, de la hausse de la concurrence et de l'internationalisation des sites de production a conduit à la fois à la fin de la régulation fordiste et à l'émergence du phénomène de mondialisation. De fait, la gestion des entreprises et la structure industrielle se sont considérablement métamorphosées menant à des pertes d'emplois et à l'arrivée de nouvelles incertitudes pour les travailleurs. En ce sens, la littérature nous a permis de noter que ce nouvel environnement a influencé la négociation collective au plan des enjeux, des stratégies et du pouvoir. Toutefois, notre recension des écrits a mis en lumière le peu d'études empiriques permettant de le corroborer. Plus encore, aucune étude n'a questionné directement les acteurs quant aux changements présumés au processus de négociation. Conséquemment, nous visons à répondre à la question suivante : *quelle est l'évolution des dynamiques de négociation collective dans le secteur privé au Québec?*

Or, avant de présenter le cadre de théorie sélectionné, nous désirons mettre en lumière les caractéristiques de la négociation collective qui ont guidé nos choix théoriques. De fait, nous désirons faire ressortir la congruence entre les particularités de notre objet de recherche et le cadre conceptuel retenu afin de prouver la rigueur de notre raisonnement.

2.1.2 Définition et particularités de la négociation collective

a) Définition

Afin de saisir les particularités de notre objet de recherche, il faut revenir à sa définition. Ainsi, la négociation collective se définit comme :

[Un] procédé selon lequel, d'une part, un employeur [...] et, d'autre part, un syndicat cherchent à en venir à une entente sur des questions relatives aux rapports du travail dans l'intention de conclure une convention collective à laquelle les deux parties souscrivent mutuellement [...]. La négociation collective présuppose donc l'existence de parties distinctes, d'un but commun recherché ensemble et d'intérêts divergents qu'on cherche à accommoder. (Dion, 1986 : 310)

La négociation collective est donc un mécanisme relationnel où les parties, toutes deux orientées vers la conclusion d'un accord collectif, doivent faire converger des intérêts parfois opposés. Toutefois, bien que cette définition reflète un processus de codétermination des conditions de travail, les fondements juridiques des relations du travail au Québec contribuent à distinguer l'exercice de la négociation collective de la cogestion. En fait, suivant «l'approche dominante en droit» (Vallée et Bourgault, 2001 : 37) au Québec, les droits de direction ne sont limités que par les contenus implicite et explicite de la convention collective (Vallée et Martin, 2012). Conséquemment, la gestion de l'entreprise par l'employeur est circonscrite par le résultat émanant du processus de négociation. Conséquemment, les dynamiques de négociation sont teintées par une tension entre la volonté patronale de limiter le contenu de la convention et la quête du contraire du côté syndical.

b) Particularités de la négociation collective

La négociation collective se distingue de toutes les autres formes de négociation en raison de trois éléments fondamentaux. Premièrement, par l'aspect continu de la relation entre les parties (Hébert, 1992; Bilodeau, 2008;2011; Bilodeau et Sexton, 2013). En effet, contrairement aux négociations commerciales par exemple, les parties patronales et syndicales ont une relation qui perdure au-delà de la signature de la convention.

Deuxièmement, le contenu de l'accord négocié conditionne beaucoup plus que les conditions du travail : il fixe «des droits et des valeurs» aux parties (Bilodeau, 2008 : 175). La négociation collective contribue, d'une part, au développement et à la régulation de la dynamique entre les acteurs et, d'autre part, à la construction de leurs rôles respectifs. Autrement dit, elle «sert de base à tout un ensemble de rapports «extra-négociation» et «extra-commerciaux» » (Hébert, 1992 : 1064) permettant une articulation du processus de négociation collective au-delà du simple marchandage salarial « malgré les enjeux économiques indéniables qu'il comporte» (Hébert, 1992 : 1064).

Le troisième élément spécifique de la négociation collective est l'interdépendance des parties (Bacharach et Lawler, 1981a; Hébert, 1992; Lawler, 1992; Bilodeau, 2008; 2011; Bilodeau et Sexton, 2013) du fait que ces dernières partagent un intérêt en commun : la pérennité des activités de l'entreprise. Conséquemment, tel que soutenu par Bilodeau et Sexton (2013 : 60) :

Cette interdépendance [...] est inhérente à la relation d'emploi [et] tient de la nécessité pour les employeurs d'embaucher, de retenir et d'assurer la meilleure collaboration possible des travailleurs syndiqués ainsi que du fait que ces derniers ont généralement besoin des revenus d'un emploi pour assurer leur subsistance.

c) Autres éléments

Par ailleurs, outre ces trois spécificités, d'autres éléments constituent des caractéristiques qui doivent se refléter dans le choix du cadre théorique.

D'une part, les décisions conjointes et les pourparlers qui émanent de la négociation collective en font un processus dynamique (Hébert, 1992) qui se manifeste par une interactivité entre les acteurs. La transformation des contraintes et des ressources du processus de négociation en un accord négocié requiert des ajustements mutuels qui s'effectuent tout au long des discussions. Dès lors, négocier implique à la fois une communication réciproque d'information et une réorganisation des positions tout au long du processus de négociation (Bacharach et Lawler, 1981a; Leap et Grisby, 1986; Bilodeau et Sexton, 2013). Par conséquent, nous avons sélectionné un modèle qui inclut des boucles de rétroaction dans le processus de négociation et qui identifie l'information comme un élément constitutif de la dynamique de la négociation.

D'autre part, il nous apparaît essentiel de placer le pouvoir au centre de toute analyse de la négociation collective. De prime abord, rappelons qu'aux origines de l'institutionnalisation de la négociation collective se trouve la volonté de pallier au déséquilibre de pouvoir inhérent à la relation d'emploi (Summer, 2000). Ensuite, bien que nous ayons fait état d'intérêts communs aux parties, il n'en demeure pas moins que le travail est source de tensions et de désaccords : les acteurs ont des intérêts divergents. Dans ces circonstances, le pouvoir contribue à maximiser la réalisation des objectifs respectifs : motivation première des parties à entrer en négociation (Bacharach et Lawler, 1981a).

Finalement, «il existe une interaction importante entre le processus de négociation et l'environnement» dans lequel il se déroule (Hébert, 1992 : 1064) et, dès lors, notre modèle théorique doit inclure un ensemble de conditions contextuelles. Autrement dit, l'environnement peut façonner les caractéristiques organisationnelles et structurelles des acteurs ainsi que le processus de négociation lui-même (Kochan, 1980; Kochan et Katz, 1988) ou être source de contraintes et de pouvoir (entre autres Bacharach et Lawler, 1981a; Leap et Grisby, 1986; Dion, 1986; Chaykowski et Verma, 1992).

Néanmoins, bien que le contexte dans lequel se déroule la négociation soit source à la fois de contraintes et de pouvoir pour les acteurs (Leap et Grisby, 1986), nous

sommes d'avis qu'il ne détermine pas entièrement les résultats de la négociation. Ainsi, pour un même contexte, les parties peuvent arriver à conclure des accords très différents (Godard, 2005). Conséquemment, bien que nous convenions que les caractéristiques de l'environnement sont très structurantes, nous sommes d'avis qu'il n'y a pas de «supra-règle qui déterminerait la conduite des acteurs» (Lévesque, 2003 : 61). En d'autres termes, nous reconnaissons aux acteurs une liberté d'action qui orientera leurs comportements et, ultimement, influencera le résultat de la négociation. En somme, nous avons sélectionné le modèle d'interdépendance des parties de Bacharach et Lawler (1981a) puisqu'il concorde parfaitement avec tous les éléments dont nous venons de faire état. La prochaine section en présentera les fondements.

2.2. Modèle d'interdépendance des parties : fondements théoriques

2.2.1 La négociation comme activité sociale

Les travaux de Bacharach et Lawler s'inscrivent dans le cadre de recherches pluridisciplinaires portant sur la négociation dans son sens large : la théorie qu'ils proposent peut servir à l'analyse de plusieurs formes de négociation. Ainsi, c'est par le biais de recherches en psychologie sociale portant sur les conditions conduisant des individus à se coaliser que l'importance du pouvoir et de la négociation a émergé (Lawler, 1992). Ils ont notamment postulé que le pouvoir est un construit multidimensionnel et, qu'à travers différents mécanismes, il structure les résultats et les comportements de négociation (Bacharach et Lawler, 1976, 1981a, 1981b; 1993, Lawler, 1992; 1993).

Par ailleurs, selon ces auteurs, la négociation se trouve au cœur de conflits socio-structurels et est donc «*an integral component of important social processes*» (Lawler, 1992: 18). Suivant cette perspective, le conflit est une réalité sociale opposant un individu ou des groupes et qui trouve son origine dans la structure sociale. Ainsi, la position occupée dans la société s'accompagne d'intérêts et de ressources distinctes à chaque acteur. Dans le cadre des interactions sociales,

chaque partie tente d'incarner ses intérêts et de défendre ses ressources : de là le conflit (Lawler, 1992). En ce sens, la négociation est «*a mixed-motive situation in which two or more parties engage in moves and countermoves to resolve or manage conflict*» (Lawler, 1992: 19).

Néanmoins, à première vue, nous pourrions critiquer l'aspect déterministe de cette approche où les acteurs, tels des blocs hermétiques, tentent de maximiser des intérêts découlant exclusivement de la structure sociale. Or, la conceptualisation du processus de négociation par Bacharach et Lawler attribue aux parties appelées à négocier une latitude. En ce sens, les caractéristiques socio-structurelles mènent aux conflits, mais les acteurs «*interpret, translate, or otherwise concretize their structurally embedded interests [...] and choose tactics on this basis*» (Lawler, 1992 : 19) ce qui influence le processus de négociation et la nature de la relation entre les parties. Ces dernières peuvent, par exemple, décider d'œuvrer à trouver des intérêts communs, pour mitiger le conflit, ou bien adopter une approche coercitive et l'exacerber (Bacharach et Lawler, 1981a; Lawler, 1992). De fait, il est soutenu que les choix des individus qui prennent part à la négociation peuvent mener à des résultats qui divergent de ce qui serait déterminé par la structure sociale. Par conséquent, cette latitude contribue à expliquer, pour un même contexte, des accords de nature variable.

Également, bien que les conflits soient au cœur de la réalité sociale, il n'en demeure pas moins qu'il faille comprendre pourquoi des acteurs possédant *a priori* des intérêts opposés entrent en relation et négocient : l'explication réside dans l'interdépendance des parties. Ainsi, la négociation s'inscrit dans un contexte à deux facettes: la rareté des ressources qui entraîne de la compétition entre les acteurs et une asymétrie dans leur allocation qui incite les parties à échanger entre elles (Bacharach et Lawler, 1981a). En d'autres mots, «*two parties are likely to enter a bargaining relationship to the extent that each perceives the other as able to provide resources more readily or completely than other with whom they might negotiate*» (Bacharach et Lawler, 1981a : 39). Dès lors, le degré de la dépendance des parties un envers l'autre, leur interdépendance, est une dimension déterminante

de la négociation. Bien qu'il y ait conflit d'intérêts, un acteur seul ne peut avoir accès aux ressources visées : il a besoin de l'autre (Lawler, 1992). Il y a donc là congruence entre les caractéristiques propres à l'interdépendance patronale-syndicale dont nous avons fait état dans la précédente section et les fondements théoriques des travaux de Bacharach et Lawler.

2.2.2 Le pouvoir comme construit déterminant

Tel que mentionné précédemment, l'élément fondamental qui lie à la fois le contexte, le processus et les résultats de la négociation est le pouvoir. De fait, chaque partie appelée à négocier vise à maximiser ses gains dans le cadre d'une relation conflictuelle, asymétrique et mutuellement dépendante. Or, c'est par le biais du pouvoir, à la fois sous ses formes de capacité potentielle à s'imposer et dans sa mise en œuvre (Bilodeau, 2008; Bilodeau et Sexton, 2013), que les acteurs tentent de redéfinir la nature de leur relation. Autrement dit, face à des objets de négociation distributifs, chacune des parties tentera de modifier la définition du pouvoir dans la relation à son avantage afin d'obtenir ce qu'il désire (Bilodeau et Sexton, 2013). Plus particulièrement, rappelons que la négociation est bien plus qu'un simple exercice d'échange entre les parties (Hébert, 1992; Bilodeau, 2008;2011) et que les intérêts divergents qui y sont inhérents impliquent nécessairement des conflits d'intérêts par rapport à certains enjeux. Le pouvoir est donc ce qui contribue à vaincre ces résistances (Bilodeau et Sexton, 2013).

Mais encore, Bacharach et Lawler considèrent que le pouvoir est le construit dominant qui modèle l'expérience vécue lors d'une négociation, car «*bargaining power can serve as a schemata by which bargainers organize their own phenomenological experience*» (Bacharach et Lawler, 1981a: 44). Plus précisément, il est soutenu que les comportements de négociation sont liés à un processus profondément ancré chez les individus. Ainsi donc, une partie appelée à négocier évalue, en continu, son pouvoir, le pouvoir de l'autre, les tactiques qui lui sont accessibles dans ce contexte et celles que l'adversaire tentera d'adopter

(Bacharach et Lawler, 1981a). En vertu de ce processus itératif, le pouvoir façonne les enjeux, les stratégies et les résultats de la négociation.

Néanmoins, tel que souligné par Bilodeau (2008) dans le cadre d'une revue de la littérature sur le pouvoir et la négociation, le nombre d'auteurs ayant abordé ces notions est considérable. Poussant cette constatation plus loin, Godard (2005 : 356) a même dénoté ce qu'il considère comme un recours excessif à la notion de pouvoir dans les modèles de négociation allant même jusqu'à soutenir que le concept est «*meaningless*». Le modèle d'interdépendance des parties s'est d'ailleurs voulu une réponse face à un bilan analogue à la fois avec celui de Bilodeau et celui Godard par Bacharach et Lawler. En ce sens, il est soutenu que :

These authors [Chamberlain and Kuhn, Stevens, Walton et Mckersie] fail to relate the tactical aspect of bargaining, however, to an explicit theory of bargaining power. The link between bargaining power and bargaining tactics is simply assumed and underdeveloped on a theoretical and empirical level. The failure to articulate the connection between power and tactic [...] power has remained a blurred analytic construct in the collective bargaining literature. (Bacharach et Lawler, 1981b: 219-220)

Nous avons donc sélectionné le modèle d'interdépendance des parties car, d'une part, cette théorie résulte de la volonté de comprendre les mécanismes sous-jacents au pouvoir et, d'autre part, parce que la conceptualisation du pouvoir proposée y est d'une grande clarté. Plus encore, c'est cette force explicative, combinée à la congruence avec les caractéristiques de la négociation, qui est à la source de ce choix théorique.

En somme, nous venons de présenter les fondements sur lesquels repose le modèle d'interdépendance des parties. Dans l'ensemble, il faut retenir que la négociation est une activité sociale dans le cadre d'une relation d'interdépendance et que le pouvoir en est le pivot. Il importe maintenant de présenter cette théorie.

2.3 Modèle d'interdépendance des parties : dimensions constitutives

Nous avons exposé précédemment que la négociation est une activité sociale qui se trouve au cœur d'une relation entre des individus ou des groupes. Empruntant

des concepts à la théorie des échanges sociaux (Blau, 1986) et à la théorie de la dépendance (Emerson, 1962), il est soutenu que l'importance accordée par les acteurs à leur relation est proportionnelle aux ressources auxquelles cette dernière leur permet de bénéficier (Bacharach et Lawler, 1981a; Lawler, 1992). L'expectative des gains, combinés aux bénéfices réels qui résultent de la négociation, est ce qui cimente et maintient la relation sociale.

Plus concrètement, l'acte de négocier est défini ainsi : «*the task of a bargaining party is to convince its opponent that it controls the resources, that the opponent needs the resources, and it is willing to use power*» (Bacharach et Lawler, 1981a : 51). Cette définition soulève deux éléments importants dans le modèle d'interdépendance des parties. D'une part, le fait de convaincre l'adversaire du contrôle des ressources implique que, contrairement aux modèles économiques de négociation, l'information est imparfaite et que, conséquemment, négocier mène à manipuler ces imperfections. Le fait de jouer sur les impressions de l'adversaire présume une part de subjectivité à la négociation et au pouvoir.

D'autre part, cette définition suppose que le pouvoir revêt la forme d'une potentialité qui peut ne pas être activée et qui peut être efficace ou non (Bacharach et Lawler, 1981a). Cette dimension du pouvoir doit être distinguée d'une seconde dimension, soit le pouvoir réel, qui est le résultat de l'activation du pouvoir potentiel. La section suivante présentera les différentes dimensions du pouvoir. Nous pourrons par la suite les relier aux autres éléments constitutifs du processus de négociation.

2.3.1 Pouvoir objectif et subjectif

Le pouvoir est à la fois objectif et subjectif : la compréhension de cette distinction est fondamentale dans la théorie de Bacharach et Lawler. La dimension objective du pouvoir fait référence aux facteurs environnementaux qui peuvent soit contraindre ou bien incarner des ressources. Il n'y a aucun doute que le contexte dans lequel se déroule la négociation regorge d'opportunités et de limites qui structurent les résultats en raison de leur influence sur la disponibilité et le contrôle

des ressources. En ce sens, la conception d'un pouvoir objectif reconnaît l'effet de l'interaction entre le processus de négociation et l'environnement sur les résultats de la négociation qui est à au cœur de notre objet de recherche.

Plus encore, le pouvoir objectif représente la conceptualisation du pouvoir contenu dans les modèles économiques et behavioristes de négociation (Bacharach et Lawler, 1981a; Hébert, 1992). Bien qu'ils soient différents, ces modèles ont en commun de considérer le pouvoir comme le contrôle ou la possession réelle de ressources structurelles et contextuelles (Bacharach et Lawler, 1981a). D'ailleurs, une revue des différents modèles de négociation corrobore cette convergence où «*power stems from multiple legal, economic, social and structural sources that are controllable to varying degrees by union and management*» (Leap et Grisby, 1986 : 202) et où il s'apprécie en fonction du niveau de contrôle réel de ces éléments par les acteurs.

Or, l'objectivité du pouvoir est certes très structurante, mais sans sa facette subjective, propre à Bacharach et Lawler, la conceptualisation du pouvoir de négociation est incomplète. Ainsi, le pouvoir objectif définit, *a priori*, le pouvoir dans la relation et détermine les résultats de la négociation. À considérer seulement cette facette du pouvoir, les informations portant sur les ressources et les contraintes dans l'environnement propres à chaque acteur seraient connues des deux parties et les décisions prises, dans le cadre de la négociation, seraient rationnelles et basées sur une information parfaite. Plus encore, les résultats de la négociation seraient alors déterminés par le contexte. Mais en fait, la négociation est une expérience subjective (Bacharach et Lawler, 1981a).

De fait, la négociation implique l'échange et le marchandage de ressources possédant des caractéristiques différentes, pensons par exemple à la négociation de clauses concernant l'organisation du travail ou la durée de la convention. Conséquemment, la valeur accordée aux ressources passe à travers le prisme du jugement et des préférences propres à chaque partie et comporte donc une part de subjectivité.

De plus, nous l'avons déjà mentionné, il y a asymétrie d'information et, par conséquent, négocier implique une part d'incertitude. Ainsi, les acteurs n'ont pas une connaissance parfaite de leur pouvoir objectif ni de celui de leur adversaire, ils doivent donc l'évaluer et prendre des décisions basées sur ces estimations tout au long du processus (Bacharach et Lawler, 1981a). L'évolution des modes de gestion des entreprises ainsi que de l'organisation du travail, que nous avons exposés dans notre revue de la littérature, en constituent des exemples. L'information liée aux orientations stratégiques, qui détermine par exemple la pérennité des emplois dans l'unité d'accréditation, peut s'avérer hermétique pour la partie syndicale. Seule la partie patronale possède l'information complète et, en ce sens, la partie syndicale se doit d'estimer les ressources et les contraintes à la base du rapport de force. Qui plus est, même lorsque l'information est accessible et connue, les acteurs ont une marge de liberté. Mais encore, tel que l'exposent Bacharach et Lawler (1981a: 49): «*a bargainers awareness of the objective conditions does not imply slavish acceptance of them, and thus the objective facet of power does not strictly determine the subjective impressions of power at the table*».

Plus encore, les ressources et les contraintes à la base du pouvoir objectif, telles que la législation, ne sont pas toujours sous le contrôle des négociateurs. Les parties ne peuvent donc pas, dans une large mesure et dans le contexte immédiat d'une négociation, modifier le pouvoir objectif présent dans leur relation (Bacharach et Lawler, 1981a). Les négociateurs se doivent donc de travailler à changer la perception du pouvoir et cette dimension perceptuelle, essentielle dans la négociation, constitue le pouvoir subjectif. Ainsi, c'est par le recours à différentes tactiques que les parties tentent de modifier le pouvoir subjectif, lui qui a un effet sur les comportements de l'adversaire, tels que les concessions, et ultimement, sur les résultats de la négociation. Dès lors, dans l'analyse des résultats de la négociation «*the subjective [side of power] is more important than the objective [side of power]*» (Bacharach et Lawler, 1981a : 51).

Dans ces conditions, les dimensions objectives et subjectives du pouvoir sont cohérentes avec notre problématique. Nous avons souligné que le contenu des conventions collectives dans le secteur privé au Québec a changé et que les études empiriques ont tenté de comprendre cette évolution à travers les changements contextuels ou, en d'autres termes, à travers le pouvoir objectif. Notre démarche vise donc à inclure, en plus du pouvoir objectif, les éléments liés au pouvoir subjectif afin d'offrir une analyse plus entière de la négociation. Inspirer une impression de pouvoir chez un adversaire, même s'il n'est pas réel, peut avoir un effet tout aussi important sur la négociation que le recours au pouvoir objectif lui-même.

Maintenant que nous avons exposé et justifié l'existence du caractère subjectif du pouvoir, thème central dans le modèle d'interdépendance des parties, il importe maintenant d'explorer les différentes dimensions de l'interdépendance qui constituent notre noyau théorique.

2.3.2 Dépendance et ses dimensions

Nous avons fait état précédemment que la négociation est ancrée dans une dépendance des parties à la relation qu'elles partagent. Or, le niveau de dépendance au sein de la relation peut varier, affectant par conséquent, le pouvoir de négociation. En d'autres termes, le pouvoir en négociation réside dans la dépendance de l'adversaire : plus sa dépendance est élevée et plus l'autre partie gagne en pouvoir. Plus un acteur est dépendant de la relation, plus il tient à cette dernière et plus il est prêt à supporter les coûts liés à son maintien, tels que des concessions. Ainsi, «le pouvoir de négociation d'une partie A est fonction à la dépendance de B envers A» (Bacharach et Lawler, 1981a : 60, traduction libre).

De fait, le pouvoir de négociation a deux dimensions propres à chaque partie. Elles sont présentées dans le tableau 2.1 à la page suivante; elles seront détaillées par la suite.

Tableau 2. 1 : Dépendance et pouvoir des parties

Dimensions de la dépendance	Pouvoir syndical	Pouvoir patronal
Alternatives syndicales	+	-
Engagement du syndicat	-	+
Alternatives patronales	-	+
Engagement patronal	+	-

Tiré de : Bacharach et Lawler (1981a : 69)

Les alternatives constituent les solutions de rechanges disponibles pour chacune des parties leur permettant de mitiger leur dépendance. Elles sont déterminées par la capacité d'accès à des ressources similaires ou équivalentes à travers une autre relation. Prenons un exemple utilisé par Bacharach et Lawler, soit la capacité de l'employeur à substituer la force de travail des syndiqués. Une partie patronale négociant avec des travailleurs aux compétences peu spécialisées, pouvant être automatisées, et donc substituées par des machines, verrait sa dépendance diminuer, réduisant ainsi le pouvoir syndical. Dans cet ordre d'idées, les possibilités de sous-traiter ou de délocaliser les opérations pour un employeur augmentent ses alternatives et, par conséquent, diminue le pouvoir syndical.

L'engagement se définit comme le degré d'importance accordée aux résultats attendus ou aux enjeux de la négociation pour chaque partie. Le niveau d'engagement est influencé par la valeur accordée aux résultats. Cette désirabilité est fonction d'éléments rationnels, tels que le taux de chômage dans la région, et d'éléments culturels ou institutionnels, tels que le caractère idéologique accordé à l'objet de la négociation. Une partie syndicale se trouvant dans une région et une industrie à faible taux d'emploi verra son engagement envers l'objet de la négociation augmenter et, conséquemment, il y aura hausse du pouvoir patronal. Néanmoins, sur cette dimension, Bacharach et Lawler (1981a: 64) apportent une nuance puisque «*commitment may engender power, but this may be counterbalanced or overwhelmed by the tactical effort motivated by the opponent's commitment*». Cette dimension active du pouvoir est importante : une

tactique employée par un acteur peut modifier la perception de dépendance et, par le fait même, le rapport de force dans la relation.

Par ailleurs, l'analyse de ces dimensions conduit à deux observations. D'une part, chaque acteur possède ses propres dimensions de dépendance ce qui nous amène à envisager des sources de pouvoir propre à chaque partie. D'autre part, les conflits de travail exercent une pression sur le degré de dépendance de l'adversaire tout en maintenant la relation (Bilodeau, 2008). Ainsi, la mise en lock-out de travailleurs fortement endettés ou possédant un maigre fonds de grève aurait de fortes chances d'exacerber la dépendance de la partie syndicale et d'augmenter le pouvoir patronal.

En somme, nous venons d'établir que le pouvoir relève de l'interdépendance des parties et en avons présenté les quatre dimensions. De fait, les négociateurs doivent tenter d'accroître la dépendance de leur adversaire et de mitiger leur propre dépendance afin de pouvoir maximiser leurs gains. Pour ce faire, ils doivent convaincre la partie adverse qu'ils possèdent les ressources convoitées et qu'ils les contrôlent. La section suivante présentera une classification permettant d'identifier les sources de pouvoir.

2.3.3 Sources de pouvoir et modèle d'appréciation du pouvoir en négociation collective dans le secteur privé

La notion de pouvoir subjectif ainsi que les dimensions constitutives de la dépendance nous mènent à explorer les sources du pouvoir. De fait, afin de comprendre l'évolution des dynamiques de négociation, le modèle d'interdépendance des parties conduit à postuler que le pouvoir est au centre du processus de négociation. Dès lors, il est essentiel de connaître les sources de pouvoir et de comprendre dans quelle mesure elles sont structurantes pour les parties.

Nous estimons important ici de signaler que nous avons fait le choix d'utiliser la classification des sources de pouvoir de Bilodeau et Sexton (2013). Bien que le modèle d'interdépendance des parties est congruent avec l'objet de notre

recherche, les travaux de Bacharach et Lawler se sont essentiellement concentrés à développer leur modèle sur le plan théorique (Lawler, 1992). Pour cette raison, ce modèle n'offre pas le niveau d'opérationnalisation requis pour notre démarche.

Ainsi donc, le recours à la classification des sources de pouvoir de Bilodeau et Sexton palliera cette limite. D'ailleurs, soulignons que, dans le cadre de leur ouvrage sur la négociation collective, ces derniers ont fait également le choix d'avoir recours au modèle de Bacharach et Lawler pour traiter des fondements du pouvoir en négociation collective. Ainsi, la prochaine section présentera la classification des facteurs de pouvoir.

a) Facteurs

Différentes sources de pouvoir peuvent influencer l'importance et l'urgence de ce qui est recherché dans la négociation (dimension engagement) ou les alternatives patronales et syndicales à la relation. Or, le pouvoir de négociation des parties se doit de s'apprécier dans le contexte de la relation (Bacharach et Lawler, 1981a,b; Bilodeau et Sexton, 2013). Dès lors, établir une liste exhaustive de toutes les sources de pouvoir possible est peu probable (Bilodeau et Sexton, 2013). Qui plus est, notre intérêt premier est de recourir à une catégorisation afin de classer les sources qui seront identifiées par les acteurs eux-mêmes dans le cadre de notre démarche de recherche. Conséquemment, suivant la classification de ces auteurs, les fondements du pouvoir peuvent être conceptualisés sous la forme de facteurs et de ressources de pouvoir (Bilodeau et Sexton, 2013).

Les facteurs de pouvoir constituent ce qui façonne les dimensions de la dépendance: les alternatives et l'engagement respectif des parties. Plus précisément, ils «déterminent l'éventail des solutions de rechange, l'importance des besoins faisant l'objet de la négociation collective ou leur urgence [...]» (Bilodeau et Sexton, 2013 : 65).

Le tableau 2.2 suivant est tiré du livre de ces auteurs et fait état des principaux types de facteurs possibles. Nous détaillerons brièvement par la suite la nature de ces facteurs. Enfin, soulignons que cette liste n'est pas exhaustive et tel que le

soutiennent Bilodeau et Sexton (2013 : 65) à son propos : «Notre intention n'est évidemment pas d'en faire une liste exhaustive, mais plutôt de faire ressortir les principaux afin de faciliter un éventuel exercice d'appréciation [...]».

Tableau 2. 2 : Facteurs d'appréciation du pouvoir en négociation collective dans le secteur privé

Facteurs financiers	Facteurs économiques	Facteurs politico-légaux	Facteurs organisationnels	Facteurs psychologiques	Facteurs résiduels
Santé financière de l'entreprise	État du marché du travail	Mode de représentation syndicale	Organisation de la production	Insécurité des décideurs	Soutien de la communauté
Endettement	Demande immédiate pour le produit	Accès à de la main-d'œuvre de remplacement	Importance du groupe de salariés p/r à l'ensemble de la main d'œuvre	Insécurité des représentants	Évènements spéciaux
Fonds de grève	Degré de concurrence et de fragmentation	Interventionnisme de l'État		Personnalités et réputations des négociateurs	Moment d'expiration de la convention collective

Tiré de : Bilodeau et Sexton (2013 : 66)

Considérant que nous utiliserons cette classification, nous désirons détailler brièvement la nature de chacune des catégories de facteurs. Ainsi, du côté de l'employeur, les facteurs financiers contribuent à déterminer la capacité de payer réelle et stratégique⁴⁴. Ainsi, toute chose étant égale par ailleurs, plus un employeur a accès à de vastes inventaires, à travers un réseau de différentes unités de production par exemple, moins il sera dépendant et plus il pourra résister lors d'un conflit. Du côté syndical, le taux d'endettement des travailleurs peut contribuer à diminuer la résistance de ces derniers en cas de conflit.

Les facteurs économiques relèvent du marché du travail et du produit car la «force relative des parties dépend essentiellement du marché où elles sont actives» (Sexton, 2001 : 57). Une demande peu élastique pour le produit dans un contexte de forte concurrence peut diminuer le pouvoir syndical puisqu'une augmentation

⁴⁴ Fondée sur des questions de principe

des coûts liés à la négociation collective diminuerait la demande pour le produit, diminuant ainsi la demande de travailleurs.

Les facteurs politico-légaux renvoient aux droits, aux règles et aux obligations découlant des lois et des politiques publiques. Ainsi, à titre d'exemple, la législation québécoise reconnaît que la convention collective est la loi entre les parties et que toute modification à son contenu «nécessite un accord de deux parties, en l'absence duquel le *statu quo* l'emporte» (Bilodeau, 2011 : 180). De ce fait, si une partie souhaite modifier le contenu de la convention collective, la loi l'oblige à obtenir l'accord de l'autre partie (Bilodeau, 2008). Les dispositions anti-briseurs de grève constituent une deuxième illustration du pouvoir découlant de la loi : elles limitent la capacité de substitution des travailleurs par l'employeur, substitution qui diminuerait la dépendance de la partie patronale.

Les facteurs organisationnels renvoient au caractère essentiel des travailleurs dans le processus de production, en ce sens «plus un travailleur ou un groupe de travailleurs sont essentiels ou rares, plus il sera difficile de leur substituer d'autres facteurs de production et, alors, leur pouvoir de négociation n'en sera que plus grand» (Sexton, 2001 : 60).

Les facteurs psychologiques englobent tout ce qui a trait aux négociateurs : leur crédibilité, leur réputation et le degré d'importance qu'ils accordent à la relation avec l'adversaire par exemple. En ce sens, un négociateur qui est perçu comme crédible peut influencer positivement le pouvoir de négociation du groupe qu'il représente sur la seule base de sa réputation.

Finalement, les facteurs résiduels sont des éléments spontanés ou imprévisibles «influençant directement, et souvent seulement temporairement, le pouvoir de négociation» (Sexton, 2001 : 65). Notons, à titre illustratif, des négociations collectives concordant avec la période de pointe de l'entreprise. Enfin, maintenant que nous avons exposé les facteurs de pouvoir, la prochaine section fera état des ressources de pouvoir.

b) Ressources

Les ressources de pouvoir, quant à elles, incarnent ce qui permet de mitiger ou d'exploiter la dépendance. De surcroît, «une partie peut être vulnérable, mais il faut que l'autre soit en mesure d'infliger la sanction» (Bilodeau, 2008 : 30) ce qui traduit ici l'importance d'être en mesure d'utiliser la ressource de pouvoir afin de la rendre efficace.

Ainsi, les ressources de pouvoir peuvent donc agir sur la relation de dépendance elle-même de deux façons. Premièrement, elles peuvent être utilisées dans le cadre de tentatives de sanction envers l'autre partie. Deuxièmement, elles peuvent être employées à titre d'aptitudes défensives ou offensives pour mitiger l'effet des sanctions. Dans le cas d'un conflit, par exemple, ces dernières peuvent contribuer à limiter les effets négatifs sur les parties.

Encore une fois, tout comme les facteurs, le tableau 2.3 à la page suivante ne présente pas de manière exhaustive toutes les ressources possibles, mais bien les types de ressources. Ajoutons également que, tout comme pour les facteurs de pouvoir, nous utiliserons cette classification des ressources afin de trier nos données. Enfin, signalons que la nature de chaque type de ressources de pouvoir est en essence similaire à celles des facteurs.

Tableau 2.3 : Ressources potentielles pour l'exploitation ou la mitigation de la dépendance des parties dans le secteur privé

Ressources financières	Ressources matérielles	Ressources humaines	Ressources politiques, légales ou morales
Emploi d'appoint Emploi du conjoint Fonds de grève	Équipement de production Établissement	Personnel-cadre Briseurs de grève Sympathisants	Politiciens Tribunaux Communauté

Tiré de : Bilodeau et Sexton (2013 : 70-72)

En somme, dans notre volonté de comprendre l'évolution du pouvoir en négociation collective, il nous sera important d'identifier les fondements du pouvoir respectif des parties. Nous proposons donc d'utiliser ces classifications afin de compléter l'analyse nos données.

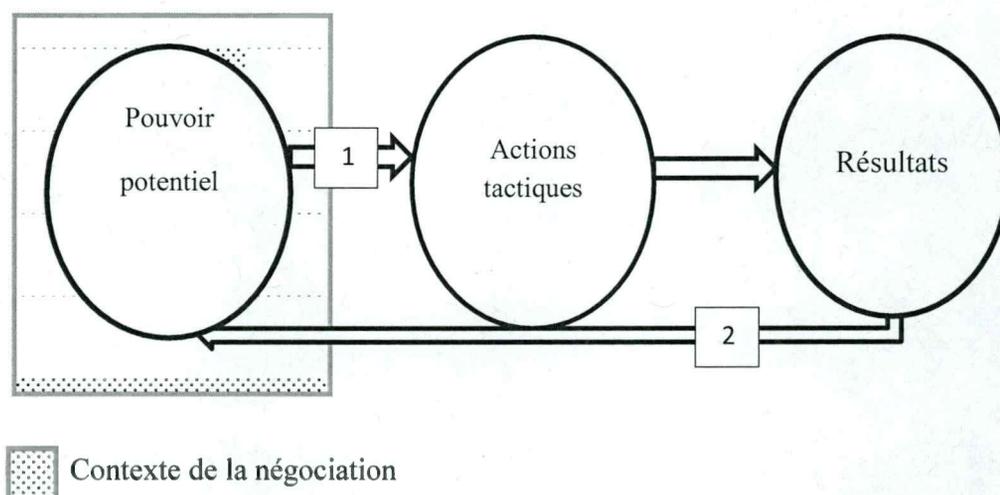
2.3.5 Pouvoir potentiel et processus de négociation

L'analyse des facteurs et des ressources de pouvoir ainsi que de leur utilisation fait référence à une autre dimension du pouvoir : le pouvoir potentiel. Latent dans toute relation, le pouvoir potentiel incarne l'ensemble des ressources et des contraintes dont les acteurs pourraient disposer au cours de la négociation. Le niveau de pouvoir potentiel peut fluctuer à travers le temps et son passage d'état potentiel à réel s'effectue par le biais des tactiques, ou plus globalement des stratégies, mises en œuvre par chaque acteur. Cette distinction permet de mettre en relief «*the active, manipulative quality of power relationships*» (Bacharach et Lawler, 1981a : 46) puisque l'activation du pouvoir potentiel vers le pouvoir réel dépend à la fois de la tactique employée, mais aussi, de son effet sur la perception de la relation de pouvoir par l'adversaire. Les négociateurs peuvent choisir, ou pas, d'activer leur pouvoir potentiel et cette activation peut s'avérer fructueuse ou infructueuse (Bacharach et Lawler, 1981a).

Par ailleurs, la conceptualisation du pouvoir potentiel permet de mieux comprendre le processus de négociation. Ainsi, les négociateurs évaluent leur pouvoir potentiel ainsi que celui de leur adversaire préalablement à la négociation. En fonction du rapport de force estimé, chaque partie établira ses objectifs, sa stratégie et mettra en place des tactiques. Ces dernières auront un impact, ou pas, sur la perception de la répartition du pouvoir dans la relation chez l'adversaire et sur les résultats de négociation. En fonction de ces effets, à la fois sur la réaction de l'autre partie et sur les résultats escomptés, il y aura un nouveau calcul de l'estimation du pouvoir potentiel.

La figure 2.1 illustre brièvement le processus de négociation qui découle du modèle d'interdépendance des parties.

Figure 2. 1 : Liens entre le contexte, les tactiques et les résultats de la négociation



Nous désirons attirer une attention plus particulière sur les deux liens numérotés. Le lien numéro 1 se fait par le biais de la préparation à la négociation collective et aussi pendant le processus de négociation. À cet effet, chaque partie y identifie les multiples dimensions de son pouvoir potentiel et de celui de son adversaire (Bacharach et Lawler, 1981a) pour, par la suite, identifier et choisir la stratégie à adopter. En ce sens, le choix de la stratégie est fonction à la fois du rapport de force estimé et des objectifs poursuivis dans la négociation. Le lien numéro 2,

quant à lui, représente l'impact de l'effet des tactiques mises en œuvre sur l'évaluation du pouvoir potentiel. En continu pendant la négociation, les négociateurs réajustent leurs tactiques en fonction de l'information qui est reçue et perçue suite à l'emploi de leur stratégie et celle de leur adversaire.

Du processus de négociation, il faut retenir deux éléments. Premièrement, qu'il inclut des boucles de rétroaction et qu'il est donc dynamique. Deuxièmement, que l'accès à l'information peut avoir un effet structurant sur le pouvoir de négociation réel. D'ailleurs, Leap et Grisby (1986 : 208) abondent en ce sens :

The acquisition of bargaining power may be, to a large extent, the acquisition of information to the resources and constraints of a particular situation (...) furthermore, an occasional piece of « inside » or « sensitive » information may create a power.

2.4 Activation du pouvoir potentiel, stratégies et pouvoir total

Nous venons d'en faire mention, le modèle d'interdépendance des parties conçoit le pouvoir comme un potentiel qui peut être activé par le biais de tactiques : cette activation vise l'obtention des ressources convoitées.

De surcroît, la dimension subjective du pouvoir a mis en lumière son caractère manipulable. Conséquemment, le recours aux tactiques a pour but de convaincre l'adversaire que *«the accepted definition of the power relationship that is of some advantage to themselves»* (Bacharach et Lawler, 1981a : 50). Autrement dit, la partie syndicale doit convaincre l'employeur de prendre ses demandes au sérieux en tentant d'user de stratégies maximisant la dépendance patronale et il en est de même pour la partie patronale. Néanmoins, ceci nous amène à nous interroger sur la raison pour laquelle les parties désirent influencer la perception du pouvoir dans la relation. En fait, le rapport de force perçu influence les tactiques et le comportement des parties à la table de négociation.

Ainsi, le choix des tactiques repose sur l'estimation faite par les parties du rapport de force avant et pendant les négociations. Plus précisément, cette idée générale de rapport de force est conceptualisée à travers les concepts de pouvoir total et de

symétrie chez Bacharach et Lawler. De fait, la somme des pouvoirs respectifs dans la relation constitue le pouvoir total et sa disposition entre les parties, la symétrie. En somme, le rapport de force perçu par chaque acteur, conditionne l'orientation de la négociation et, par conséquent, le choix de la stratégie.

Alors, puisque l'information permettant d'évaluer le pouvoir de chacun n'est pas parfaitement accessible, chaque partie doit l'estimer. Suite à cette estimation, deux situations sont possibles : un rapport de force estimé en sa faveur ou à l'avantage de l'adversaire. Dans le cas premier, l'orientation de la négociation visera la maximisation de ses gains par le recours à une stratégie offensive. Dans le cas second, l'orientation visera la réduction des pertes par le recours à une stratégie défensive.

Il nous apparaît ici important d'apporter une précision qui peut paraître sémantique, mais qui nous semble importante. Les termes «stratégies» et «tactiques» sont souvent employés à titre de substitut dans la littérature (Hébert, 1992), mais ces concepts sont différents. Ainsi, la stratégie se définit comme : «le plan d'ensemble en vue de coordonner des actions orientées vers un but précis [...] la stratégie correspond à l'ensemble des moyens ou des tactiques mis en œuvre pour atteindre un objectif de négociation » (Paquet, 2006 : 95). La stratégie est donc le plan global, unificateur (Rojot, 1994) tandis que les tactiques sont des «*short-term adaptative moves designed to enact or pursue broad (or higher-level) strategies*» (Lewicki, Saunders et Barry, 2011 :91).

Dans ce même ordre d'idées, Bacharach et Lawler regroupent les tactiques sous deux grands thèmes, ou stratégies, soit la conciliation ou soit l'hostilité. De manière offensive, une partie peut décider, par le biais de l'hostilité, de «*attack the other parties' definition of the power situation*» (Bacharach et Lawler, 1981a : 56). *A contrario*, de manière défensive par le biais la coopération, elle peut vouloir communiquer «*a willingness to coordonnate or collaborate*» (Bacharach et Lawler, 1981a : 56).

De fait, les tactiques d'hostilités associées à une stratégie offensive ont pour objectif d'exploiter la dépendance de l'adversaire, de réduire ses propres concessions et de maximiser ses gains (Bacharach et Lawler 1981a; Bilodeau et Sexton, 2013). Autrement dit «plus une partie se sent forte et plus elle sera susceptible de chercher à imposer ses buts à l'autre» (Bilodeau et Sexton, 2013 : 102). Les tactiques de coopération, associées à une stratégie défensive, ont pour objectif de réduire l'application de sanction par l'adversaire à son égard et/ou favoriser l'établissement et le maintien d'une bonne relation entre les parties (Bacharach et Lawler, 1981a).

Plus concrètement, le tableau 2.4 à la page suivante reprend les éléments caractéristiques des stratégies défensives et offensives décrites par Bacharach et Lawler. Notons que la liste des caractéristiques n'est pas exhaustive; elle contient les éléments principaux mis de l'avant dans le modèle d'interdépendance des parties qui permettent d'identifier les stratégies utilisées. Ajoutons que, comme soutenu par Bilodeau et Sexton (2013), les tactiques n'ont pour limites que l'imagination des individus.

Tableau 2. 4: Stratégies et tactiques

Orientation	Maximiser ses gains	Limiter ses pertes
Estimation du rapport de force	À son propre avantage	À l'avantage de son adversaire
Pendant le processus de négociation	Perception que les concessions de l'autre partie peuvent être maximisées; pousser en ce sens pendant la négociation	Perception que l'adversaire ne fait pas ou peu de concession par rapport à soi
Stratégie	Offensive	Défensive
Exemples de tactiques ou objectifs des tactiques	Menaces Exagération des demandes et formulation d'offres finales	Faire des demandes « réalistes » Partager l'information Partager des préoccupations

En somme, il faut retenir que le rapport de force structure l'orientation de la négociation et le choix des stratégies. Il est intéressant de noter à ce propos deux éléments. Premièrement, il est possible qu'une partie possédant un faible rapport de force préconise une stratégie offensive. En effet, lorsqu'il y a un fort engagement envers l'objet de la négociation, la dimension engagement du pouvoir en est fortement touchée ce qui conduit à une augmentation du pouvoir de l'adversaire. Or, dans ce cas, lorsque l'objet de la négociation revêt une question de principe par exemple, une stratégie offensive peut être adoptée. Dans une telle éventualité, le choix stratégique reposera sur la volonté d'affronter son vis-à-vis.

Deuxièmement, la perception d'un rapport de force défavorable n'exclut pas le recours à des tactiques relevant de la stratégie offensive. En ce sens, le processus de négociation est dynamique et les parties ajustent leurs comportements au fil du

temps. Il est donc possible qu'une partie fasse usage, dans un premier temps, de tactiques coercitives afin de tenter d'augmenter son pouvoir aux yeux de son adversaire. En d'autres mots, en usant de tactiques de nature offensive, une partie peut essayer de renverser la situation en tentant une redistribution du pouvoir en sa faveur. Néanmoins, dans l'éventualité où ces tactiques ne produisent pas l'effet escompté, il devrait y avoir un retour vers les tactiques de nature défensive.

Finalement, nous avons vu deux tendances dans notre revue de la littérature quant aux stratégies. D'une part, les stratégies patronales semblent s'être endurcies. En ce sens, nous avons notamment fait part d'une hausse du recours aux menaces de fermeture lors des négociations⁴⁵, tactique correspondant à une stratégie de négociation offensive. D'autre part, en contrepartie, l'acteur syndical semble tendre vers l'adoption de stratégies défensives. Nous proposons donc d'explorer ces choix stratégiques et les tactiques utilisées.

Enfin, suivant notre recension des écrits, l'évolution des stratégies est liée à l'évolution du rapport de force entre les parties. En ce sens, en concordance avec les tendances stratégiques, nous proposons d'évaluer l'évolution du rapport de force. Or, les écrits suggèrent une augmentation du pouvoir patronal et, conséquemment, un rapport de force à son avantage : nous désirons valider cette proposition.

2.5 Enjeux

Nous avons déjà souligné une carence dans la littérature relative à la connaissance de l'évolution des enjeux dans le secteur privé au Québec. Nous avons également constaté que les enjeux prennent une place importante dans le modèle d'interdépendance des parties et dans le fondement même de la relation de pouvoir. Toutefois, Bacharach et Lawler (1981a) n'offrent pas de définition à proprement dit de ce qu'est un enjeu, mais trois caractéristiques principales peuvent être tirées de leurs écrits. Ainsi, un enjeu se caractérise par le fait d'être :

⁴⁵ Au Canada et aux États-Unis.

un objectif dans la négociation (1), dont les parties ont des visées contradictoires ou qui revêt une importance stratégique (2) et dont le reflet sur le contenu de la convention collective est escompté (3).

Dans ce même ordre d'idées, notre revue de la littérature permet de dégager deux tendances à explorer. Premièrement, l'évolution des contextes économique et organisationnel semble avoir haussé les préoccupations liées à la sécurité d'emploi et aux conditions salariales pour les travailleurs. Or, on peut tracer une correspondance entre ces préoccupations et la dimension «engagement» du modèle d'interdépendance des parties. Dès lors, une évolution des enjeux marquée par une augmentation de l'importance de ces derniers pour l'acteur syndical traduirait une augmentation de sa dépendance dans la relation et une augmentation du pouvoir patronal.

À cet effet, le tableau 2.5 opérationnalise les deux clés d'analyse que nous proposons d'explorer afin de pouvoir comprendre à la fois l'évolution des enjeux, mais aussi, comment cette évolution s'insère dans la relation de pouvoir entre les parties.

Tableau 2. 5: Clés d'analyse de l'évolution des enjeux dans la négociation collective: évolution du degré de dépendance

Enjeu identifié par l'acteur	Effet sur le rapport de pouvoir dans la relation
Enjeu qui est nommé par le répondant	Comment cet enjeu a un impact sur la dimension engagement ou/et sur la dimension alternatives

La seconde tendance renvoie à l'évolution des besoins et des valeurs des travailleurs, à savoir par exemple, des changements dans les valeurs liées à la place du travail dans la vie des individus (Tremblay, 2005). Sur ce plan notamment, la littérature indique que les travailleurs ont de nouvelles attentes

quant au contenu de la convention collective au chapitre des dispositions de conciliation entre le travail et la vie personnelle (Rochon, 2000; Tremblay 2003, 2005) mais que les changements réels apportés aux conventions collectives sont modestes (Tremblay, 2003, 2005; Rochon, 2000). Nous proposons conséquemment d'explorer si de nouveaux enjeux sont effectivement présents dans les dynamiques de négociation. Si tel est le cas, nous proposons aussi de faire état des raisons invoquées pour lesquelles ces objets de négociation se reflètent peu sur le contenu des conventions.

En somme, notre cadre conceptuel met en lumière les multiples dimensions du pouvoir et de son caractère central dans la négociation. Qui plus est, le modèle d'interdépendance des parties est congruent avec notre objet de recherche. Il s'avère d'ailleurs tout particulièrement approprié à l'exploration de nos trois grands thèmes et des propositions présentes dans la littérature que nous avons fait ressortir.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie que nous avons employée et poursuit deux objectifs : faire preuve de transparence méthodologique et justifier les choix que nous avons effectués. Nous avons donc tenté de «décrire nos propres procédures suffisamment clairement pour que d'autres puissent les reconstituer et, a fortiori, les corroborer [...]» (Miles et Huberman, 2010 : 510).

Néanmoins, afin de respecter les principes d'éthique en recherche auxquels nous avons souscrit, nous ferons une description sommaire des caractéristiques de nos répondants ainsi que de l'organisation participante afin de préserver leur confidentialité.

En outre, ce chapitre sera divisé en sept sections. Premièrement, nous expliquerons notre choix de restreindre l'analyse des dynamiques de négociation au secteur privé. Deuxièmement, nous ferons état de notre stratégie de recherche pour ensuite présenter notre méthode de collecte de données. Quatrièmement, nous traiterons du terrain de recherche ainsi que des répondants. Cinquièmement, l'outil de collecte de données sera présenté suivi de la sixième section traitant de la description du déroulement des entretiens. Finalement, nous ferons état de notre démarche d'analyse des données.

Enfin, rappelons que nous désirons répondre à la question de recherche suivante :

Quelle est l'évolution des dynamiques de négociation collective dans le secteur privé au Québec?

3.1. Contexte de recherche

3.1.1. Choix du secteur privé : des logiques inapplicables au secteur public

La présente recherche se concentre sur le secteur privé uniquement. Conséquemment, nous tenons à justifier cette délimitation puisque la négociation collective est présente aussi dans le secteur public.

D'une part, les logiques de négociation du secteur public sont complètement différentes de celles du secteur privé. En effet, la singularité de l'employeur et ses rôles à la fois de législateur et d'employeur lui confèrent une dynamique distincte. Sur ce point plus précisément, Hébert (1992 : 1218) soutient que :

Dans le secteur privé [...] il existe un important contrepois, de chaque côté, qui pousse les parties à faire les concessions requises pour arriver à un compromis acceptable. Ces contrepois essentiels n'existent pas dans le secteur public [...]. Dans de telles circonstances, il ne s'agit plus d'une négociation pour fixer des conditions acceptables de travail, mais d'un affrontement politique pur et simple.

D'autre part, outre cette importance du politique, le double rôle de l'État redéfinit à la fois la nature de la relation et le pouvoir entre les parties. Dans ces conditions, plusieurs soutiennent d'ailleurs que la négociation collective dans le secteur public ne peut se faire d'égal à égal comme dans le secteur privé (Hébert, 1982; Boivin, 2002; Swimmer et Bartkiw, 2003). L'État, par exemple, détermine les unités de négociation faisant en sorte qu'elles ne «dépendent plus du regroupement volontaire des salariés [...] et que nous n'avons pas laissé les groupes se former selon la volonté des intéressés» (Hébert, 1982 : 424).

Mais encore, l'État peut recourir à la législation pour modeler l'issue de la négociation en limitant notamment le recours au droit de grève. À titre d'exemple, Boivin (2002) répertorie trente-neuf législations spéciales au Québec entre 1965 et 2001. Qui plus est, l'extrait suivant provenant d'une étude de l'historique de la négociation collective dans le secteur de la santé au Québec appuie ces propos :

À la limite, l'État pourrait garder intacte et totale sa souveraineté, en refusant de véritables négociations avec ses employés [...] Mais il a accepté de limiter sa discrétion et de partager une portion de sa souveraineté en négociant avec ses employés [...] Cette négociation peut-elle se faire d'égal à égal comme dans le

secteur privé? L'État ne peut en aucune façon se départir de sa nature profonde, c'est-à-dire sa souveraineté, sa suprématie [...] En d'autres mots, il est illusoire de dissocier l'État employeur et l'État législateur, et toute négociation de l'État avec ses salariés est peut-être artificielle. (Dubé et Gingras, 1991 : 544)

En somme, la restriction de notre objet de recherche au secteur privé repose sur le fait que les dynamiques de négociation sont, par essence, dissemblables.

3.1.2. Insertion dans un projet plus vaste

Le présent travail s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche plus vaste portant sur l'évolution de la négociation collective dans le secteur privé au Québec. Dès 2012, le chercheur principal, le professeur Marc-Antonin Hennebert, a souhaité valider empiriquement plusieurs hypothèses et explorer certaines thématiques présentes dans la littérature sur la négociation collective. Plus précisément, outre l'évolution du rapport de force et des stratégies utilisées par les parties, l'évolution du métier de négociateur et du rôle de la conciliation était abordée.

Aussi, tel que nous l'avons mentionné précédemment, la littérature sur cet objet de recherche est essentiellement pédagogique ou théorique. Or, le projet de recherche se voulait d'explorer et de «vérifier la réalité concrète» (Van Campehoudt et Quivy, 2011 : 20); ce qui est possible uniquement par le biais de la recherche empirique.

Considérant l'étendue très large du projet et des données collectées, il a été possible pour la présente auteure de faire sa propre revue de la littérature et de sélectionner la problématique plus précise sur laquelle elle désirait travailler. Dès janvier 2014, cette dernière a soumis à M. Hennebert son projet de recherche détaillant les thématiques qu'elle désirait explorer ainsi que le cadre conceptuel qu'elle souhaitait utiliser. Bien que l'outil de collecte de données ainsi que le terrain de recherche aient été préalablement sélectionnés, il a été possible d'y faire converger les intérêts de la présente auteure.

3.2. Choix du devis qualitatif

3.2.1. Pertinence et forces du devis

Rappelons que nous avons utilisé un devis qualitatif et que nos objectifs de recherche reposent sur la volonté de comprendre ainsi que d'expliquer l'évolution des dynamiques de négociation collective. La littérature abonde d'études décrivant les transformations du système de relations industrielles et, plus largement, des diverses transformations sociétales dans lesquelles s'inscrit le travail. En outre, nous avons, par exemple, déjà vu que les études actuelles ont en grande partie utilisé le contenu des conventions collectives pour tenter de comprendre l'évolution des dynamiques de négociation.

Néanmoins, nous désirons saisir cette évolution à travers la perception des acteurs qui sont au centre même de cette réalité, car nous croyons que la réalité se construit essentiellement à travers les diverses expériences humaines (Beaud et Weber, 2010; Van Campenhoudt et Quivy 2011; Ayerbe et Missonier, 2007). En ce sens, nous croyons que les individus sont des «*knowledgeable agents*» [...] *people [...] know what they are trying to do and can explain their thoughts, intentions and actions*» (Gioia, Corley et Hamilton, 2013: 17).

Qui plus est, dans le cadre de la négociation collective «*employers and trade unions responses are conditioned but not determined [...] Responses are also the product of their own respective strategies*» (Glassner, Keune et Marginson, 2011 : 306). En ce sens, la compréhension et la documentation du point de vue des parties en présence lors des négociations demeurent au cœur de notre objet de recherche. Or, ceci traduit nos intentions de recherche (Trudel, Simard et Vonarx, 2007) qui sont à la base de notre choix du devis qualitatif.

Par ailleurs, les données qualitatives comportent de nombreux avantages et diverses spécificités qui sont congruents avec notre objet de recherche. En effet, ces données permettent un «ancrage de proximité» (Miles et Huberman, 2010 : 27). Ainsi, contrairement à un questionnaire, ces données proviennent d'un cas

contextualisé. Le chercheur peut ainsi saisir le contexte dans lequel s'inscrit la réalité décrite par son sujet, ce qui confère aux données qualitatives une grande «richesse et leur caractère englobant» (Miles et Huberman, 2010 : 27). Ce faisant, l'étude qualitative permet une grande flexibilité qui conduit à une compréhension des «significations des individus» (Miles et Huberman, 2010 : 28).

Également, tout au long du processus de recherche, la flexibilité conférée au devis qualitatif permet au chercheur de formuler différentes hypothèses au cours de la collecte de données et de les tester (Miles et Huberman, 2010). En ce sens, et contrairement au devis quantitatif, la recherche qualitative ne restreint pas le chercheur à un nombre limité de variables. De plus, ce type de devis permet une compréhension des processus et de leur évolution dans le temps (Beaud et Weber, 2010).

Globalement, pour tous ces motifs, le devis qualitatif est d'une grande validité interne (Dépelteau, 2000), car il permet «d'assurer une interrelation forte entre les observations empiriques et les concepts théoriques» (Ayerbe et Missonier, 2007 : 39). De surcroît, la validité interne «est un processus de vérification des questionnements et de théorisation, et non une stratégie qui établit une relation normalisée entre les résultats des analyses et le monde réel» (Miles et Huberman, 2010 : 504). Nous avons tenté d'avoir à l'esprit cette conception de la validité interne tout au long de notre processus de recherche afin d'en assurer sa maximisation.

Finalement, certaines critiques pourraient être soulevées quant à la nature exploratoire de notre recherche, le devis qualitatif étant habituellement associé à une recherche de ce type (Dépelteau, 2000). Nous ne pouvons qualifier notre démarche de purement exploratoire puisqu'il existe certaines connaissances ainsi que de la littérature traitant de notre objet de recherche. Néanmoins, en raison des caractéristiques et des avantages du devis qualitatif dont nous venons de faire état, nous soutenons qu'il s'agit du choix de devis le plus pertinent pour explorer notre objet de recherche.

3.2.2. Faiblesses et critiques du devis

Les devis qualitatif et quantitatif sont différents mais «dans une certaine mesure, toutes les données sont qualitatives» puisqu'elles se fondent sur des expériences qui sont converties «en mots [...] ou en nombres» (Miles et Huberman, 2010 : 26). Néanmoins, la recherche qualitative comporte certaines limites ou certaines critiques que nous désirons notamment aborder: sa faible validité externe, ses risques accrus de manque de standardisation ainsi que les biais du chercheur et des sujets.

Ainsi, des «critiques persistent quant à la validité externe» (Ayerbe et Missonier, 2007 : 38) du devis qualitatif, notamment sur la capacité de généralisation des résultats considérant la taille des échantillons étudiés (Dépelteau, 2000). À cette critique, nous répondons deux choses. D'une part, notre étude s'appuie sur un échantillonnage de type théorique et, dès lors, nos résultats conduisent à une «généralisation analytique» (Yin, 2003) en opposition à la généralisation statistique. En ce sens, la portée de notre démarche ne peut être généralisée à une population entière, mais elle peut être généralisée au phénomène étudié, ce qui permet de spécifier dans quelles conditions il existe (Ayerbe et Missonier, 2007).

D'autre part, notre échantillon repose néanmoins sur une quantité importante d'observations. Bien que nous le voyions plus en détail subséquemment, nous avons effectué trente entrevues semi-structurées. Certes, la validité statistique ne constitue pas la force du devis qualitatif, mais notre échantillon permet du moins de favoriser une représentativité à l'ensemble des cas typiques de notre objet de recherche (Ayerbe et Missonier, 2007).

En second lieu, Dépelteau (2000) souligne les risques de faible standardisation de la démarche qualitative. Ainsi, contrairement au devis quantitatif, la grande flexibilité du devis qualitatif peut réduire l'uniformisation du processus utilisé pour collecter les données. Afin de minimiser cet effet, nous nous sommes assurés d'aborder tous les thèmes présents dans notre questionnaire avec tous les répondants.

Enfin, un autre risque soulevé par Dépelteau (2000) est que les résultats de la recherche qualitative soient plus facilement mal interprétés que les données sous forme de chiffres propres à la recherche quantitative. La section 3.7 fait état de notre processus d'analyse des données et présente en détail les actions que nous avons prises pour minimiser les biais associés à leur interprétation. Nous avons notamment gardé en tête ce risque tout au long de notre analyse. En somme, cet état d'esprit a favorisé la levée des faiblesses susmentionnées (Ayerbe et Missonier, 2007; Miles et Huberman, 2010).

3.3. Méthode de collecte de données

Le choix de la méthode de collecte de données, soit l'entretien semi-dirigé, s'est fait à la fois en fonction du contexte de la recherche et de ses objectifs. Ainsi, cette méthode s'est avérée pertinente puisqu'elle sert à la recherche d'interprétation (Deslauriers, 1987). De plus, tel que le soutient Dépelteau (2000 : 235), l'entretien semi-dirigé convient lorsque le chercheur dispose d'un cadre théorique, d'hypothèses ou de propositions et qu'il désire laisser une «marge de liberté aux enquêtés, tout en les amenant à répondre à des questions précises liées aux conjonctures théoriques».

En termes de faisabilité, contrairement à l'observation par exemple, cette méthode s'avère plus rapide. Autrement dit, il aurait été possible d'étudier l'évolution des dynamiques de négociation collective en observant les acteurs directement dans le contexte de négociations en temps réel, mais cet exercice aurait été extrêmement fastidieux. De surcroît, il aurait été très difficile d'avoir accès à un grand nombre de négociations puisqu'il aurait fallu avoir l'autorisation de toutes les parties impliquées dans chacune des négociations.

Enfin, l'entretien semi-dirigé est reconnu comme une méthode permettant de «découvrir le sens et les finalités que des acteurs associent à leur situation [...] [elle] permet d'obtenir des réponses nuancées aux questions que pose l'enquêteur; des questions sur lesquelles l'enquêté a pris le temps de réfléchir» (Dépelteau, 2000 : 334). Ces éléments sont cohérents avec nos intentions de recherche.

Les inconvénients de cette méthode, outre la contrepartie évoquée plus haut liée à la flexibilité du devis qualitatif, sont de deux ordres. Premièrement, elle suppose que les répondants diront la vérité (Deslauriers, 1987). Bien que nous puissions avancer que cette limite pourrait également se trouver dans un contexte de recherche quantitative, nous avons tenté de poser nos questions de la manière la plus neutre possible afin de réduire les effets de la désirabilité sociale chez nos participants.

Deuxièmement, la richesse de cet outil repose sur l'ouverture des répondants à partager leurs expériences (Dépelteau, 2000). Le contexte d'un entretien peut donc à la fois démontrer un intérêt du chercheur envers le vécu du participant, mais, aussi, éveiller une certaine méfiance chez ces derniers (Beaud et Weber, 2010). Afin de susciter la confiance de chacun des répondants, nous avons tenté de créer un climat propice aux échanges. À titre d'exemple, tous les répondants ont choisi le lieu ainsi que le moment de la rencontre. Plus encore, l'utilisation d'un canevas d'entrevue, comme nous l'avons fait, projette une image de crédibilité et de sérieux du chercheur : ces conditions favorisent le partage de vécus authentiques (Miles et Huberman, 2010).

3.4. Terrain de recherche et portrait des répondants

Le terrain de recherche a été sélectionné à la suite de l'établissement du thème de recherche par le chercheur principal. Tel que mentionné antérieurement, le projet de recherche avait pour objet l'exploration de l'évolution des pratiques et des dynamiques de négociation collective dans le secteur privé au Québec. Par conséquent, dans un souci méthodologique de cohérence entre le thème et le terrain (Beaud et Weber, 2010), il a été convenu de rencontrer des négociateurs de conventions collectives dans le secteur privé.

Or, notre objet de recherche requérait d'effectuer des entretiens auprès de nombreux négociateurs possédant plusieurs années d'expérience, dans des secteurs d'activité économiques variés. Dans ces conditions, la population visée par notre étude était constituée de négociateurs patronaux et syndicaux du secteur privé

québécois. Toutefois, nous avons choisi de cibler uniquement des négociateurs syndicaux œuvrant au sein d'une grande organisation syndicale québécoise. En fait, comparativement à la sous-population des négociateurs patronaux, il nous était plus facile d'avoir accès aux négociateurs syndicaux. En effet, contrairement aux négociateurs patronaux, ces derniers étant regroupés au sein d'une même organisation. Conséquemment, il nous était plus facile de les contacter afin de solliciter leur collaboration dans le cadre d'entrevues.

Par ailleurs, notre échantillon possède les caractéristiques recherchées susmentionnées. De surcroît, en rencontrant directement des individus qui négocient eux-mêmes à la table de négociation, nous avons agi de sorte à «améliorer la qualité des données» recueillies, car «les données provenant de certains informateurs sont meilleures» (Miles et Huberman, 2010 : 483).

Ainsi, M. Hennebert a contacté des dirigeants de l'organisation syndicale afin de leur faire part du projet de recherche et de valider leur intérêt à y participer. Suite à la réception d'un accueil favorable, les dirigeants ont aiguillé le chercheur principal vers les dirigeants de trois regroupements sectoriels de syndicats⁴⁶ (RSS) dans le secteur privé de l'organisation syndicale. Ces derniers ont fourni la liste des conseillers actifs dans l'organisation ainsi que leurs coordonnées au travail afin que M. Hennebert puisse les contacter.

Par ailleurs, tel que nous l'avons vu plus haut, afin de préserver la confidentialité des répondants et de l'organisation participante, il nous est impossible de décrire plus en détail l'organisation syndicale⁴⁷. Nous sommes néanmoins conscients que cela réduit la compréhension des particularités de notre terrain d'études puisque chaque organisation syndicale comporte une structure, une culture et des pratiques (Gérin-Lajoie, 1992) qui ont un effet indéniable sur les dynamiques de négociation. De fait, pour tenter d'amoinrir cet effet, nous avons cherché à faire un portrait des répondants le plus complet possible.

⁴⁶ Souvent appelés fédérations, regroupement professionnels ou association.

⁴⁷ En raison du nombre limité d'organisations syndicales au Québec et des nombreuses dissemblances (Gérin-Lajoie, 1992), nous avons décidé de ne pas divulguer d'informations pouvant l'identifier.

Ainsi, nous avons interviewé trente conseillers syndicaux. Notre échantillon était composé de 25 hommes et de 5 femmes, qui possédaient une moyenne de 11,5 années d'expérience. Le rôle de conseiller, appelé aussi représentant syndical (Gérin-Lajoie, 1992 : 102-105), se définit ainsi :

[...] attiré auprès d'un syndicat local par un des organismes syndicaux auquel il a donné son allégeance, auquel donc il est affilié [...] [il] n'est pas employé de l'entreprise [...] il est l'employé permanent de cet organisme syndical [...] [il] est porte-parole du syndicat local [...] dans la négociation de convention collective [...] une autre fonction [...] est de conseiller le syndicat local dans ses rapports avec l'employeur ou sur son fonctionnement interne [...] À ce titre, il doit appuyer le syndicat local sur de nombreux points comme les tensions ou dissensions internes, l'application des statuts du syndicat, la conduite d'une assemblée, la rédaction ou la présentation en assemblée de rapports précis sur la négociation, la connaissance des lois et la préparation ou la conduite d'une grève [...] il exerce parfois une influence considérable [au sein du syndicat local].

En somme, le rôle du conseiller est central dans le processus de négociation collective et dans la vie du syndicat local.

Par ailleurs, chacun des conseillers interviewés avait entre sept et quinze différentes unités d'accréditations sous sa responsabilité. Ensemble, ils représentaient vingt secteurs d'activités différents. Le tableau 3.1 fait d'ailleurs état des secteurs répertoriés, dans leur ordre alphabétique.

Tableau 3. 1: Secteurs d'activités couverts par nos répondants

Secteurs	
1. Abattoirs	10. Restauration
2. Aérospatiale	11. Hôtellerie
3. Agroalimentaire	12. Industrie brassicole
4. Arts et spectacle	13. Industrie chimique et pharmaceutique
5. Assurances et institutions financières	14. Industrie des produits forestiers
6. Commerce de détail	15. Industrie métallurgique
7. Concessionnaires automobiles	16. Industrie des pâtes et papiers
8. Culture	17. Industrie plastique
9. Épiceries	18. Industrie sidérurgique
	19. Médias (journaux, télévision, radio)
	20. Tourisme et loisirs

3.5. Outil de collecte de données

Nous avons vu plus haut que le présent travail s'inscrit dans un projet de recherche plus vaste. Par conséquent, l'outil de collecte de données a été bâti par le chercheur principal. Ce dernier a effectué une revue de la littérature sur la négociation collective dans le secteur privé au Québec et a bâti sa grille d'entrevue en fonction des thématiques pertinentes sur cette question.

Lorsque la grille d'entrevue a été complétée, elle a été soumise par courriel à trois collègues chercheurs spécialistes des relations du travail au Québec. Notons que le contenu du courriel envoyé comprenait non seulement la grille en pièce jointe, mais aussi une description sommaire du projet de recherche ainsi qu'une requête de commentaires sur son contenu. À la suite de la rétroaction reçue, certains ajouts ont été effectués afin de préciser et de clarifier des questions contenues la grille d'entrevue. Cette étape a permis d'effectuer un «contrôle de qualité» (Miles et Huberman, 2010 : 503) assurant la fiabilité de l'outil et, par conséquent, maximisant la qualité des résultats. Ensuite, la grille a été envoyée à deux responsables⁴⁸ syndicaux œuvrant pour l'organisation syndicale ciblée afin de valider la clarté des items contenus.

Finalement, nous tenons à mentionner que le contenu de la grille d'entrevue était assez vaste pour permettre à la présente auteure d'y puiser les données requises pour répondre à sa question de recherche. L'annexe A présente d'ailleurs la grille d'entrevue utilisée dans le cadre de ce projet de recherche.

3.6. Déroulement des entretiens

Les entrevues se sont déroulées entre les mois de mai 2012 et de juin 2014. Les conseillers ont été mis au courant du projet de recherche par leurs responsables

⁴⁸ Leur rôle est de coordonner les négociations collectives qui se déroulent dans le secteur d'activité sous leur responsabilité en travaillant en étroite collaboration avec les conseillers syndicaux. Ils possèdent eux-mêmes de l'expérience en négociation collective.

syndicaux respectifs lors de réunions ou par le biais de courriels envoyés par ces derniers.

Étant donné que les répondants étaient localisés dans différentes régions du Québec, certains ont été interviewés à l'occasion d'une réunion de leur RSS. Dans ce cas, chacun était invité à contacter le chercheur principal présent lors de cette réunion afin de convenir d'une date et d'un lieu de rencontre.

Pour les autres, un courriel était envoyé par le chercheur principal afin de solliciter une entrevue à la date et au lieu qui convenaient aux répondants. À la demande des conseillers, toutes les entrevues ont été faites à leurs bureaux. Notons que le chercheur principal a effectué toutes les entrevues en personne et que la présente auteure n'y a pas toujours assisté puisqu'elle s'est greffée au projet vers la fin de ce dernier.

Le projet de recherche a été expliqué aux répondants avant chaque entrevue. Ils ont également été informés des modalités liées à la protection de la confidentialité des entretiens. Aussi, le consentement d'enregistrer l'entrevue a été demandée et reçu par chacun des répondants. Chaque entretien a duré entre 70 et 100 minutes, pour une moyenne de 90 minutes. Précisons que l'écart dans la durée des entrevues s'explique par la volubilité des répondants ainsi que par l'expérience de ces derniers. Les conseillers possédant beaucoup plus d'expérience que la moyenne étaient en mesure de nous décrire une évolution des dynamiques sur une période de temps plus longue. Par conséquent, ils avaient accès à un plus grand vécu et nous donnaient généralement plus de détails ainsi que plus d'exemples. Néanmoins, tous les blocs thématiques contenus dans la grille d'entrevue ont été explorés avec tous les répondants.

3.7. Analyse des données

Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement en format écrit *Word* afin de préserver l'intégrité des données. Cette première retranscription littérale nous a permis d'effectuer la préparation des données qualitatives brutes en

un «format commun» (Blais et Martineau, 2006 : 6). D'ailleurs, Beaud et Weber (2010) recommandent d'effectuer la retranscription en deux temps. Dans un premier temps, sous sa forme littérale et par la suite, sous sa forme finale. Ainsi, cette dernière est celle qui sera rendue «pour partie publique» (Beaud et Weber, 2010 : 212). De fait, les paroles des répondants sont sources d'informations importantes, mais elles ne sont pas prononcées dans une intention de publication écrite (Beaud et Weber, 2010). Nous avons suivi cette approche.

Ainsi, notre première phase de retranscription avait pour objectif de conserver la richesse du contenu des entretiens nécessaires à notre compréhension des phénomènes sociaux (Gioia et *al.*, 2013). Pour sa part, la seconde phase visait à réécrire partiellement les verbatim de sorte à les rendre plus lisibles. Dans un souci de préservation du sens des données, nous avons effectué la seconde phase lorsque notre analyse a été complétée afin d'apporter des modifications seulement aux extraits publiés. Ajoutons également que la retranscription de ces entrevues a été effectuée à la fois par l'étudiante ainsi que par une professionnelle de recherche attirée au projet.

Ensuite, nous avons utilisé le logiciel de traitement de données qualitatives *ATLAS.Ti*. Bien que la validité soit le fait de la démarche d'analyse dans sa globalité (Miles et Huberman, 2010) et que l'utilisation d'un logiciel ne la garantisse pas en soi, le recours à cet outil présente des avantages. En fait, l'utilisation d'un logiciel de traitement de données facilite la gestion des documents et des catégories (Miles et Huberman, 2010). *ATLAS.Ti* contient une fonctionnalité permettant de faire des recherches textuelles, ce qui favorise les entrées uniformes. En ce sens, il nous a été possible de revalider, à l'aide de l'utilisation de mots clés, la constance et la rigueur de notre codage.

Également, *ATLAS.Ti* permet d'attribuer «des codages différents au même segment de texte» (Miles et Huberman, 2010 : 568) et de produire des rapports ciblant des codes préalablement sélectionnés. En somme, notre choix repose sur la facilité avec laquelle l'information peut être traitée et analysée de manière systématique, ajoutant ainsi à la rigueur de notre démarche. Finalement, le choix

d'*ATLAS.Ti* repose sur des considérations pratiques puisqu'il s'agit de l'outil disponible pour les chercheurs et les étudiants affiliés au CRIMT⁴⁹ à HEC.

Ensuite, tous les verbatim ont été transférés en format *PDF* et ont été centralisés dans le logiciel. Lors du transfert des données vers ce dernier, nous avons procédé au regroupement des documents de sorte à favoriser la réalisation d'analyses intersectorielles. Ainsi, tous les verbatim ont été regroupés dans une même famille de documents que nous avons nommée «conseillers syndicaux». Par la suite, nous avons créé trois sous-sections correspondantes aux trois grands RSS auxquels appartenaient nos répondants et y avons associé chacun des documents correspondants. Cette classification des verbatim se voulait facilitante dans le cadre de l'analyse des données. En effet, le contenu des entretiens pouvait alors être analysé de trois manières : par répondant (individuellement), par RSS (sous-section) et par regroupement de toutes les entrevues (vue d'ensemble).

Par la suite, nous avons relu intégralement chacune des entrevues, dans l'ordre alphabétique⁵⁰ du prénom de nos répondants, afin de nous familiariser avec le langage utilisé par ces derniers⁵¹. Pendant cette lecture, nous avons réécouté les entretiens afin de maximiser notre compréhension «du sens de ce que ce qui est dit» (Beaud et Weber, 2010 : 231); en considérant le ton employé par exemple. Tout au long de cette étape, nous avons pris des notes telles que nos impressions ainsi que des expressions qui nous semblaient signifiantes. Ces notes ont été intégrées à même chacun des documents via *ATLAS.Ti* et ont été relues lors des phases d'analyses subséquentes.

Ensuite, nous avons débuté le codage de nos données. Sur ce point, précisons que chacun des codes représente une catégorie soit :

⁴⁹ Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail. Le directeur qui a supervisé le présent mémoire (et chercheur principal) y est affilié.

⁵⁰ Lors de toutes nos étapes de codage, nous avons décidé de traiter les données en ordre alphabétique du prénom des répondants afin de réduire les biais possibles du chercheur liés à certaines dynamiques sectorielles présentes dans la littérature. Ce faisant, nous croyons que l'analyse intersectorielle effectuée en second temps était plus rigoureuse et non pas influencée par des biais introduits dès le codage des données.

⁵¹ Ce que Beaud et Weber (2010 : 177) appellent «Entrer dans le territoire mental du répondant».

Une production textuelle se présentant sous forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche [...] elle va au-delà de la désignation de contenu pour incarner l'attribution même de la signification. (Paillé et Mucchielli, 2003 : 147-148)

De fait, étant donné que nous avons établi trois grands thèmes de recherche à explorer (pouvoir, enjeux, stratégies), nous avons créé trois méta-codes y correspondant. Nous avons donc par la suite procédé au codage de premier niveau en utilisant les trois méta-codes préalablement mentionnés. D'ailleurs, bien que la grille d'entrevue contienne des sections thématiques distinctes, nous avons choisi de considérer les entretiens dans leur intégralité. Ce faisant, nous avons codé également les données relatives à nos trois grands thèmes qui se trouvaient à l'extérieur des blocs d'entrevue. Ceci avait à la fois pour but «d'être ouvert à apprendre des choses» (Miles et Huberman, 2010 : 111) dès le début du processus tout en ne cherchant pas à coder les verbatim dans leur intégralité (Miles et Huberman, 2010).

Lorsque ce premier niveau a été complété, nous avons procédé à la création des codes de second niveau. Pour ce faire, nous avons premièrement créé une matrice d'analyse selon la méthode préconisée par Miles et Huberman (2010). Lors de cette étape, nous avons utilisé les variables identifiées dans notre cadre conceptuel en créant un code pour chacune d'entre elles; chaque code étant doublé pour obtenir des variables patronales et syndicales distinctes. Nous avons créé un tableau regroupant le nom de chaque code et sa définition opérationnelle afin de nous assurer de «les attribuer de façon univoque tout au long de l'étude» (Miles et Huberman, 2010 : 125). Nous avons ensuite fait le codage de deuxième niveau de cinq entrevues. Lors de cette étape, nous avons noté les éléments à modifier dans nos définitions opérationnelles afin d'assurer que nos codes étaient clairs et qu'ils définissaient les phénomènes exhaustivement.

Toutes les entrevues ont donc été codées au second niveau et, pour ce faire, nous avons procédé à l'attribution du codage un thème à la fois. À titre d'exemple, tout ce qui était lié au pouvoir a été traité dans un premier temps pour tous nos répondants et les éléments liés à la stratégie dans un second temps.

Enfin, nous avons produit un rapport de tous les extraits qui avaient été codés pour chacun des codes de second niveau. Nous avons par la suite créé un tableau reproduisant la matrice de codage pour chacun de codes de second niveau. Nous y avons reclassé les extraits présents dans nos rapports dans chacune des cases du tableau de sorte à nous assurer que nos codages avaient été univoques. Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons utilisé ces tableaux pour nous donner une vue d'ensemble des données. D'ailleurs, nous avons utilisé les diverses fonctionnalités de ces derniers afin de pouvoir effectuer des comparaisons sectorielles. Enfin, les résultats de notre analyse ont été présentés et discutés avec le chercheur principal en toute fin.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

Le présent chapitre fera état des principaux résultats de notre recherche en lien avec trois thématiques principales que sont les enjeux, le pouvoir et les stratégies en négociation collective. Conséquemment, il se divisera en trois grandes sections, chacune d'entre elles couvrant un de ces thèmes suivis de constats généraux. Ainsi, les enjeux seront présentés en premier, suivis du pouvoir et, finalement, des stratégies.

4.1. Enjeux

Tel que l'indique notre grille d'entrevue à l'annexe A, nous avons demandé aux conseillers de nous entretenir des enjeux présents dans leurs négociations. Plus précisément, nous les avons questionnés quant à leur appréciation de la complexité, de l'importance et de l'évolution de ces objets «afin de comprendre de quoi est faite» (Miles et Huberman, 2012 : 255) leur réalité.

Par ailleurs, précisons que nous avons décidé de présenter les enjeux dans l'ordre décroissant de leur fréquence. Bien que nous ne demandions pas aux répondants de classer ou de nommer certains enjeux de manière spécifique, il s'avère que certains d'entre eux sont beaucoup plus présents dans les dynamiques de négociation que d'autres. Il nous apparaît donc pertinent de les présenter sous cette forme, car elle contribue à la compréhension de notre objet de recherche.

4.1.1. Salaire

La question salariale a été le plus évoquée par nos répondants (26/30) et est considérée comme un enjeu important, tous secteurs confondus. La conjonction de deux éléments principaux semble en expliquer l'intérêt : 1) le fait qu'elle soit une priorité pour les syndiqués ainsi que 2) l'importance accordée à la gestion de la masse salariale par les employeurs.

De fait, le salaire est décrit comme étant «au cœur de toute négociation» (conseiller syndical n° 2). En ce sens, il est qualifié d'enjeu traditionnel (26/26) et demeure une priorité pour les syndiqués.

«Les enjeux restent purement traditionnels. Les gens veulent plus d'argent, veulent que la richesse "se partage".» (conseiller syndical n° 1)

« C'est clair, c'est le salaire, le monde pense juste à ça. » (conseiller syndical n° 6)

La rémunération demeure un enjeu récurrent, car l'amélioration des conditions salariales constitue une attente implicite chez les travailleurs : ce caractère implicite s'exprime par une volonté d'amélioration en continu du salaire de la part des membres. D'ailleurs, le salaire est décrit comme «le pain puis le beurre, au jour le jour» (conseiller syndical n°3) et, même lorsque les travailleurs possèdent des conditions de travail très concurrentielles à cet égard, les attentes demeurent.

«Je vais te parler de deux dossiers: un des dossiers, après vérification, il y avait entre le syndicat que je représente *pis* son plus proche compétiteur, il y avait l'équivalent de cinq dollars de l'heure. *Tsé* de négocier à la hausse, on ressort du marché, mais les gens sont en attente d'une amélioration pareille. Ce n'est pas parce que tu es leader dans le taux salarial que tu as nécessairement l'idée de dire écoute, je ne demande rien et je suis bien.» (conseiller syndical n° 4)

Par ailleurs, la présence de main-d'œuvre saisonnière⁵² dans certains secteurs d'activité influence de manière distinctive l'enjeu salarial. Ainsi, si la question salariale est importante pour tous les travailleurs, lorsqu'il est question de travail saisonnier ou étudiant, l'éventail des priorités des travailleurs se rétrécit au profit des attentes salariales.

« De manière générale, à mes syndicats beaucoup, beaucoup le salaire. Ok? [...] Je m'occupe d'un club de golf. Donc, le club de golf et les centres de ski c'est les salaires. Parle-moi même pas de régime de retraite, c'est des gens qui travaillent 4 à 7 mois par année. Parle-moi pas de régime de retraite, je veux rien savoir de ça. Parle-moi, surtout pas d'assurances collectives, j'en veux même pas. Ça coûte beaucoup trop cher pour des gens qui travaillent 5, 6 mois par année parce que souvent ils vont être chargés par année par les assureurs. Puis, je vous dis là, centre de ski, club de golf, commerce de détail, [nom d'un magasin] c'est le salaire, *that's it, that's all.* » (conseiller n°12)

Également, bien que nous n'ayons pas sondé des employeurs, les conseillers ont fait part de leur perception quant aux priorités de la partie patronale. Ainsi, bien

⁵² Notamment dans le domaine de l'hôtellerie, du loisir et de la foresterie

que le salaire ait été traditionnellement matière à négociation, une forte proportion des répondants (15/26) ont soutenu que les employeurs exercent aujourd'hui une pression plus importante qu'auparavant afin de contrôler et, surtout, de diminuer la masse salariale. Autrement dit, la réalité décrite par les conseillers traduit un changement dans la dynamique de négociation : les demandes patronales semblent incarner une volonté de limiter ou de diminuer la croissance des dépenses liées à la main-d'œuvre.

«Ce qui était avant en demande a été renversé. C'est l'employeur qui est en demande. Ils demandent des gels de salaires, des augmentations de 1 %.»
(conseiller syndical n° 10)

De cette perception de volonté patronale de contrôle de la masse salariale peut résulter une diminution dans la rémunération, de manière directe ou de manière indirecte, telle que l'illustrent les propos suivants :

« Naturellement, avec [nom de l'entreprise], ils augmentent la semaine de travail de 35 heures à 37.5 heures, mais payée 35 heures, ça c'est aussi un enjeu [...] tu travailles plus d'heures, mais tu n'es pas payé plus.» (conseiller syndical n° 2)

En ce sens, le concept de conservation ou de maintien des acquis demeure très présent dans le discours des conseillers.

« Souvent les employeurs arrivent avec le désir de baisser le salaire, baisser les vacances. Le gros défi des dernières années ça a été de conserver les acquis qu'on a eus.» (conseiller syndical n°13)

Ceci dit, quatre conseillers nous ont fait part de gains sur le plan salarial. Néanmoins, si un (1/4) témoignage faisait part d'une augmentation «nette» du salaire négocié, pour les trois autres (3/4) il s'agissait de cas de rattrapage où, suite à des concessions passées, les conseillers tentaient de rétablir le pouvoir d'achat antérieur.

« [...] dans un hôtel, c'est pas moi qui a fait la négo, par contre, on vit avec les répercussions, et à l'époque on était face à une fermeture, une possible fermeture. Donc, une des concessions, qui s'est faite sur la progression, parce qu'encore là dans l'hôtellerie, c'est pas mal un taux unique [...] Tu rattrapes, mais à la troisième [année]. » (conseiller n° 24)

Face à cet écart quant aux attentes des syndiqués et des employeurs, les conseillers ont exprimé devoir être plus «imaginatifs» (conseiller n° 4) face à des employeurs

ayant «toujours une enveloppe [budgétaire]» (conseiller n° 21) de plus en plus rigide. Cette «créativité» (conseillers n° 1 et n° 19) est mise à profit dans les dynamiques de négociation afin de réduire l'impact des demandes patronales visant à réduire la progression de la masse salariale.

« Moi, je travaille dans un secteur où les vacances, les travailleurs, la plupart du temps c'est des travailleurs saisonniers et les vacances ils se les font payer. Donc, on les reçoit chaque semaine, à chaque paie. On augmente un peu ton revenu, c'est des places où on sait que ça apparaît moins. Au lieu d'être à 8% si on descend à 7%, on vient de gagner un pourcentage.» (conseiller syndical n° 7)

« Ensuite de ça, l'amélioration du plan d'assurances. Ça c'est un aspect que je travaille beaucoup, moi, avec mes syndicats. Ça a l'air anodin-là, mais des fois on est capable de dégager beaucoup de sous, beaucoup d'argent pour les salariés, sans nécessairement augmenter la masse salariale de l'employeur, en réaménageant comme il le faut, en travaillant, en restructurant l'assurance collective.» (conseiller n°5)

De plus, relevant quelque peu du paradoxe, en focalisant fortement sur la question salariale, les syndiqués semblent dévaluer les clauses normatives et les «bénéfices» qu'ils pourraient en retirer. Dans la mesure où la négociation implique de choisir ou de prioriser certains objets et d'orienter ses actions en ce sens, les syndiqués semblent concentrer leurs champs d'intérêt autour des dispositions salariales.

« Les gens-là toutes les conditions de travail prévues dans les conventions collectives ne les intéressent pas nécessairement. Les gens, ils vont sur : «Moi, quand je reçois ma facture Hydro-Québec, voici ce qu'il m'en coûte et ce qu'il m'a coûté l'année passée. Puis, mon salaire suit pas du tout ce que je paie en périphérie partout dans ma vie personnelle...» (conseiller syndical n° 3)

Dans ces conditions, et de par la nature délibérative de la constitution de l'agenda de négociation syndical, les conseillers soutiennent qu'il faille maintenant travailler dans un contexte où les syndiqués accordent moins d'importance au normatif.

«Pour les membres c'est le salaire qui est important, le normatif... il y a juste l'exécutif qui considère ça important. Les membres ne voient pas ça [l'importance des clauses normatives] [...] c'est ça qui touche au concret...au quotidien de la convention collective.» (conseiller syndical n° 6)

Par conséquent, les zones à l'extérieur des clauses monétaires où les conseillers pourraient à la fois être créatifs et obtenir des gains, ne sont pas pleinement considérées par les syndiqués. Autrement dit, les gains relatifs aux clauses normatives ne sont pas «appréciés» à leur pleine valeur par les syndiqués, réduisant ainsi la perception de bénéfices résultant de la négociation pour ces derniers. En corollaire, non seulement les gains sur le plan salarial semblent difficiles à obtenir, mais les bénéfices provenant des clauses normatives ne sont pas pleinement reconnues. Dès lors, tel que l'ont exprimé deux conseillers, les bénéfices résultants de la négociation collective sont parfois remis en doute par les travailleurs. En conséquence s'en suivent des préoccupations quant à l'engagement syndical :

« C'est le salaire, on focus là-dessus. On travaille là-dessus, si on est fort là-dessus, ça va être parfait, parce qu'on constate que de faire des avancées importantes sur ces éléments-là, maintenant, c'est très difficile [...] Les marges de manœuvre sont minces. Les éléments, il n'y en a pas beaucoup à négocier non plus. Donc, ça crée aussi un désintéressement syndical au niveau de nos gens disant « Là, on fait du surplace! » On a l'impression qu'on se bat pour nos acquis. Il faut se battre juste pour avoir quelques gains au niveau des salaires. »
(conseiller n°27)

Dans un autre ordre d'idées, et nous le constaterons plus en détail ultérieurement, un effet du «désintérêt» envers les clauses normatives décrit par nos répondants semble se répercuter sur le pouvoir syndical. En fait, les clauses normatives qui structurent la relation d'emploi à plus long terme, telles que les clauses relatives à la sous-traitance, sont parfois délaissées au profit de gains salariaux. Ce faisant, des gains à plus court terme se font au détriment de gains plus structurants.

4.1.2 Retraite

Le régime de retraite est le second enjeu le plus invoqué par les conseillers (21/30). De ces 21 répondants, trois ont souligné l'importance du régime de retraite car ils travaillaient à son amélioration ou parce qu'ils concentraient leurs efforts à aller «chercher» un régime pour des travailleurs qui n'en possédaient pas.

« Nous autres aussi, on avait la notion de pension ou de régime de retraite, appelez ça comme vous voulez-là. Où là, c'est de dire, on donne le dernier coup

de barre dans l'hôtellerie [...] c'est à peu près les meilleures conditions de travail de l'hôtellerie à [ville] [...] Donc, en termes de maximum de régime de retraite, c'est ça l'important, puis on l'a eu.» (conseiller n°12)

Toutefois, pour une grande majorité (18/21), la volonté patronale de contrôler ou de réduire la masse salariale présentée précédemment se répercute sur la négociation des régimes de retraite. Cette réalité se traduit par des demandes patronales relatives au passage d'un régime à prestations déterminées vers un régime à cotisations déterminées (11/18); ce que certains ont appelé «la grande mutation» (conseiller syndical n°22).

« Un gros enjeu qui ressort dans les dernières années c'est les fonds de pension. Les employeurs sont tous en demande là-dessus parce qu'on avait beaucoup de régimes à prestations déterminées et maintenant on se fait rentrer dedans de tous les côtés.» (conseiller syndical n°2)

« Les acquis, aussi. Souvent, on a des négociations dont l'enjeu c'est uniquement aussi de sauvegarder les acquis des gens à travers leurs conventions collectives, puis le régime de retraite. On était attaqué sur ce front là-dedans, surtout dans le régime à prestations déterminées.» (conseiller syndical n°15)

Ceci dit, deux pistes venant ajouter à notre compréhension des dynamiques de négociation émergent des propos de nos répondants. Premièrement, les changements de régime de retraite résultent, en partie, de choix effectués par les travailleurs. Plus précisément, lorsque ces derniers se doivent de choisir entre un maintien de leur régime de retraite ou une augmentation salariale, une priorité semble accordée au salaire.

«Ça règle générale, c'est l'enjeu et aussi d'une autre part, par rapport à nos membres qui sont, eux, plus jeunes, je dirais, c'est pas leur enjeu principal la retraite. Tout dépendant. Il y en a quelques-uns, oui qui sont sensibles à ça, mais il y en a d'autres que la retraite c'est pas majeur.» (conseiller syndical n° 28)

Dans le même ordre d'idées, il est possible d'observer un désintérêt relatif de la part de certains syndiqués.

« Le régime de retraite, même il y a des endroits-là, je te cacherai pas sincèrement qu'il y a des fois des batailles que j'ai moi-même plus menées pour arriver à des affaires que les syndicats locaux eux-mêmes. D'essayer de leur expliquer... [...] Là, il [parlant d'un syndiqué] dit : « C'est juste deux mois sur ma paie ». « Oui, mais l'employeur, lui, tout l'argent qu'il va mettre aussi à cotisation égale à la tienne allant jusqu'à un certain pourcentage, ça, c'est un gain pour toi ». « Oui, mais c'est un gain théorique ». « Non, c'est pas un gain théorique, c'est un gain

futur. C'est pas un gain théorique ». Et ça d'arriver à ça, eux tout ce qu'ils voient, c'est... « Ok, t'es allé nous chercher 2.5 % de salaire, mais je vais cotiser à un REER à 1 %, puis l'année prochaine à 1.5 % et l'autre d'après à 2 %. Donc, je n'ai plus d'augmentation de salaire...» (conseiller syndical n°3)

Plus précisément, quatre conseillers ont soutenu que le degré d'importance accordé au régime de retraite était influencé par le cycle de vie des travailleurs. La retraite serait ainsi un enjeu plus important pour les syndiqués en fin de carrière que pour les plus jeunes, ce qui influencerait les dynamiques de négociation.

« Là, j'ai un âge moyen dans ces usines-là, de 56 ans. Dans ces usines-là, presque que de 56 ans et demi. Eux, l'enjeu conciliation travail-famille, là, regarde, eux, ils ont élevé leurs familles dans le contexte où est ce que tu laissais ça à la maison avec le conjoint, puis que tu arrivais le soir et le souper t'attendait. Là, [...] ce n'est même pas peu de sensibilité, c'est aucune sensibilité. Eux, la sensibilité qu'ils ont c'est la préretraite, retraite progressive, quelque chose qui leur permet de s'approcher graduellement de la retraite [...]. » (conseiller syndical n°16)

« [...] les jeunes, c'est pas leur enjeu principal. Quand tu leur expliques, ils comprennent, parce qu'ils sont très allumés [...] Le problème, c'est qu'ils ne voient pas ces prérogatives pour eux autres, c'est l'achat d'une première maison, une famille, etc. C'est la base, alors, eux autres, ils regardent, ils disent « la retraite, ça sera plus tard. Il y a du temps en masse » [...] C'est pas leur priorité-là. Ça le sera peut-être plus tard.» (conseiller syndical n°28)

Deuxièmement, dans le cadre de ce passage d'un régime de prestations déterminées à cotisations déterminées, le récit de ce conseiller témoigne de résultats de négociations mettant en cause l'équité interne.

« C'est sûr que ça on ne s'en sort pas là, c'est majeur. Surtout les régimes de retraite avec les situations des régimes de retraite à prestations déterminées c'est certain, par exemple moi chez nous chez [nom de la compagnie], on s'en va vers des régimes à cotisations déterminées pour les nouveaux. On coupe pour les nouveaux. L'employeur, c'est sûr, il sait exactement où est-ce qu'il faut qu'il aille piquer pour obtenir ce qu'il veut. Il va couper dans les conditions des nouveaux... mais ton assemblée générale, si tu vas dans ton assemblée générale, *pis* tu dis : « Regarde, il ne touche pas du tout aux régimes à prestations déterminées, par contre, pour les nouveaux, il va arriver avec des régimes à cotisations déterminées, avec des taux salariaux progressifs à l'embauche, il va avoir des congés personnels ». *Tsé* ton assemblée, il va les sauver le plus qu'il peut, mais c'est pas eux autres qui votent dans la salle, on ne les connaît pas encore.» (conseiller n° 18).

Ces extraits mettent en lumière la dynamique complexe menant à la mise en place de disparités de traitement. Face à un contexte où les ressources sont limitées, la

solidarité syndicale entre les employés présents et futurs, tous statuts d'emploi confondus, s'effrite plus facilement. Le travail requis par le conseiller dans la mise en œuvre de dynamiques de négociation aux résultantes équitables semble d'autant plus difficile, car les choix des travailleurs y sont défavorables.

4.1.3 Équité

L'équité ressort comme une préoccupation importante des conseillers (18/30), ce qui teinte la dynamique des négociations. Il s'agit d'un enjeu important, mais qui, contrairement aux autres enjeux identifiés, constitue un objet de négociation plus complexe.

Nous avons choisi de réunir les préoccupations liées à l'équité qui se manifestent tant par la présence de clauses de disparité de traitement que par une certaine remise en question des principes de «l'ancienneté tous azimuts» (conseiller n°16). Il ressort des entrevues que ces enjeux sont liés par le même fil conducteur soit la perception d'équité dans les conditions de travail entre les travailleurs.

D'abord, eu égard aux disparités de traitement, nous constatons qu'une plus grande concentration des cas évoqués provient du secteur du commerce (notamment magasins d'alimentation, hôtellerie, restauration). Ainsi, des 18 conseillers ayant identifié cet enjeu, sept provenaient de ce secteur tandis que neuf provenaient du secteur manufacturier et deux des médias. Il faut souligner que cette plus grande représentation du secteur du commerce concorde avec les résultats du rapport du ministère du Travail (2004a) selon lequel ce secteur était celui qui contenait le plus haut taux de disparités de traitement.

Un seul témoignage contraste avec cette tendance sectorielle, soit celui d'un conseiller du secteur du commerce qui nous a indiqué ne jamais avoir eu à négocier ce genre de clauses.

« Non. Moi, je te dirais, même dans les 10 dernières années, même s'il y en a eu au commerce dans ce temps-là, moi, je n'ai pas eu ça. Moi, je peux dire par contre, que tu vas trouver ça davantage dans des milieux où il a déjà eu des périodes fertiles [...] des moments où les entreprises faisaient beaucoup,

beaucoup d'argent, donc le syndicat réussissait à contraindre l'employeur de donner certaines conditions de travail.» (conseiller syndical n° 3)

Par ailleurs, nos répondants ont décrit des dynamiques de négociations de disparités de traitement allant au-delà «de la logique statistique ou administrative reliée à la sauvegarde de l'emploi» (Gagné, 2014 : 157). De fait, les disparités⁵³ sont négociées dans des contextes où l'emploi n'est pas nécessairement en jeu, mais plutôt là où il y a demandes patronales de gel ou de diminution des conditions de travail.

«On va aux tables de négociation sur ces enjeux-là pour faire des calculs *pis* aider les conseillers que c'était la négociation. J'ai eu trois ou quatre dossiers là où est ce que l'employeur était très très en demande dont [nom de compagnie] et dans la plupart des cas, ça a résulté avec deux régimes : un régime à double vitesse.» (conseiller syndical n° 9)

Plus précisément, le recours à ce type de clauses permet d'offrir des améliorations ou, du moins, permet d'assurer le maintien des conditions de travail des employés présents dans l'unité d'accréditation lors de la négociation ou des employés ayant un statut permanent lorsque «les marges de manœuvre sont minces» (conseiller syndical n° 27). Toutefois, ces «gains» sont faits au détriment des «futurs» employés ou de ceux ayant un statut plus précaire.

« Pour les régimes de retraite, les gens veulent conserver leurs acquis, mais on a eu une grosse percée dans [nom de l'entreprise]. On a conservé le régime pour les gens présents, mais on a mis des nouveaux régimes en place [cotisations déterminées] pour les gens qui rentrent.» (conseiller n°10)

« Généralement, la personne qui est déjà en place qui est dans la *shop* qui va voter dans le cas de notre assemblée, sera pas touchée...c'est l'autre qui va rentrer le lendemain de la ratification de la convention collective.» (conseiller syndical n°24)

Ainsi, la présence de disparités de traitement semble possible non seulement en raison de la nature des demandes patronales, mais aussi, en raison d'un certain effritement dans la solidarité entre les différents groupes de travailleurs (8/18). De par la nature délibérative des décisions du côté syndical, les membres ont parfois

⁵³ Voir ici disparités de traitement temporaires ou permanentes.

la perception de faire « n débat avec du monde qui n'existe pas encore» (conseiller syndical n° 1).

« Ben regarde, le monde-là ils votent...tu leur dis : « On pense que c'est illégal » [parlant des syndiqués] « Mais les fantômes ils se batront lorsqu'ils arriveront.» (conseiller syndical n° 9)

Un répondant a d'ailleurs exprimé la difficulté de négocier dans un contexte où les conseillers se doivent de travailler «sur deux fronts». Autrement dit, d'un côté certains employeurs acceptent ces disparités, car elles contribuent à respecter leurs limites budgétaires et, de l'autre côté, elles permettent aux travailleurs de réduire l'impact des demandes patronales sur leurs conditions de travail.

« Après ça d'un coup que t'as convaincu le monde, il faut que tu convainques l'employeur aussi. On peut faire des économies épouvantables là-dessus [...] On a, comme tu dis, on a augmenté nos conditions de travail, mais ils sont même pas là aujourd'hui.» (conseiller n°12)

Plus encore, même lorsque les travailleurs sont prêts à aller en conflit de travail, il leur devient difficile de maintenir cette position lorsque le point principal en litige touche une disparité de traitement.

« Quand on se met à faire le tour avec notre exécutif *pis* on leur dit : « Bon ben les gars, tout ce qu'il reste à régler c'est le régime de retraite. Le boss a mis beaucoup, beaucoup d'argent sur la table, la seule contrepartie qu'il reste à régler c'est qu'il ne veut pas vous donner ce régime-là pour les nouveaux. Qu'est-ce qu'on fait ? On va *toffer* combien de temps dehors ? [...] Combien de temps on *toff* ? » « Euh...lorsque le monde saura qu'ils sont dehors pour ça, ils vont nous arracher la tête [...]. C'est comme ça que ça se passe dans la vraie vie là... Le monde ne veulent pas se battre pour les autres, même si tu as un vote de grève fort [...].» (conseiller syndical n°9)

Cette dynamique génère des préoccupations de nature stratégique chez certains conseillers (6/18) quant à des dissensions futures parmi les salariés ou à quant à un désintérêt envers le syndicat.

« Donc, le phénomène est davantage préoccupant au niveau de la structure, qu'au niveau du monde comme tel. Jusqu'à la journée où les discriminés deviennent en majorité dans le groupe, là ça passe au cochon comme on dit [...] Il y a la journée où tu te retrouves avec ces gens-là, qui sont discriminés, je vais le dire comme ça, en majorité. Jusqu'à ce qu'il y en aille un en assemblée qui me dit : « C'est quoi votre [blasphème] de problème avec cette convention-là? C'est n'importe quoi, ça!...» (conseiller syndical n°12)

«Tout à fait, pourrait, peut-être, avoir une vengeance même des plus jeunes : «Vous nous avez vendus, vous allez perdre ce que vous avez » quand ils vont être majoritaires. Peut-être qu'on anticipe le pire.» (conseiller syndical n°1)

« C'est certain que mon rôle est de préserver le plus possible les droits aussi, parce que moi je vais les défendre ces jeunes-là. Peut-être qu'ils ne seront plus dans l'exécutif, mais moi je vais les défendre plus tard, car c'est moi qui va être prise avec ça.» (conseiller syndical n° 18)

Dans un autre ordre d'idées, douze conseillers ont fait part de questionnements quant à «l'ancienneté tous azimuts» (conseiller n° 16) qui constitue un enjeu au niveau de la perception d'équité interne. Lors du processus d'élaboration de l'agenda de négociation syndical, ces derniers estiment maintenant percevoir des pressions par certains membres afin d'assouplir les principes d'ancienneté.

« Chez les plus jeunes, il y a aussi la question de l'ancienneté, c'est-à-dire certains éléments qu'on aimerait revoir, une question d'équité, ceci engendre des conflits intergénérationnels. Ce n'est pas une tendance lourde dans mes syndicats, par contre on l'entend de plus en plus.» (conseiller syndical n°14)

Cette nouvelle réalité commence peu à peu à teinter les demandes syndicales à la table de négociation. Par conséquent, sans réviser les principes fondamentaux d'ancienneté, il y a une relative adaptation de certaines clauses normatives aux besoins et aux valeurs des nouveaux employés.

« Donc, on est en train de faire un *turnover*, en bon français, de la main-d'œuvre. Puis les nouveaux salariés, ils veulent avoir des vacances dans une période qui est agréable, c'est-à-dire pendant l'été. Auparavant, c'était la clause d'ancienneté [...] Souvent on va avoir des clauses dans la convention collective qui vont venir restreintes, entre autres, le nombre de semaines de vacances pour des plus anciennes, pour que des plus jeunes en aient aussi.» (conseiller n° 19)

4.1.4 Sous-traitance

La sous-traitance est présente dans le discours de 17 de nos répondants et pour ceux qui l'identifient, elle s'avère être un enjeu qualifié de «gros», «d'important» ou de «plus majeur» (conseiller n° 4).

« La sous-traitance est vraiment un gros enjeu. On rencontre beaucoup d'opposition des employeurs qui disent qu'ils veulent se garder une marge de manœuvre et de la flexibilité. Je trouve que la sous-traitance est vraiment plus difficile à négocier que les salaires.» (conseiller syndical n° 14)

Cet enjeu, présent depuis quelques décennies, semble s'être intensifié dans la majorité des cas exposés par nos répondants.

«C'est rien de nouveau sinon que la conjoncture fait en sorte, que des fois, on va avoir à intensifier ou à améliorer beaucoup les clauses de sous-traitance avec la mondialisation, c'est sûr que ça c'est plus majeur.» (conseiller n° 4)

En ce sens, le degré d'importance accordé à la sous-traitance est fonction de la situation de l'entreprise notamment en raison de son niveau d'intégration dans un réseau (premier extrait) ou du contexte économique et de la nature des opérations (second extrait). Ces deux extraits font état de situations contrastées où, dans le premier cas, la sous-traitance est un enjeu important et, dans le deuxième cas, elle ne l'est pas du tout.

«Aujourd'hui, dans le multinational, c'est probablement l'enjeu majeur c'est-à-dire que la philosophie de ces grosses multinationales-là, *tsé* nous autres on fabrique de l'aluminium, *fac* nous autres c'est là-dessus qu'on veut concentrer notre expertise. Donc, tout ce qui est à côté, tout ce qui est entretien, service, tout ça, on va tout se débarrasser de ça...donc c'est les gros enjeux qu'on a eu à faire face.» (conseiller n° 20)

«Ça dépend du *business* parce que... comme je te disais, j'ai des entreprises qui sont dans [le secteur] [...] Soit, ils ont des contrats avec [société d'État], ils ont des contrats avec le ministère [nom du ministère], des structures ou avec d'autres entreprises pour la sous-traitance à l'externe. Eux-autres, comme contracteurs, ils n'ont pas besoin de sous-traiter.» (conseiller n°6)

Également, c'est sans surprise qu'une très grande proportion (15/17) des conseillers nous a indiqué que l'intensification de l'enjeu de la sous-traitance résulte de demandes de l'employeur. De surcroît, dans le contexte d'intensification décrit par nos répondants, les entreprises semblent remettre en question de manière incessante les activités qui relèvent du cœur de métier (*core business*). Or, il en résulte une reconsidération de l'organisation du travail et de la nature des emplois : ces éléments structurent le contenu de la convention collective. Dès lors, de l'analyse du discours de certains conseillers émane un état de dépassement par rapport à l'évolution des différentes réalités organisationnelles.

« Il y a d'autres entreprises plus grosses qui, effectivement, vont vraiment jouer les clauses de sous-traitance qui sont dans la convention collective, puis aller au

maximum d'où ils peuvent aller. Elles sont bien fragiles, pas fragiles, sont sensibles sur le droit de gérance là-dedans, parce que peu importe que ça leur coûte moins cher d'utiliser le monde à l'interne, même au maximum des conditions de travail de la convention collective...même si ça leur coûte moins cher que la sous-traitance, des fois, ils vont préférer la sous-traitance pareil.» (conseiller syndical n° 6)

« À tout moment, on se rend compte que par exemple, il y a du matériel qui arrive qui ne vient pas de nous dans les journaux, dans la télévision, à la radio. [...] On leur dit que ce travail ne peut pas être sous-traité ou fait par une personne non-syndiquée parce que ça crée des mises à pied, des réductions dans nos travaux, ça empêche des rappels au travail. Mais si tout ça est fait sans que personne ne s'en rende compte, ça devient difficile pour le syndicat de faire appliquer nos clauses.» (conseiller n° 29)

Dans ce même ordre d'idées, et en concordance avec la thèse résiduaire⁵⁴, la sous-traitance relève du droit de gérance. En ce sens, elle est d'autant plus importante que si elle n'est pas «suffisamment conventionnée» (conseiller syndical n°13), le *statu quo* demeure. En d'autres termes, l'employeur n'est limité dans son recours à la sous-traitance que par ce qui a été préalablement négocié et qui se trouve dans la convention collective. Ainsi, quinze conseillers (15/17) ont indiqué avoir pour objectif de travailler à l'encadrement de la sous-traitance.

«Moi, les enjeux, en tout cas dans mes dernières négociations, ça a été surtout de consolider au niveau de la sous-traitance [...] Donc, il faut vraiment consolider cet aspect-là. Il y a quelques années, c'était pas préoccupant on avait la clause standard puis on vivait avec. Sauf qu'il a fallu resserrer parce que dès que c'est pas le *core business*, l'employeur tente par tous les moyens de transférer ça au niveau de la sous-traitance donc, c'était beaucoup de renforcer ça.» (conseiller syndical n° 15)

En plus des difficultés associées à la négociation de ces clauses, cet enjeu est considéré par un de nos répondants d'autant plus important qu'il peut avoir des effets négatifs sur la survie de l'unité d'accréditation ou sur le déclenchement d'un éventuel lock-out.

«Souvent, des secteurs qui ont des régimes de retraite relativement intéressants qui permettent de partir à 55-57 ans, donc ça change beaucoup la dynamique de négociation, car tu n'es plus sur une négociation de moyen terme, tu es sur une négociation de court terme, ça je pense que les employeurs l'ont compris. On a

⁵⁴ Suivant la thèse résiduaire les droits de direction ne sont limités que par les contenus de la convention collective (Vallée et Martin, 2012).

beaucoup de cas entre autres dans les dernières années où ce que l'employeur va donner jusqu'à 25 % des opérations en sous-contrat, va licencier jusqu'à 25 % du monde [...] qui va être accepté favorablement par le monde, parce que dans ces 25 % là, ça permet à des gens de partir plus tôt à la retraite, ça permet de consolider leur fin de carrière. Mais le fait que *tsé*, le fait que l'on vienne de donner une partie de *business* à sous-contrat, qui va avoir un impact catastrophique au niveau de la négociation [...] une fois que tout le *move* est fait de donner des contrats à impartir en sous-contrats, si tu prends le nombre d'employés nécessaire pour faire fonctionner une usine, t'es en bas de 50 %. Donc théoriquement, c'est théorique là, mais l'employeur demain matin pourrait décréter un lock-out, et étant donné qu'il y a plus de 50 % du monde sont hors accréditation, pourrait mathématiquement parlant, continuer à faire sa *business* pareille pendant 6 mois à 1 an, 1 an et demi et même 2 ans à la limite[...] mais mathématiquement parlant, ils sont capables d'opérer leur usine sans travailleurs syndiqués.» (conseiller n°8)

Par ailleurs, la sous-traitance est un enjeu qui puise dans les aptitudes stratégiques syndicales (Lévesque et Murray, 2010) des enjeux par le conseiller. Ainsi, bien qu'une forte proportion des répondants ait indiqué que la sous-traitance constitue un enjeu majeur, plusieurs ont fait état d'une absence d'intérêt envers cet enjeu par les membres dans certaines circonstances. Plus précisément, tant que les travailleurs ne se sentent pas directement touchés ou tant que la sous-traitance ne cible qu'une petite portion des syndiqués dans l'unité, cette dernière est reléguée à des considérations secondaires.

« Je dirais que les unités que j'ai, j'ai beaucoup de petites unités, puis la sous-traitance, c'est pas nécessairement quelque chose que les travailleurs vont mettre de l'avant quand ils ne se sentent pas menacés par ça.» (conseiller n° 26)

« Puis, règle générale, les syndicats sont de moins en moins... Il est pas trop vigilant par rapport à ça, parce que la maintenance c'est 4 à 5 personnes-là, une dizaine de personnes là, mais ce n'est pas le noyau qui est touché. Puis, tant qu'on ne touche pas notre noyau, on peut laisser l'employeur envahir ce champ-là. Puis, l'employeur l'a littéralement envahi. Maintenant de retourner en arrière [...].» (conseiller n° 28)

Par conséquent, dans les dynamiques de négociation actuelles, le conseiller se doit de faire preuve de nouvelles aptitudes de sorte à sensibiliser les membres à cet enjeu. Ce cadrage est nécessaire afin d'obtenir le mandat de négocier des dispositions prévoyantes.

Enfin, dans un autre ordre d'idées, bien que la tendance soit à une perception négative du recours à la sous-traitance, deux conseillers ont fait part d'expériences différentes. En ce sens, la sous-traitance a été perçue positivement en s'avérant être à la base d'une stratégie assurant la pérennité de l'entreprise.

«Par contre, on est conscient aussi que ça en prend. Les clauses de sous-traitances il faut les améliorer, mais surtout dans le but de voir comment on pourrait faire autrement. Moi ce que je négocie dans ce genre de clauses là, c'est des échanges entre les parties avant d'octroyer en sous-traitance, parce qu'il faut être conscient que certaines fois c'est nécessaire. Par exemple, une entreprise qui aurait un contrat avec une sous-capacité de son entreprise aurait besoin d'en donner des parties, ou encore, des spécialités qu'elle n'a pas, qui empêcheraient d'atteindre certains objectifs, c'est tous ces éléments-là qu'il faut regarder, mais il faut aussi se protéger [...] il faut *gager* ça selon les réalités.» (conseiller syndical n° 4)

«Je pense qu'on n'est pas là pour faire fermer des usines. Je pense qu'on a une grande ouverture syndicalement pour justement essayer de trouver des compromis, des compromis qui seront acceptables pour les deux parties. Comme *tsé*, je te donnais un exemple tantôt de [ville]. On a ouvert sur la sous-traitance, puis on a assuré une paix industrielle à long terme à l'entreprise, dans la mesure que le boss investissait de l'argent. Je pense que c'est ça que les gens veulent. Ils sont prêts à faire des compromis, mais en bout de ligne, ils veulent que ça soit payant. *Pis* je ne parle pas nécessairement d'avantages monétaires, mais je parle au niveau de la pérennité de l'usine : les gens sont prêts à faire des compromis, mais ils veulent avoir le retour du balancier.» (conseiller syndical n° 20)

4.1.5 Flexibilité fonctionnelle et organisation du travail

La flexibilité fonctionnelle, ou la flexibilité liée à la capacité de redéfinir les tâches (Bourque, 1993), et l'organisation du travail ont été identifiées par 13 répondants. Une très grande majorité de ces conseillers (11/13) ont lié cet enjeu à des préoccupations plus larges eu égard à la sécurité des emplois.

« C'était des affaires assez simples... mais les gars de production, eux autres ils disaient : « Moi j'ai pas de problème de faire ça »... mais les gars de maintenance ils disaient : « Heille, tu vas-tu couper des postes ? » » (conseiller syndical n° 9)

Tout comme la sous-traitance, la flexibilité fonctionnelle est un enjeu «majeur» (conseillers n° 9 et n°11) puisqu'elle est la cible de demandes de l'employeur (11/13), que les travailleurs sont fortement engagés dans leur désir de la baliser,

mais qu'en cas d'impasse dans la négociation, le *statu quo* demeure. Ce faisant, ce qui n'est pas contraint par une clause peut être redéfini par l'employeur.

« Le syndicat me dit qu'il y a deux départements des employés de bureau pour lesquels l'employeur peut muter le travail dans d'autres entités de [nom de compagnie] et il n'y a pas de clauses de sécurité d'emploi ou de plancher qui me permet d'empêcher ça. Ça reste du droit de gérance.» (conseiller n° 22)

Conséquemment, les conseillers ayant fait état de la présence de clauses enserrant la flexibilité fonctionnelle dans «leurs» conventions ont tous soutenu avoir pour objectif de les améliorer. Ceux n'ayant pas ce type de dispositions ont par ailleurs soutenu avoir pour objectif de travailler à en inclure dans le cadre de leurs prochaines négociations.

De plus, dans les secteurs où cet enjeu est présent depuis plusieurs années, les défis associés à la flexibilité fonctionnelle et aux changements apportés à l'organisation du travail diffèrent. Ainsi, pour certains, la flexibilité fonctionnelle et la mise en place de nouvelles méthodes d'organisation du travail sont associées à des défis d'apprentissages pour les travailleurs. Qui plus est, certains reconnaissent la nécessité de modifier les façons de faire afin de pouvoir préserver les emplois.

« Si je prends le secteur du meuble, le secteur de la fabrication du meuble. Le plus grand défi dans le secteur du meuble a été de s'adapter à un mode de production et à un mode de mise en marché, qui a fait en sorte qu'on n'a pu combattre et rivaliser avec l'industrie chinoise qui a envahi le marché du meuble. Ça a été le plus grand défi.» (conseiller syndical n° 17)

Pour d'autres, des modifications apportées à l'organisation du travail sont synonymes de pertes d'emploi.

«C'est qu'on a appelé le service rapide [...] Une chambre de travail, ça prend à peu près 30 minutes faire une chambre [...] L'hôtel du jour au lendemain a regardé une clause qui était déjà dans la convention collective qui était là depuis des années [...] Et du jour au lendemain l'employeur a dit « moi, ça sera pas 15 fois 30 minutes, ça va être 25 fois 15 minutes ». Ok? [...] Bref, ça a amené quoi comme résultat? Si dans une journée j'avais besoin de 30 préposés aux chambres à 15 chambres, je rentrais. Maintenant, j'en ai besoin de 15 à 25 chambres. Donc, j'ai 15 personnes qui ont perdu leurs emplois pour cette journée-là. C'était des milliers de dollars.» (conseiller syndical n° 12)

Par ailleurs, cet enjeu est l'objet d'une dynamique sectorielle distincte dans le secteur des médias et de la culture. Plus précisément, 4 conseillers sur 6 du secteur des médias et de la culture ont identifié cet enjeu, contre 2/9 du secteur du commerce et 7/15 du secteur manufacturier.

Ainsi, dans les médias, cet enjeu serait au cœur des négociations depuis «environ une dizaine d'années» (conseiller n°11) et résulterait de l'introduction de nouvelles technologies⁵⁵. Aussi, il est intéressant de constater que l'enjeu de l'organisation du travail n'est pas identifié par les conseillers comme tel, mais plutôt comme un enjeu d'intégrité journalistique dans les médias (4/4). En d'autres termes, en raison de la nature du métier de journaliste, la redéfinition de leurs tâches par l'employeur aurait un impact sur la qualité de l'information. De ce fait, c'est sur des thématiques plus vastes, comme la démocratie et la déontologie journalistique, que s'appuie le discours des conseillers du secteur des médias et non pas sur l'organisation du travail même comme dans les autres secteurs d'activité.

« C'est un enjeu majeur [...] quand je suis arrivé il y a 15 ans, ce n'était pas très présent. Il n'y a pas de négociations où ce n'est pas là maintenant [...] Les enjeux professionnels sont au cœur de nos actions, c'est-à-dire les règles professionnelles, les façons de faire. L'employeur veut parfois renégocier les clauses professionnelles. Dans toutes nos conventions collectives, on a un chapitre sur les clauses professionnelles où on dit que l'employeur ne peut pas intervenir dans la publicité, on ne peut pas être obligés de faire de la publicité, l'employeur ne peut pas changer les textes sans demander aux journalistes. Il n'y a pas de code journalistique comme tel ou d'ordre professionnel et ils n'en veulent pas, donc il n'y a pas de code d'éthique imposé par la loi [...] Il faut convenir dans les conventions collectives de l'éthique professionnelle si on veut que l'employé soit lié à ça. Les employeurs, de plus en plus, à cause des changements technologiques, malmènent ces clauses. Ils demandent aux journalistes d'être photographes, de faire du web, etc... donc la rigueur journalistique est un peu malmenée.» (conseiller n°11)

Qui plus est, le secteur des médias semble vivre aujourd'hui en accéléré ce que d'autres secteurs industriels ont vécu précédemment lors de l'introduction de nouvelles technologies.

⁵⁵ Notamment *Facebook*, *Twitter* et les sites d'information mobiles.

4.1.6 Articulation travail et vie personnelle

L'articulation travail et vie personnelle a été identifiée par 17 de nos répondants et de manière proportionnellement plus importante dans le secteur du commerce (6/9) suivi des médias (3/6) et du secteur manufacturier (8/15)

De manière concordante avec la littérature, cet enjeu est lié à une évolution dans la définition des rôles familiaux (Tremblay, 2003) et de latitude décisionnelle des travailleurs quant à l'aménagement de leur temps de travail : il s'agit donc d'un enjeu résultant de demandes syndicales. L'articulation travail et vie personnelle se transpose en demandes touchant la flexibilité de l'horaire de travail (13/16), la prise de congés sans solde ou la prise de vacances pendant les périodes estivales (5/16) eu égard à l'ancienneté.

D'ailleurs, pour 11 conseillers sur 17, la source de ces demandes provient de l'âge des travailleurs (11/17), plutôt que de leur sexe (1/17).

« Les gens n'ont pas la même philosophie du travail que dans le temps. Les gens rentrent, mais pour eux, l'important n'est pas d'avoir un gros salaire. Ils veulent un salaire suffisant pour vivre décemment, mais une qualité de vie qui se rattache à ça. Quand ils ne l'ont pas, ils s'en vont. Il n'y a aucune fidélisation au travail, ils ne sont pas attachés à leurs emplois. Ils ne cherchent pas l'accumulation de l'argent mais avoir une qualité de vie qui va s'attacher à ça. Ils ne veulent pas attendre leur retraite pour s'amuser. La génération Y qui est très active, on commence à la percevoir.» (conseiller n° 10)

«Ils [les travailleurs aujourd'hui] veulent plus de liberté au niveau de la possibilité d'aller travailler ailleurs, de prendre des congés sans solde ou à traitement différé.» (conseiller n° 29)

«Fait que si un matin ils décident de rentrer à 8 h 30, ils peuvent rentrer à 8 h 30, mais finir à 4 h 30 au lieu de 4 h [...] Il y a eu des avancées là-dessus de faites chez [nom de l'entreprise] [...] Je te dirais plus que c'est l'âge que le sexe, parce que les jeunes hommes aussi ils veulent avoir ça.» (conseiller syndical n° 9)

Dans ce même ordre d'idées, trois conseillers nous ont fait part de demandes des travailleurs plus âgés, dans le contexte de rôles d'aidants naturels (1/3) ou de pré-retraite (2/3).

Par ailleurs, l'articulation travail-vie personnelle est identifiée par une très grande proportion de nos répondants (14/16) comme un enjeu récent. Dans le contexte évoqué plus haut, le temps de travail est un nouveau «champ» où la créativité peut être mise à profit afin d'améliorer le quotidien des travailleurs.

« Il y a d'autres terrains qu'il faut regarder. Je pense qu'il faut cesser de *focusser* sur la réalité d'aujourd'hui, puis aller ajouter à nos conventions collectives vraiment des nouveautés où les gens, je pense qu'ils peuvent encore avancer [...] On est capable de travailler aussi sur les horaires actuels [...] Il y a quelques années, on a travaillé beaucoup aussi sur l'aspect travail-famille. Ça a été effectivement l'élément d'enjeu important à [nom de l'organisation syndicale] d'ailleurs, et un peu partout par la suite bien sûr. La réalité d'aujourd'hui fait en sorte qu'on a besoin de ça.» (conseiller n°27)

«On va quand même tenter d'améliorer des choses, quand même tenter de faire des percées en santé-sécurité, si c'est une faiblesse, au niveau de conciliation travail-famille ou travail-étude.» (conseiller n° 24)

Toutefois, dans le secteur de l'hôtellerie, des magasins d'alimentation et du commerce de détail, deux conseillers nous ont indiqué que la conciliation travail-vie personnelle n'est pas un nouvel enjeu et ce, en raison de la nature des opérations des entreprises.

« [...] conciliation travail-famille, je pense que c'est un concept qui s'associe beaucoup aux horaires de travail qui a toujours été un enjeu. Si on regarde au commerce de détail, c'est sûr que la *business* fait en sorte que ça se passe essentiellement de soirs, de fins de semaine et les dimanches. Je dirais, historique et traditionnel, c'est travailler le moins possible les soirs et les fins de semaine. C'est sûr qu'à ce niveau-là, dans ce secteur-là, il y a pas une attaque ou une confrontation, il y a un choc assez important entre les priorités des membres ou les demandes des membres et de la *business* dans le fond. Ça se retrouve aussi cette réalité-là dans l'hôtellerie, parce qu'évidemment l'hôtellerie ça fonctionne à peu près 24 heures sur 24, beaucoup en soirée, beaucoup en fin de semaine.» (conseiller n° 23)

Finalement, bien que la relative nouveauté de cet enjeu semble s'expliquer par un changement de valeurs chez les travailleurs, deux autres éléments semblent y contribuer. D'une part, cette question peut entraîner des dissensions au sein des travailleurs eux-mêmes et, d'autre part, l'employeur peut ne pas y être très réceptif.

« On commence... ça commence à pointer la conciliation travail-famille [...] C'est plutôt au niveau de dire, de prévoir des mécanismes de flexibilité un peu dans les horaires. Une personne salariée qui a un conflit avec les heures de

garderie, on peut déplacer un peu son horaire. Ça balbutie encore à ce niveau-là. Au niveau des assemblées, le principe général d'ancienneté n'est pas encore relégué aux oubliettes. C'est encore... Il reste encore beaucoup de chemin à faire là-dessus.» (conseiller n°16)

«La conciliation travail-famille est aussi difficile à négocier. Ce n'est pas un enjeu qui est pris très au sérieux par les employeurs. Ils ont encore une mentalité que le travail c'est une chose et la vie familiale c'est une autre chose... et les employés s'en occuperont quand ils quittent le travail, après leurs heures de travail. Même si on est en 2013 et qu'on entend beaucoup parler de conciliation travail-famille, on n'a pas beaucoup de clauses dans nos conventions sur ça.» (conseiller n° 25)

4.1.7 Flexibilité numérique et flexibilité temporelle

Nos répondants ont identifié l'enjeu de l'adaptation des horaires de travail à la demande et aux besoins de production dans onze (11/30) de nos entrevues.

Ainsi, s'il est possible d'établir des liens entre le besoin de flexibilité des travailleurs (enjeu g) et la flexibilité numérique et temporelle, nous retrouvons dans cette catégorie deux constats principaux. Le premier touche un objectif commun à cinq conseillers⁵⁶, soit la réduction des impacts de la mise en place de mesures de flexibilité numérique et temporelle sur les travailleurs.

« Dans certains cas, les horaires de travail [...] surtout dans les endroits où est ce que tu ne travailles pas nécessairement à la semaine longue et *pis* que là l'employeur veut avoir un deuxième quart de travail. Ça force les gens à changer de quart, ils sont obligés de travailler le soir *pis* ça c'est des enjeux qui sont difficiles à l'interne, même si ça peut amener de l'expansion éventuellement, c'est des enjeux difficiles au niveau de la négociation [...]» (conseiller syndical n°9)

«Je dirais que c'est en lien un peu avec la conciliation travail-famille [...] Historiquement, l'employeur voulait mettre des horaires de 4 jours, nous on ne voulait pas. Ils ont donné une prime [...] Là, les gens ont aimé ça, plus payant, tu travailles 4 jours de dix heures. Donc, l'employeur voulait enlever ça pour mettre ça sur 5 jours. Donc, évidemment les gens ne veulent pas, ils veulent maintenir leurs acquis. Ça, c'est l'enjeu.» (conseiller syndical n° 1)

Deuxièmement, tout comme pour la sous-traitance, deux conseillers ont fait part d'expériences de collaboration quant à la recherche de solutions. Ces exemples sont d'ailleurs associés, par les parties, à la pérennité de l'entreprise.

⁵⁶ Quatre de ces conseillers provenant du secteur de l'alimentation, du commerce de détail et de l'hôtellerie

« Ah oui, il y a des employeurs qui veulent travailler en vue d'améliorer. J'ai l'exemple qui me revient en mémoire : je finis la négociation et je vais en assemblée samedi et l'employeur dit: «Moi ma capacité, elle est atteinte de jour, j'essaie de combler mon chiffre de soir, mais je ne suis pas capable de garantir. Les gens viennent et repartent et disent: « Tu me rappelleras quand tu auras du travail de jour à me donner». Sa capacité de production est atteinte de jour, mais il y a deux choix : j'agrandis mon usine ou j'exploite les autres horaires. Avant ça se faisait comme ça, aujourd'hui, c'est moins évident.» (conseiller syndical n° 4)

4.1.8 Durée et transparence économique : une mention

Rappelons que la durée et la transparence financière sont des objets de négociation présents dans la littérature depuis les années 1990 notamment en raison du contenu des contrats sociaux. Ces derniers étaient, rappelons-le, des contrats en marge des négociations qui visaient à assurer une stabilité et «de nouvelles pratiques en matière de relations de travail» (Jalette et *al.* 2005 : 67). En somme, en échange d'un prolongement des dispositions de la convention à l'extérieur de la durée maximale de trois ans, l'employeur s'engageait, entre autres, à faire preuve de transparence financière.

Le dé plafonnement de la durée de la convention en 1994 concorde avec la fin des contrats sociaux. Depuis, la durée de la convention collective a fait l'objet de rapports du ministère du Travail et de travaux (ministère du Travail, 2004b; Jalette et Laroche, 2010;2011 b) visant l'évaluation de l'impact de ces changements sur les dynamiques de négociation.

Ainsi, sept de nos répondants (7/30) ont identifié la durée comme enjeu. De ce nombre, trois ont partagé des préoccupations quant à l'impact sur l'acteur syndical de son allongement. Le contenu de ces entrevues contribue à corroborer certains éléments présents dans la littérature, notamment les travaux de Jalette et Laroche (2010;2011 b) et de Jalette et *al.* (2015).

Premièrement, nos répondants (7/7) ont confirmé la tendance voulant que les employeurs soient en demande quant à l'allongement de la durée de la convention collective.

Deuxièmement, l'allongement des conventions collectives semble aussi lié à un sentiment d'insécurité des travailleurs. La «nouvelle normativité» mise de l'avant par Jalette et *al.* (2015 :63) s'explique donc par la volonté patronale d'allonger la durée des conventions mais aussi, dans une certaine mesure, par la volonté des syndiqués.

« Ce qu'on dit à nos gens, c'est que les gens ont une mauvaise perception [...] Ils s'imaginent que quand quelqu'un a un contrat de 5 ans, alors il est garanti [dans son emploi] [...] J'ai des exemples où [nom de l'entreprise] ils ont fermé justement. Ils ont rouvert la convention collective en cours de route [...] Quand ça va pas bien ils [les employeurs] disent : « Vous ouvrez ou on ferme » [...] on a des mandats maintenant de [nom de l'organisation syndicale] pour leur dire qu'on ne va pas négocier...à moins qu'ils incluent une clause d'indexation, qu'ils incluent un plancher d'emploi ou un investissement majeur. À la base ce qu'on leur dit c'est que pour avoir une quatrième année, il faudra qu'ils le payent, que ça soit avantageux. Maintenant c'est même plus ça [...] à un moment donné, on dit «c'est quoi l'avantage d'avoir une quatrième année? C'est quoi l'avantage d'avoir une cinquième année?» Il n'y a plus aucun avantage. C'est pour ça que le monde dit qu'il s'en fou.» (conseiller n° 28)

Un conseiller nous a d'ailleurs indiqué que ce désir d'avoir une convention collective plus longue est directement formulé par les employés parfois dès le début de la préparation à la négociation. Se faisant, cette volonté nuit au processus d'offres et de contre-offres pendant la négociation puisqu'«avant» la durée de la convention servait de monnaie d'échange en négociation.

« C'est plate là, mais je suis obligé d'expliquer. En partant, il y a du monde qui nous donnent le mandat de négocier cinq ans, *pis* je leur dis : «On va attendre qu'il nous le demande. Ça, on n'a pas d'intérêt à lui donner gratuitement en négo. On lui donne une convention de cinq ans et c'est ce que le boss voulait. Donc, on n'ira pas chercher rien de plus, tandis que si vous demandez trois ans, *pis* que vous êtes ouvert à cinq ans, donnez-moi le mandat. Moi je le sais qu'on est ouvert à cinq ans, je vais négocier pour aller chercher un gain » (conseiller n° 4)

Troisièmement, toujours en lien avec l'impact de l'allongement de la convention, les conseillers ont fait état de conséquences négatives sur la vie syndicale.

« Il y a quelques années, on vivait très bien avec des conventions, en moyenne, je dirais de façon très générale, c'était de 3 ans. On renégociait aux 3 ans, ça c'est bien. C'était un aspect qui était très important aussi pour la vie syndicale. Ça, c'est une contrainte à laquelle on fait face aujourd'hui, bien sûr, parce que quand on s'en va dans la longue durée... Il y a un constat par l'expérience-là, une convention collective, on la renégocie, on est dedans, c'est frais dans la mémoire.

On se rappelle des engagements qu'on a pris d'une part et d'autres. Ça fonctionne. Il y a un respect et on l'applique [...] La réalité d'aujourd'hui, vous avez les années 2000-2005... et, depuis 2005, on peut se dire qu'on est dans le mode de 4 à 5 ans [...] C'est un gros défi [...] pour la vie syndicale et on le constate.» (conseiller syndical n° 27)

« *Fak* ça [allongement de la durée] ça fait en sorte que, malheureusement, avec le temps, moi je trouve que ça joue contre nous autres les conventions collectives de longue durée. *Pis* en plus, y [les syndiqués] perdent le goût de la vie syndicale [...] Parce que là *tsé*, c'est long là, y se passe pas grand-chose, il n'y a pas de négo... alors que quand on négocie à tous les deux ans, à tous les trois ans, on est quasiment toujours en préparation. T'en finissait une, tu recommençais tout de suite... [...] Y avait une vie syndicale, la vie syndicale est complètement déboussolée à cause de ça.» (conseiller syndical n° 30)

En somme, les propos de nos répondants évoquent une dynamique de négociation complexe eu égard à l'allongement de la durée de la convention. Non seulement elle confère une perception de sécurité d'emploi pour les travailleurs, elle semble aussi diminuer le pouvoir syndical en augmentant la perception patronale de dépendance des travailleurs envers l'objet de la négociation collective.

En ce qui a trait à la transparence économique, en concordance avec les résultats de l'étude de Laroche et Barré (2013), cinq conseillers ont fait état du manque de transparence financière des employeurs et de la difficulté de négocier l'inclusion de clauses en ce sens. En d'autres termes, ceux qui n'ont pas réussi à transposer le contenu des contrats sociaux dans les conventions collectives se retrouveraient aujourd'hui face à une difficulté d'inclure des clauses de transparence financière.

« On avait réussi à avoir des clauses sur la situation financière des entreprises, on les a quasiment échappées. Bizarrement on dirait que les travailleurs, quand la situation économique est bonne, ça va bien, t'a des bonnes augmentations, le climat de travail est bon, si l'employeur veut essayer de retirer quelque chose, il y a moins d'affrontement qui se fait.» (conseiller syndical n° 30)

« Dans certaines conventions, oui, que l'employeur s'engage à donner les résultats annuels ou ces choses-là. C'est compliqué à aller chercher, mais lorsqu'on l'a...» (conseiller syndical n° 5)

Ceci dit, un conseiller nous a fait part d'une réalité différente en décrivant sa capacité à inclure ce type de clauses. Mentionnons que ce répondant fait plus figure d'exception que de règle.

« De plus en plus on met des clauses dans nos conventions là-dessus [...] Oui, absolument. Des fois, ça fait grimacer un peu [nom de l'organisation syndicale]-là, parce que ça veut dire que des fois on conclut des textes qui disent que toutes les périodes de temps X, l'employeur nous fournissent leurs chiffres et on les fait analyser. » (conseiller syndical n° 3)

À la lumière de nos données, il convient donc de proposer que les travailleurs eux-mêmes, de par leur perception d'une convention de plus longue durée, soient aussi à l'origine de l'allongement des conventions. Qui plus est, de cette disposition contribue à expliquer les difficultés liées à la négociation de clauses de transparence économique

4.1.9 Congés et assurances

Finalement, bien que les vacances, les congés personnels payés et les assurances n'aient été invoqués que par six des conseillers rencontrés, il est possible d'établir un parallèle entre la dynamique de négociation de ces éléments et l'enjeu salarial. Tout comme pour le salaire, nos répondants ont indiqué (6/6) percevoir une volonté patronale de limiter les gains syndicaux à ce chapitre. Ces propos ne sont pas étonnants puisque l'enveloppe patronale maintes fois décrite dans nos entrevues est qualifiée de «fixe» et elle englobe tous les éléments liés à la masse salariale. Comme exposé précédemment, les conseillers ont parfois le choix quant à la répartition des sommes.

«« Préférez-vous avoir 10 % de plus que l'employeur va payer sur vos assurances collectives ou deux jours mobiles de plus? » parce qu'au bout du compte le coût est le même. » (conseiller n°23)

Le tableau 4.1 à la page 125 suivante présente un récapitulatif des enjeux qui ont été identifiés.

Tableau 4. 1: Récapitulatif des enjeux identifiés

Enjeux	Fréquence	Différences sectorielles notables	Éléments
Salaire	26	Non	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeu prioritaire pour les deux parties; • Effets des différents statuts d'emploi; • Tendance à la diminution des conditions ou au maintien des acquis salariaux; • Préoccupations quant à l'engagement syndical dans un contexte de maintien des acquis; • Effets négatifs sur l'intérêt des syndiqués à l'égard des clauses normatives
Retraite	21	Non	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de pressions patronales pour le passage vers un régime à cotisations déterminées; • Intérêt variable des syndiqués; • Lieu de disparités de traitement
Équité	18	Oui-commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Disparités de traitement, temporaires ou permanentes, encore négociées; • Ancienneté et perception d'équité interne
Sous-traitance	17	Non	<ul style="list-style-type: none"> • Intensification de cet enjeu; • Un objectif syndical commun : encadrer la sous-traitance
Articulation travail-vie personnelle	17	Non	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeu résultant de demandes syndicales; • Lié à l'âge des travailleurs plutôt qu'à leur sexe
Flexibilité fonctionnelle/organisation du travail	13	Oui-médias	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeu lié à la sécurité d'emploi; • Vécus variés; perçu positivement par la partie syndicale dans certains cas
Flexibilités numérique et temporelle	11	Non	<ul style="list-style-type: none"> • Parfois propice à la collaboration patronale et syndicale
Durée de la convention	7	Non	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la durée de la convention perçue par les travailleurs comme garante d'une sécurité d'emploi; • Défis pour la vie syndicale
Transparence économique	6	Non	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile à négocier et à introduire dans la convention; • Peu répandue
Congés et assurances	6	Non	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de pressions patronales pour en limiter les gains

Maintenant que les principaux enjeux présents dans les dynamiques de négociation ont été répertoriés, la section suivante portera sur notre second thème, soit le pouvoir.

4.2. Pouvoir

La question du pouvoir est au cœur du modèle de l'interdépendance des parties et cette section présentera les résultats à l'égard des facteurs structurant le pouvoir. Ainsi, les deux premières sous-sections feront état des fondements du pouvoir des parties et elles seront suivies de constats généraux quant à la perception de l'évolution du rapport de force.

4.2.1. Fondements du pouvoir patronal

Nous avons demandé aux conseillers de nous décrire et de nous expliquer ce sur quoi reposait le pouvoir patronal. Or, sept éléments principaux sont présents dans leurs discours soit : a) l'inclusion de l'entreprise dans un réseau, b) le contexte économique, b) la performance financière de l'entreprise, d) la potentialité de sous-traitance, e) l'environnement juridique, f) les pratiques managériales et g) les valeurs de l'organisation. Les sections suivantes les décriront plus en détail.

a) Inclusion dans un réseau de production

La «capacité de produire ailleurs» (conseiller syndical n° 1) par l'insertion de l'unité d'accréditation dans un réseau plus élargi, que ce soit dans une multinationale ou une entreprise possédant plusieurs établissements similaires, a été identifiée comme un facteur qui structure considérablement le pouvoir patronal.

Plus particulièrement dans le cadre de l'interdépendance des parties, l'inclusion dans un réseau de production permet à l'acteur patronal de faire miroiter l'accès à

des alternatives⁵⁷ à la relation plus élargies, réduisant ainsi le pouvoir potentiel syndical.

« Oui. S'ils sont capables de produire ailleurs, à un coût pas trop élevé, c'est sûr que là, ça vient atténuer notre rapport de force. » (conseiller syndical n° 1)

« Avec la mondialisation, avant on regardait le compétiteur, tu disais ok, mais là, il est pas mal plus haut ou quoi que ce soit... mais là c'est rendu dans le même groupe. Comme [nom de l'entreprise] [...] y en a partout. Il dit : « Regarde, nous autres, nos usines... » [...] Eux autres, c'est le même taux horaire partout qu'ils veulent, puis le rapport de force, disons que avec ces entreprises-là, c'est assez limité. À moins que tu aies une très, très bonne production, puis qu'il va regarder vraiment l'expérience et la main d'œuvre... mais quand ça fait pas là : oups! » (conseiller syndical n° 21)

Ainsi, il n'est pas nécessaire que l'entreprise ait nécessairement à «activer» ce pouvoir potentiel en pouvoir réel, par un transfert de sa production, pour que l'effet sur la partie syndicale se fasse ressentir.

D'ailleurs, à la table de négociation, les employeurs n'hésitent pas à mettre en évidence la possibilité de sanctionner la relation d'une manière définitive, soit par la fermeture de l'entreprise ou par la réduction des effectifs. D'un côté, les «menaces» peuvent être plus directes comme dans le cas qui suit :

« Ils ont une usine en Alberta, ils ont une usine à Winnipeg qu'ils viennent de bâtir, ils ont trois usines, quatre usines au Québec [...] Mais [nom de la compagnie 1] ils ont fusionné avec [nom de la compagnie 2], qu'est-ce que tu penses qu'ils ont fait sur les tables de négociation? Ils ont des usines de trop : « Lesquelles que je ferme? Qu'est-ce que vous me donnez ? » [rire], mais c'est exactement ça, ils ont fait la même chose. » (conseiller syndical n°9)

D'un autre côté, le recours à des stratégies patronales de compétition inter-sites laisse planer une menace plus «subtile» de sanctions potentielles. Cette zone d'incertitude place la partie syndicale en situation de difficultés quant à l'évaluation de son propre pouvoir et donc des ressources réelles auxquelles elle peut avoir accès pour mitiger sa dépendance envers l'employeur. Placée dans le contexte de la négociation, il s'avère plus difficile de se positionner face aux demandes patronales et face à ses propres revendications.

⁵⁷ Rappelons que la dimension «alternatives à la relation» constitue une des dimensions du pouvoir dans notre cadre théorique.

« Ils nous disent : « Regarde, comment ça, telle usine va sortir plus?... Dans le cas du carton-là, plus de pieds carrés que la vôtre? » Il faut que tu fasses attention [...] Mais oui, ils se comparent entre eux autres, ça c'est les multinationales. Je dirais les plus petites entreprises-là, ça on entend pas vraiment parler de ça. Mais les petites entreprises des fois [...] comme [nom de l'entreprise], qui avait une seule unité-là, dit : « Regarde, moi pourquoi j'irais pas au Mexique? » (conseiller syndical n° 26)

« Tsé c'est vraiment entre ce même employeur-là. *Tsé* il nous compare souvent à son usine aux États-Unis, son usine en Belgique, son usine à travers le monde justement pour faire plier le monde, *pis tsé* les usines veut ou veut pas, *tsé*, ça pousse comme des petits champignons: si ça ne fait pas ici, ça va faire ailleurs et le monde sont conscients de ça. Quand tu vois aux nouvelles des grosses entreprises qui ferment, je pense que le monde sont conscients de ça, *pis* il y a une crainte, veut ou veut pas.» (conseiller syndical n° 20)

À cette possibilité de sanction définitive par l'employeur s'ajoute la réduction de la capacité syndicale d'exploiter la dépendance patronale par le biais de la grève puisque les ressources patronales sont multiples.

« Au-delà de ça, il y avait une mobilisation qui était quand même exceptionnelle et ça n'a pas été un conflit qu'on pourrait qualifier de gagnant, pourquoi? Parce qu'il n'y avait pas de rapport de force permettant de créer une pression sur le *boss*, parce que le boss était en surplus d'inventaire, au niveau mondial [...] *Tsé*, ça te prend un équilibre entre les deux, ça te prend une mobilisation pour que le monde embarque, mais il faut aussi que tu sois capable de faire mal au boss.» (conseiller syndical n° 8)

Parfois même, l'inclusion de l'entreprise dans un réseau peut contribuer à augmenter les coûts associés à un lock-out, réduisant de ce fait le pouvoir syndical.

« Quand tu pognes [nom de l'entreprise], il y en a trois en conflit, quand tu pognes trois magasins sur je ne sais pas combien de centaines au Canada, c'est quoi pour eux autres sur leur chiffre d'affaires? La grosseur des entreprises fait en sorte qu'on est... c'est difficile de les atteindre, vraiment difficile.» (conseiller syndical n°9)

Autrement dit, c'est l'augmentation des alternatives patronales qui permet à ces derniers de mieux supporter les coûts d'un conflit et qui en augmente la durée potentielle pour la partie syndicale. Ce faisant, certains de nos répondants ont indiqué devoir être plus prudents dans l'exercice de leur rapport de force.

« Il peut nous mettre en lockout facilement [...] à 22 employés, c'est pas dur à remplacer, il peut transférer une partie de la production...ce qui fait qu'on

l'analyse autrement. Il faut être très prudent, on a pas... on a les deux mains attachées-là » (conseiller syndical n°5)

Néanmoins, bien que la tendance soit à l'augmentation de la capacité patronale à réduire sa dépendance envers le syndicat, certains conseillers nous ont parlé d'une limite de l'inclusion de l'entreprise dans un réseau : la capacité réelle de production.

« Absolument. Sa surcapacité de production, qui peut utiliser. Faire ce jeu-là. La journée que ces 5 usines sont au top, sont au maximum de production, il peut pas se permettre de te dire : « Regarde, moi je vais faire produire ton *stock* dans mon autre usine ». Ça au moins, ça s'estompe. Tu restes toujours en compétition, mais la menace réelle, donc, ta crainte, la crainte des travailleurs réelle et même la crainte des conseillers de penser que c'est possible, que c'est peut-être probable, ça vient t'ordonner un peu ton rapport de force, quand tu sais qu'il peut pas te gober, qu'il peut pas vendre ta production, la transférer ailleurs. » (conseiller syndical n° 16)

b) Contexte économique

C'est sans étonnement que le contexte économique a été nommé comme élément structurant le pouvoir patronal par tous les conseillers et ce pour trois raisons principales.

Premièrement, l'élasticité de la demande ainsi que la demande elle-même pour le produit constituent une trame majeure dans le discours de nos répondants. Elles influencent la capacité de payer de l'entreprise et, à terme, le maintien des emplois.

« On va regarder le contexte économique [...] lorsqu'on a négocié [nom de l'entreprise] je vous dirais environ 50 % à 60 % de sa production c'est [nom d'un client] [...] sont énormément dépendants de [nom d'un client]. Donc, nous, on le savait et l'employeur il nous l'a clairement dit. Nos membres étaient quand même assez bien mobilisés, mais d'un autre côté, il faut amener l'employeur à un point tel, où est-ce qu'il va croire à nos bluffs, parce que si on *fesse* pour lui faire mal, puis qu'il perd le contrat de [nom d'un client], est-ce que l'usine va survivre? C'est toutes des choses qu'il faut...[...] qu'il faut avoir en tête. Il faut faire comprendre au monde aussi, parce que le monde ils disent : « Il peut pas, il peut pas se permettre une grève, parce que si on fait une grève, il va perdre son contrat. » Oui, mais si y perd son contrat, on va aussi perdre des emplois! » (conseiller syndical n° 5)

Deuxièmement, le degré d'exposition à la concurrence est aussi reconnu comme fortement structurant, et ce, pour les raisons analogues à la demande pour le

produit. Aussi, l'exposition à la concurrence tend à influencer sur l'adaptation du contenu de la convention collective en raison de la menace potentielle qu'elle constitue quant à la pérennité des opérations.

« Ça sera jamais pareil comme ça a été il y a une décennie ou l'autre. Tous les domaines de pâtes et papier, ça a énormément modifié : la demande n'est plus là. [...] On s'est ramassé avec un mur où, bien entendu, toute la question du papier journal ça a tombé. Toute la question du bois d'œuvre. La surtaxe que les États-Unis nous ont facturée. La diminution de la construction aux États-Unis. Donc, tout s'est vécu en même temps. Ce qui a fait en sorte que ça a été, en tout cas depuis que je connais le domaine forestier, ils n'ont jamais une crise aussi pire que ça .» (conseiller syndical n°7)

Dans le même ordre d'idées, le degré d'exposition à la concurrence peut se traduire par des changements structurels dans certains secteurs et donc par l'éventualité d'une réduction des activités, voire d'une fermeture.

« Puis, ce qui arrive aussi, si c'est une entreprise comme [nom de l'entreprise], ils font des remorques, t'as 10 autres places où est ce qu'ils en font, mais qui sont pas syndiqués, là les conditions sont pas pareilles. La marge de manœuvre et la marge qu'ils ont de bénéfiques pour vendre les remorques, là ils doivent la baisser encore plus. C'est sûr qu'à un moment donné ça devient toujours plus difficile, c'est un choix à faire de dire : « Est-ce qu'on se bat pour avoir des meilleures conditions, mais par après on va passer notre temps sur le chômage, parce que là on en vendra plus, parce qu'on n'est plus compétitif? » C'est un peu ça aussi, des fois qui nous met, je dirais dans l'embarras. Des places qui sont pas syndiqués, qui ont pas de conditions de travail.» (conseiller syndical n° 21)

Troisièmement, l'état du marché du travail influence la dépendance des travailleurs envers leur relation d'emploi et, par conséquent, le pouvoir patronal. Les travailleurs se retrouvant dans des contextes d'emplois où les alternatives sont beaucoup plus rares, notamment dans des régions mono-industrielles ou celles où le taux de chômage est élevé, auront tendance à être plus dépendants.

« Des fois, tu as des secteurs... moi, en foresterie, tu es tout le temps dans l'industrie de région, tu n'es pas dans le grand centre où est ce que tu vas avoir un autre emploi le lendemain matin, dans la même rue ou près, parce que dans les régions, c'était ta seule entreprise pour la municipalité. Si tu n'es plus là, tu es obligé d'essayer de te trouver autre chose ailleurs... C'est une problématique qui est liée à beaucoup de régions [...] » (conseiller syndical n° 7)

« Alors, tu te réveilles, tu vas voir une *gang* que tu sais qui est en pénurie de main-d'œuvre épouvantable. Je l'ai dit tantôt, il n'y pas de monde qui travaille chez [nom d'entreprise]. Quand j'ai dit que c'est extrêmement cyclique, c'est encore pire au [nom d'entreprise] parce que l'été c'est plein à 150 %, puis l'hiver c'est vide là, parce que le monde ne monte pas jusqu'à là. Là, tu vas avoir 2 années de gel, c'est non négociable, c'est quasiment ça. Je trouve que l'employeur

a des demandes qui sont salées, c'est sûr, *that's it, that all.*» (conseiller syndical n° 12)

Sur ce point plus précisément, l'état du marché du travail peut aussi avoir un effet sur l'offre de main-d'œuvre, augmentant ainsi la perception d'alternatives patronales, illustrées ici par la possibilité de sous-traiter le travail.

« [Nom de l'entreprise] c'est un bel exemple : « Tu gagnes 36 \$ l'heure *pis* t'es dehors pour ça ! Je vais y aller travailler à ta place moi». *Pis* c'est ça la sous-traitance, le boss sait qu'il peut faire travailler quelqu'un à ta place pour *ben* moins cher. Si tout le monde disait : «La job chez [nom de l'entreprise], ça vaut 35 \$ l'heure, moi je ne la ferais pas en bas de ça, même en étant sous-traitant» il n'en aurait pas de sous-traitance. [...] [Nom de l'entreprise] [...] il y a des sous-traitants là, tu gagnes 17 \$ l'heure, ton père fait la même job que toi à 38 \$, *pis* même à ça, ça se *garroche* à la porte pour travailler à 17 \$ l'heure.» (conseiller syndical n° 8)

Ajoutons que l'état du marché du travail peut exercer une certaine pression sur les travailleurs en réduisant la perception de légitimité des revendications syndicales.

« T'essaies de mobiliser autour de ça, mais les gens sont de plus en plus individualistes, prennent de l'information un peu partout, sont beaucoup plus sensibles à la pression du milieu. J'ai eu un débat qui s'est fait sur: «Ouin, mais moi quand je vais à l'épicerie, je ne peux pas aller en grève, je gagne 31 \$ de l'heure» *pis* c'est vrai que dans ce secteur là, dans cette région-là, ce n'était pas la masse là, c'était la minorité là. *Pis* moi je vais aller faire l'épicerie où je suis en grève, quand tu vas rencontrer du monde qui gagne 13 \$ *pis* 14 \$ *piasse* de l'heure, ça ne marche pas là! Il y a toute cette dynamique-là qui fait qu'il y a de moins en moins d'emploi de qualité, qui crée une pression sur les gens qui en ont, et ça aussi l'entreprise le sait ce bout-là. » (conseiller syndical n°8)

c) Performance financière

Si le contexte économique constitue en quelque sorte les éléments structurants plus « macro », la performance financière de l'entreprise en est la version « micro »; tous deux étant fortement reliés. Ainsi, les conseillers syndicaux sont unanimes quant à l'importance de la performance financière de l'entreprise, puisqu'une entreprise « en santé » (conseiller syndical n°21) réduit les incertitudes liées à la pérennité des activités, et en conséquence, au maintien des emplois. Qui plus est, la santé financière est un facteur structurant de la nature et du nombre de demandes syndicales.

« Ça s'explique facilement. Si on recule, quand moi, j'ai commencé. On était dans des périodes de croissance économique. L'employeur quand il gère la croissance il se casse pas trop la tête [...] Regarde, on vas-tu faire de l'argent? Oui, je vais en faire, donc j'en donne. Il ne développe pas plus de stratégies que ça. Sa stratégie c'est d'essayer de rendre l'affaire plus raisonnable, mais il n'y a pas de stratégie d'aller chercher. Il fait juste de se contenter d'essayer de gérer la croissance du salaire en fonction de la croissance qui existe sur le marché. Là, il dit « ta demande équivaut à 10 %, nous autres, on pense qu'on va monter juste de 8 %, donc baisse tes mains un peu, peut — être s'ajuster à un montant égal ». Donc, la stratégie va être moins offensive. Il n'avait pas à être offensif, on gérait la croissance. Nous, c'était le contraire. Nous, c'était comment on va aller chercher la plus grosse part possible, l'attaque [...] Le gain est atteignable, c'est sûr qu'on va faire un gain. On va choisir lequel peut-être. On aura un choix à faire, mais on aura un gain [...] Quand on a commencé à gérer la décroissance... là, toute la *patante* a changé, parce que l'employeur, lui, il y avait une part du marché qui a diminué et, là, il a perdu la part d'un marché, il a perdu du marché. Donc, ses revenus ont baissé et là, comment je ferais bien pour baisser le coût de production? Parce que si mon coût de production est à cent *piasses*, exemple l'unité, pour se faire un exemple facile, je le vends à 95 *piasses*, j'ai un problème, il ne faut pas que je perde cinq *piasses* à chaque fois que j'en vends un. En gros, c'est ça, il faut que je baisse mon coût de production.» (conseiller syndical n° 17)

En corollaire, dans l'éventualité d'entreprises en difficultés, le spectre de la fin des activités et de la perte des emplois augmente le niveau d'engagement des travailleurs envers la relation et donc, le pouvoir patronal.

« Le pouvoir c'est relatif à la situation de l'entreprise. Où je me sens faible, c'est quand on parle de fermeture, parce qu'on a beau essayer d'améliorer des choses... même si je veux sortir en grève ou même si je veux mettre de la pression à l'employeur, si je mets à risque mon travail, mon entreprise, je suis fait [...] Si l'entreprise fait de l'argent, on va être sécurisé dans nos *jobs* et on va aussi pouvoir espérer améliorer nos conditions. C'est sûr aussi que l'employeur, il faut qu'il fasse de l'argent.» (conseiller syndical n°4)

«C'est comme moi, je suis en train de négocier. Ça va pas bien, c'est ça. En fait, ils sont en mises à pied, 1 semaine sur 4. Une semaine, mois après mois, ils sont en mises à pied. Fait, qu'à quelque part, il [l'employeur] sait qu'on n'est pas trop bien placé... Si on sort en grève, il va quasiment se taper dans les mains, parce que de toute façon, il nous met à pied [...].» (conseiller syndical n° 19)

d) Sous-traitance et nouvelles technologies

Tout comme l'inclusion dans un réseau, la sous-traitance et les nouvelles technologies contribuent à augmenter les alternatives patronales en permettant à l'employeur de « faire faire » hors de l'unité d'accréditation. Ce faisant, il y a augmentation de l'impact des tentatives d'exploitation de la dépendance syndicale par l'acteur patronal; l'exemple ci-dessous illustre cet effet sur le lock-out :

« L'employeur, c'est l'économie. C'est aussi sa facilité, comprends-tu? À sortir ou à faire sa production beaucoup plus facilement avec toute la mécanisation qui a eu, toute la nouvelle technologie qui est entrée dans les entreprises. Entraîner son monde dans le but d'un conflit, par exemple, au niveau de la négociation, c'est beaucoup plus facile de pouvoir continuer à produire avec pas mal le même rendement que si son monde est en dedans. Fait que, c'est pas juste l'extérieur, c'est pas juste l'économie, c'est la facilité pour l'employeur d'assumer sa production, de faire sa production, même s'il y a un conflit.» (conseiller syndical n° 15)

Dans le même ordre d'idées, l'introduction de nouvelles technologies, surtout identifiées par les conseillers provenant des secteurs des médias et de la culture, semble augmenter les alternatives patronales et donc, diminue le pouvoir syndical.

« Le travail devient de plus en plus virtuel. Donc, il peut être délocalisé. On assiste de plus en plus à cette situation. Dans les TI, on assiste à une délocalisation qui met les gens dans des conditions d'insécurité économique. Par rapport à l'organisation du travail, en période de négociation, les gens sont de plus en plus conscients du peu de rapport de force qu'ils ont dans l'établissement.» (conseiller syndical n° 22)

« Donc le rapport de force traditionnel n'existe pas. Quand c'est une usine, on ne peut pas transférer les équipements. Mais dans les médias, le [nom du journal] qui était un an en lock-out continuait à apparaître. Il était imprimé à [ville 1] et monté à [ville 2]. Le rapport de force qui va exister c'est quand on réussit à avoir une clause qui va interdire d'avoir une publication de [journal 1] qui apparaîtrait dans [journal 2].» (conseiller syndical n° 10).

e) Environnement juridique

Les conseillers sous juridiction fédérale ainsi que les travailleurs du secteur des médias et de la culture ont soutenu que l'absence ou, le cas échéant, l'ineffectivité des dispositions anti-briseurs de grève, augmente le pouvoir patronal. Plus particulièrement dans le cadre de l'interdépendance des parties, l'accès à des travailleurs de remplacement lors d'un conflit de travail neutralise l'effet de cette tentative d'exploitation de la dépendance patronale par la partie syndicale.

« [nom de l'entreprise] : 22 salariés qui gagnent en moyenne-là, je dirais qu'un peu le sortant qu'ils font-là, il y a pas un gars qui gagne en bas de 50-56 000 \$ là-bas. C'est intéressant de bons emplois. Mais le boss peut se *revirer*, il est en tout cas fédéral, peut se *revirer* pour faire opérer son usine par des *scab* [...]» (conseiller syndical 5)

« Mais le rapport de force est déséquilibré quand la notion d'établissement fait que le travail peut être fait à côté, surtout que le travail est dématérialisé. N'importe qui peut faire le travail ailleurs. Souvent, les employés travaillent chez

eux, couvrent une conférence de presse à l'extérieur, etc. Donc, la notion d'établissement est complètement désuète.» (conseiller syndical n° 29)

Toutefois, un répondant concerné par cette problématique et dénonçant un environnement juridique favorable à l'égard de l'exercice du pouvoir patronal a souligné les limites de la législation.

« Et de toute façon, ils vont toujours trouver une façon de contourner la loi. Je me pose parfois la question de jusqu'où il faut arrêter des machines. Même si tu mets une loi anti-*scab*, ils vont trouver une façon de la contourner. [Nom de l'entreprise] en est le parfait exemple.» (conseiller syndical n° 10).

f) Pratiques managériales

Nos répondants ont évoqué la mise en place de pratiques de gestion permettant à la partie patronale de créer un contexte de proximité entre l'employeur et les membres du syndicat.

En fait, il nous a été mentionné que certaines pratiques de gestion ont contribué à développer des relations de proximité entre employeur et employés. Plus précisément, les conseillers ont évoqué des changements quant au degré de confiance et de crédibilité accordé par les employés à la partie patronale. Les employés seraient plus sensibles et plus réceptifs quant à l'information diffusée par l'employeur. Cette information serait perçue par le conseiller comme favorisant un sentiment d'insécurité et une plus grande dépendance des employés à la relation d'emploi. À terme, ces éléments contribuent à la diminution de la mobilisation syndicale.

« Il y a des entreprises qui sont plus organisées, plus grosses, qui ont plus de moyens. Ils vont peut-être, d'avance même, je te dirais, créer le contexte. C'est peut-être un peu la paranoïa que j'ai dans ma tête. Mais d'avance ils vont commencer à mettre l'information sur le plancher, ils disent : « Ça va pas, ça commence à pas bien aller, on n'avait pas ces prévisions au début de l'année. On révise nos prévisions. On avait budgété tant millions, mais c'est toujours à réviser. » (conseiller syndical n° 6)

« Je pense que son rapport de force est surtout basé sur annoncer aux employés à l'avance de ne pas avoir des attentes trop fortes. Les employés prennent pour acquis que l'employeur nous dit non, donc ça va être non et on va s'attendre à non. » (conseiller syndical n° 24)

Cette proximité est d'ailleurs un vecteur d'informations à double sens, c'est-à-dire qu'elle est également source d'informations stratégiques pour la partie patronale. Il leur est ainsi possible, par exemple, d'estimer le degré de mobilisation des travailleurs et donc de réduire le degré d'incertitude liée au rapport de force⁵⁸. Cette information permet à l'employeur d'estimer de manière plus « réelle » l'accès aux ressources de son adversaire, dans ce cas-ci, le degré de mobilisation. En conséquence, cette information favorise la sélection et l'adoption de tactiques patronales plus adaptées.

« Ouais, quand c'est rendu là, moi j'vais te dire honnêtement, y'a des occasions dans les syndicats, je leur disais : « Qu'est-ce que vous voulez cette année-là comme convention? Deux ans, trois ans, quatre ans, cinq ans? » Là le monde disaient : « Of! On n'ira pas en bas de quatre ans là c'est sûr ça va être quatre ou cinq ans ». Là je leur disais : « Ben non là, essayez trois ans, on va se diriger vers trois ans » « Le monde voudront pas, sont habitués à quatre, cinq ans ». À cause de l'aspect financier. [...] La sécurité...[...] Le genre de sécurité que pour eux autres ça l'employeur il le sait ça. Parce l'employeur, faut pas mésestimer que les cadres jasant avec les gars au quotidien là, ils les connaissent, ils savent que le gars vient de s'acheter un *char*, vient de s'acheter une maison, y'ont des enfants, bon. Ils savent tout.» (conseiller syndical n° 30)

g) Valeurs de l'organisation

Les valeurs de l'organisation, ou la culture managériale, n'ont pas été identifiées directement comme telles, mais se trouvent bien présentes dans le discours de nos répondants. En ce sens, certaines entreprises qui possèdent des valeurs antisyndicales par exemple sont perçues « à l'avance » par les employés ou les représentants syndicaux comme « dures » ou prêtes à maintenir leurs positions. Par conséquent, cette perception augmente le pouvoir potentiel de la partie patronale. Autrement dit, les valeurs associées aux comportements des dirigeants peuvent « envoyer un message » à la partie syndicale selon lequel cet employeur n'hésitera pas à utiliser les moyens qu'il jugera nécessaires pour obtenir ce qu'il désire.

« Ils ont passé dans l'ensemble de l'entreprise, de 84 à 4 personnes. Le boss disait qu'il allait fermer et qu'on fasse quoi que ce soit, il fermait. Ça appartenait à [nom de l'entreprise]. Donc je n'ai pas de rapport de force.» (conseiller syndical n° 10)

⁵⁸ Autrement conceptualisé comme l'équivalent du niveau de symétrie du pouvoir total dans la relation par Bacharach et Lawler.

« Donc si [nom de l'entreprise 1] joue les gros bras avec le syndicat, le syndicat sait qu'il n'a pas de rapport de force à cause de la notion d'établissement. Si on va devoir accepter. Si c'est bon pour [nom de l'entreprise 1], ça a un effet d'entraînement chez [nom de l'entreprise 2] et [nom de l'entreprise 3] sur l'ensemble des travailleurs. Les autres employeurs ne sont pas nécessairement aussi cowboys que [nom de l'entreprise 1], mais vont le faire de façon différente, moins cavalière. » (conseiller syndical n° 29)

Maintenant que nous venons de présenter les fondements du pouvoir patronal, la prochaine section traite des fondements du pouvoir de l'acteur syndical.

4.2.2. Fondements du pouvoir syndical

En ce qui a trait aux fondements du pouvoir syndical, neuf facteurs ont été identifiés par nos répondants soit : a) la mobilisation des travailleurs, b) le fonds de grève et le financement disponible dans l'éventualité d'un conflit de travail, c) la position du groupe de travailleurs dans la chaîne de production et le degré de spécialisation de la main-d'œuvre, d) la demande pour le produit et la concurrence, e) le degré de protection du marché, f) la structure de négociation, g) l'opinion publique et les appuis politiques, h) le moment de la négociation (*timing*) et i) les ressources organisationnelles syndicales.

a) Mobilisation des travailleurs

La mobilisation des syndiqués est la source de pouvoir la plus importante aux yeux des conseillers. Elle est non seulement présente dans tous nos entretiens mais elle est aussi considérée comme la ressource principale de pouvoir syndical.

« Quand tu négocies, t'as toujours la force que les gens te donnent. » (conseiller syndical n° 4)

« On dit souvent que tu as la convention que tu mérites, *ben* justement la mobilisation c'est l'élément le plus important dans une négociation. C'est ce qui va faire en sorte que tu as un règlement correct versus que t'as un bon règlement, c'est ton degré de mobilisation. » (conseiller syndical n° 20)

D'une part, un groupe fortement mobilisé témoigne d'un appui de la part des travailleurs envers l'objet de la négociation, augmentant ainsi la perception de crédibilité du négociateur syndical. En ce sens, plus la mobilisation est importante et plus les demandes ou arguments rattachés à des sanctions potentielles contre

l'employeur sont susceptibles d'être pris au sérieux, et ce, sans qu'elles aient à être « activées ».

« Qui va nous donner le poulx, mais qui vont faire en sorte qu'on aille le plus nécessaire aussi, parce que juste l'argumentation, c'est pas assez. Tu vas réussir à convaincre le *boss*, mais s'il se rend compte que tu as personne en arrière de toi, même si tu as raison... [...] Le rapport de force du *boss* va surtout être dans la force des membres sur le terrain parce que plus il va se sentir à l'aise d'attaquer, plus ça va l'être pour ce qu'il va sentir que le monde sur le terrain ne sont pas en arrière de l'exécutif pour défendre les points qu'il va demander, parce qu'il connaît les priorités.» (conseiller n° 6)

« Exactement, *pis* ton boss va le savoir *pis* là, il va sortir le *bat*. *Pis* là tu vas retourner à la table de négociation, déjà que tu as un genou à terre, *pis* là tu vas ramer pour ne pas justement qu'il mette la hache dans la convention collective. Ça prend un mandat fort dans un premier temps, il faut que ça soit au moins 90%, de préférence 100% pour que ça donne vraiment un poids à ton mandat, puis il faut absolument que tu ailles le chercher quand tu sais que le monde, dans un recours ultime, ils vont être prêts à l'exercer.» (conseiller syndical n° 20)

De surcroît, lorsque nous avons interrogé nos répondants sur la préparation à la négociation collective, l'évaluation de la mobilisation des membres a été identifiée comme essentielle à l'estimation du rapport de force par tous.

« Il y a deux éléments qui sont importants, qui sont indissociables l'un de l'autre, c'est effectivement la mobilisation des gens, ça c'est la base. Si t'as pas la mobilisation des gens, *pis* pas nécessairement avoir une mobilisation à 100%, ça n'existe jamais, mais avoir une mobilisation qui se tient, ça, ça va t'aider à avoir un certain rapport de force. Ton rapport de force va aussi être dicté par ta capacité... mais la mobilisation c'est aussi un outil qui va te servir à créer une pression sur l'employeur.» (conseiller syndical n° 8)

« Après ça, la troisième [chose qui est évaluée lors de la préparation en marge de la négociation] c'est : mon monde, est-ce qu'ils sont prêts à se battre pour avoir ce qu'ils veulent avoir? » (conseiller syndical n° 3)

Dans le même ordre d'idées, en lien avec les pratiques managériales préalablement identifiées, une faible perception de mobilisation syndicale par l'employeur réduit la perception du pouvoir syndical. Ainsi, une faible mobilisation peut inciter l'employeur à imposer plus de sanctions et peut réduire considérablement les ressources syndicales.

« Autre chose que l'employeur fait pour évaluer son rapport de force, c'est la force des membres même, parce que leur volonté à faire des moyens de pression, leur volonté à faire même la grève, parce que même avant la grève tu fais des moyens de pression. Si, dans tes moyens de pression, tu vois que c'est pas tout le

monde qui le fait, ça se rallie pas à l'entour d'un moyen... C'est sûr que si tu n'es pas capable de te rallier pour porter un collant, tout le monde ne rentrera pas pour sortir dehors et faire la grève. Il évalue beaucoup ça, la force des membres, ça sert autant le syndicat que l'employeur.» (conseiller syndical n°6)

D'autre part, la mobilisation est le vecteur principal de l'imposition de moyens de pression; c'est sa présence même qui permet l'élaboration et la mise en place d'une gradation de ces sanctions, comme soutenu par Bilodeau (2011). Autrement dit, non seulement la mobilisation contribue à l'augmentation de la perception de pouvoir syndical, mais elle permet aussi d'activer le pouvoir potentiel en pouvoir réel. Cette activation se fait par le biais des gestes et actions des travailleurs.

« À la fin, il n'y en a plus d'arguments, tu les as tous sortis tes arguments, *tsé*, il n'y a plus d'argumentaire à sortir, là. C'est de démontrer que moi chez mon monde, ça ne passera pas. Tu m'as demandé de couper là, j'accepte, je te donne ce que tu veux, mais moi je veux du salaire ou je ne veux pas que tu touches à mon fonds de pension. «Regarde mon monde dehors, ils sont prêts». C'est là que je pense vraiment que le syndicat, nous autres souvent à [nom de l'organisation syndicale] on dit que la mobilisation est au service de la négo. *Pis* c'est vrai aussi, la négo à vient, à dépend là de la mobilisation, c'est sûr. Tu ne pourras pas attaquer de la même façon, tu ne pourras pas tenir le coup de la même façon à la table de négo si ton monde ne te suit pas là. Le comité de négo, c'est trois ou quatre personnes, pour des usines de 150-200 travailleurs, *fac* si les autres veulent rien faire, un moment donné tu auras beau pousser, tu vas pelleter des nuages.» (conseiller syndical n° 18)

La mobilisation des travailleurs peut également avoir un impact sur le degré d'engagement de ces derniers et, à terme, sur la mise en place de stratégies offensives par l'acteur syndical. Dès lors, une forte mobilisation peut engendrer une augmentation des coûts associés à la négociation pour l'employeur, même dans le cadre d'un rapport de force qui le favorise. Ainsi, la mobilisation peut contribuer à modifier les dynamiques de négociation et transformer le rapport de force.

« Là, j'ai des gars qui se sont un peu rebellés. Ils ont dit : «Là ça va faire. L'employeur écoute nous! Si t'es dans la merde, ferme! Nous-là, on est tanné de se faire dire la même chose à chaque renouvellement, puis à chaque fois que tu nous montres tes chiffres, nous, on les fait analyser » L'employeur est d'accord pour qu'il y ait un expert financier qui vient. Il le fait analyser, puis il nous dit : « C'est vrai, il est dans le trouble». Là, cette fois-ci, ça m'a surpris, parce que c'était pas comme d'habitude. Là y'ont dit : « C'est assez. Nous-là, regarde, on n'a nos jobs, notre boss, il est pas mal dur avec nous autres. Mais là, là on a pas d'argent, puis on fait pas d'argent, c'est assez! Fait que là on va réclamer ce qu'on a le droit

d'avoir, ce qu'on a besoin d'avoir pour être capables, nous, de continuer.»
(conseiller syndical n° 3)

En contrepartie, la mobilisation a un effectivité potentielle qui est limitée par la volonté des travailleurs puisque la volonté d'agir constitue un préalable à l'utilisation pratique de cette ressource (Bilodeau et Sexton, 2013). Sur ce point plus précisément, une très forte majorité des répondants ont fait état d'une baisse de la mobilisation des membres. Par conséquent, les efforts du conseiller syndical nécessaires pour mener à bien à la mobilisation sont aujourd'hui plus importants.

« Dans les éléments qui étaient contre nous pour cette négociation-là, t'avais une variable qui était un peu plus difficile à évaluer qui était la mobilisation des gens, parce qu'encore là, t'as beaucoup de temps partiel. T'as 25 % du *staff* qui est temps plein, 75 % qui est temps partiel. Donc, sur ton 25 %, généralement, ça va assez bien, parce que c'est leurs vies, c'est leurs premiers salaires dans bien des cas, le premier salaire de la famille. Ce 25 % est facile à aller chercher. L'autre 75 %, c'est un gros point d'interrogation [...] c'est une variable plus difficile à évaluer.» (conseiller syndical 24)

«Dans les années 70-80, les batailles y'en avaient beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup sur les conditions de travail. J'te dirais plus qu'aujourd'hui. Les gens étaient plus sensibles à leurs conditions de travail.» (conseiller syndical n° 30)

Par ailleurs, la mobilisation est ultimement limitée par la performance financière de l'entreprise. Face à des incertitudes de nature financière et relatives à la pérennité des emplois, la mobilisation peut s'avérer vaine.

« Ça se peut qu'on soit capable de vérifier [le fait que l'entreprise soit en difficulté] qu'il [l'employeur] ait raison aussi, parce qu'à partir de là, mobiliser le monde, ça sert à rien.» (conseiller syndical n° 6)

«Mon monde est mobilisé, est-ce que j'ai un rapport de force? Pas nécessairement. Mon monde peut être prêt à se mobiliser et peut être prêt à voter une grève demain matin, mais mon rapport de force peut être zéro. Là, tu as tout un défi, parce qu'il faut que tu sensibilises les gens à ça. Les rapports des forces, c'est, comment je me place par rapport au marché, par rapport à la capacité de l'employeur et par rapport à son obligation de livrer la marchandise. Je suis dans une période où il n'y a pas de commandes? Il s'en *sacre*, sais-tu, que je ralentisse la production.» (conseiller syndical n° 16)

Finalement, telle que nous venons de la présenter, la volonté d'agir des membres dépend des individus eux-mêmes, mais elle est tout autant influencée par les représentants syndicaux locaux. Le leadership de ces derniers est fortement structurant non pas seulement dans le contexte du pouvoir de négociation, mais

aussi dans le sens plus large de la relation patronale et syndicale. En fait, le leadership syndical peut contribuer à « construire un rapport de force » (conseiller syndical n° 25) par différentes pratiques et, dans l'extrait suivant, surtout par le biais de pratiques liées à la diffusion d'informations auprès des travailleurs.

« Le leadership ça joue beaucoup.. L'information, je pense que c'est l'élément majeur, y'a des syndicats qui en donnent presque pas d'information, *pis* y'en a d'autre que régulièrement y'ont leur journal syndical. Si c'est pas un journal syndical c'est un tract qui va expliquer que y'ont été en comité de relations de travail, le boss a pas été fin [...] Y'en a qui ont le don, la façon d'alimenter la vie syndicale. Ça y faut : si tu l'alimentes pas, le monde dort au gaz là. Y pensent que toute va bien *pis* que y'a pas de problème. Yen a toujours des problèmes, sont plus ou moins gros, mais si t'informe pas le monde, ...moi j'pense que c'est un point majeur l'information qui fait en sorte que quand t'arrive à la négociation, y'en a qui vont informer, *pis* en plus y vont accumuler les évènements là.» (conseiller syndical 30)

b) Fonds de grève et financement

L'accès à un fonds de grève ainsi que le financement accessible dans l'éventualité d'un conflit de travail s'avère une variante structurante du pouvoir syndical. L'accès à des ressources financières permet au travailleur de mitiger les effets d'une sanction patronale (lock-out) ou les coûts associés à une grève. Parfois même, la détention de cette capacité peut avoir un effet tout aussi « dissuasif » pour la partie patronale que l'imposition de la sanction elle-même.

« Dans [nom de l'entreprise] on avait pris un vote de grève et on avait été chercher un prêt de 1 million les trois syndicats ensemble pour aider aux familles [...] Finalement, on avait fait le vote *pis* on avait réglé, mais le boss il sait que tu as ça. Si tu sors là, il y a un million qui traîne la...[...].» (conseiller syndical n°9)

«Eux autres aussi, ils avaient à peu près un million de fonds de grève. Fait que le [nom d'entreprise], c'est encore pire. Moi, je pense qu'il est capable de passer à peu près 30 à 35 semaines... [...] l'employeur est bien au courant, est bien au fait de ça [...] Le fonds de grève est sur le babillard syndical [...].» (conseiller n° 12)

c) Position du groupe d'employés dans la chaîne de production

Le degré d'importance attribué par l'employeur au groupe d'employés, en fonction de leur position dans la chaîne de production ou de compétences spécifiques, constitue une source de pouvoir qui a été identifiée. Ainsi, toute chose étant égale par ailleurs, plus le groupe au cœur de la négociation effectue un travail contribuant à une part significative des revenus de l'entreprise et plus le spectre

d'un arrêt de travail a un impact potentiellement important pour l'employeur. En ce sens, et tout comme c'est le cas lors de la possession de compétences jugées comme essentielles ou rares, la partie patronale est plus dépendante de la prestation de travail, ce qui augmente le pouvoir syndical.

« Tandis que les ingénieurs forestiers [...] Je vais négocier, mais les ingénieurs forestiers, ça me fait quasiment rire parce que c'est tellement facile : l'argent est là. Puis, quand je vais essayer de négocier pour ceux-là qui n'auront vraiment encore plus de besoin, il n'en reste plus [...] C'est le dernier maillon de la chaîne, les ouvriers sylvicoles, c'est eux autres qui... avant que l'argent se rende là, est capitalisé ailleurs.» (conseiller syndical n°7)

Ceci dit, l'accès aux nouvelles sources de pouvoir patronal qui contribuent à augmenter les alternatives, comme la sous-traitance ou le développement de la flexibilité fonctionnelle, peuvent en réduire l'effet.

d) Demande pour le produit, protection du marché et nature des opérations

La demande pour le produit peut s'avérer être une source de pouvoir syndical. D'une part, la demande elle-même induit une perception de pérennité des activités de l'organisation. Par conséquent, tel que nous l'avons vu dans le cadre de l'analyse des enjeux de négociation, l'incertitude ou le sentiment d'insécurité face au maintien des emplois peut contribuer à augmenter la dépendance syndicale et, par extension, le pouvoir patronal. Ainsi, *a contrario*, la demande pour le produit permet à la partie syndicale de construire une stratégie et des tactiques visant à exploiter la dépendance patronale.

«Ça fait cheminer les employeurs sur la proximité d'un conflit potentiel. Qu'il soit de courte durée-là, une journée d'études, genre 24 heures [...] Ça, ça fait réfléchir l'employeur. Il y a une corde émotive qui vient avec ça, parce que là on pourrait réellement perturber sa shop. Donc, qu'on l'appelle transformation, qu'on l'appelle épicerie, mais son milieu de travail, il va être perturbé.» (conseiller syndical n° 3)

D'autre part, une demande à la fois importante et inélastique, combinée à un marché protégé, contribue à augmenter la dépendance patronale. Tel que l'illustre l'exemple suivant, il découle de certains contextes sectoriels un avantage syndical :

« Le fondement, c'est d'attaquer économiquement l'employeur si on a ces capacités-là d'attaquer de façon importante, là on a un bon rapport de force. C'est sûr que chez [nom de l'entreprise 1], on a un bon rapport de force parce que le marché est protégé. C'est un marché canadien avec 4 usines [...] qui en a 3 qui appartiennent à [nom de l'entreprise 1] [...] [Nom de l'entreprise 2], qui est à Toronto, qui a une capacité importante. Il a deux joueurs qui se partagent le marché 47-53, ça varie dans ces chiffres-là. Donc, quand le marché protégé, c'est sûr que c'est l'or [...] comme on dit. Le [nom du produit] il y en a partout. Dans tout ce qu'on peut imaginer, il y a [nom du produit] [...] Donc, une demande importante [...] Un marché protégé. Donc, un employeur qui n'a pas le luxe et qui n'a pas la capacité non plus de pouvoir produire ce qui se produit à Montréal, parce que c'est une des usines qui produit le plus de [nom de produit]. Puis, les autres usines sont loin dans le pays, donc, les coûts de transport sont importants [...] Donc, s'il y a un conflit-là, c'est le compétiteur qui prend une partie de part du marché, qui a la capacité de le prendre [...] Donc, il y a des conséquences importantes pour l'entreprise, non souhaitable pour personne autant que pour le travailleur [...] donc il y a un rapport de force excessivement grand.» (conseiller syndical n° 1)

Par ailleurs, la nature même des opérations peut influencer le pouvoir syndical en réduisant, voire annulant, la possibilité de délocalisation des opérations, remettant le rapport de dépendance employeur-employés dans un contexte plus traditionnel.

« La compétition est là pareil, c'est juste que tu as plus de connaissances de ton entreprise parce qu'elle est proche, mais tu as d'autres facteurs qui font en sorte que le marché étant devenu mondial, c'est plus compliqué. Tu n'auras pas ça dans l'hôtellerie, il y a des secteurs encore où est ce qu'on est capable de faire des avancées [...] Sont un peu plus protégés entre guillemets, moins exposés [...] *tsé* tu ne peux pas prendre un hôtel *icitte pis* l'envoyer en Chine là.» (conseiller syndical n° 9)

e) Structure de négociation

Les structures de négociation peuvent contribuer à hausser le pouvoir syndical. Plus précisément, lorsqu'il est possible de coordonner ou de regrouper les négociations, plus d'une unité d'accréditation négocie dans une période concentrée ce qui permet d'augmenter les coûts potentiels d'un conflit pour les employeurs.

« Donc, on l'a mis en place dans [nom de l'entreprise], dans les dernières années. Ce qui dégage une force de frappe beaucoup plus intéressante, qui nous permet aussi d'uniformiser les conditions de ce travail-là, c'est le même employeur. Donc, c'est la région. Ils vivent la même situation économique, les mêmes complexités. Donc, ces gens-là, on les regroupe dans un syndicat régional qui fait en sorte qu'effectivement, c'est beaucoup mieux pour eux autres. Effectivement, ça leur donne un rapport de force beaucoup plus intéressant.» (conseiller syndical n° 27)

f) Opinion publique

L'opinion publique structure le pouvoir syndical; elle est d'ailleurs plus souvent identifiée dans le contexte d'entreprises situées hors des grands centres urbains.

«Deux entreprises, j'en avais deux à Gaspé. Il y en avait une qui était ouverte, l'autre était fermée. Il y en a eu une qui était réglée, c'était pas long. L'autre, on était obligé d'attendre jusqu'après les Fêtes, on a fait des moyens de pression [...] Les journalistes étaient en arrière de nous autres. Tout était placé pour que l'employeur... Ça lui a pris beaucoup plus de temps à comprendre... au moins, à nous rendre à la même commande que l'autre nous avait donnée.» (conseiller syndical n°7)

Toutefois, pour chaque exemple donné où l'opinion publique eût un effet favorable sur le pouvoir syndical, au moins un exemple contraire a été partagé. L'extrait suivant illustre l'effet de l'opinion publique sur la perception de légitimité des revendications des travailleurs et sur le degré de mobilisation de ces derniers.

«C'est un peu le même principe, c'est que toi au lieu d'avoir pris la décision d'avoir sorti en grève *pis* de devoir justifier ta décision devant tout le monde... parce que ce qui change, dans les médias de l'information, c'est qu'on a beaucoup plus le *spot light* qu'avant, ça c'est la première des choses. *Fac* là, toi de toujours être au *bat* pour expliquer pourquoi t'es sorti en grève, ça peut être compliqué dans certains dossiers.» (conseiller syndical n° 8)

g) Moment de la négociation

Lié à la demande, le moment de la négociation, qualifié de « stratégique » (conseiller syndical n°21), a été identifié comme fortement structurant du pouvoir syndical. Il est à noter que cette source de pouvoir peut se trouver à la fois dans une temporalité structurée et planifiée ou, au contraire, lors de circonstances ponctuelles jugées favorables. Encore une fois, le moment de la négociation aura une incidence sur le degré de dépendance de l'employeur lorsque ce dernier estime ne pas pouvoir assumer les coûts d'un conflit de travail potentiel.

«J'ai eu un dossier il y a deux ans où l'entreprise est un fournisseur pour l'industrie forestière qui depuis trois, quatre ans le carnet de commandes était vide et ça survivait. L'ouvrage avait baissé dans la shop et à tous les mois, tu te demandais quasiment s'il n'allait pas mettre la clé dans la porte, *pis* là, notre période de négo a coïncidé avec un mini boum, où la, pour un paquet de raisons qui ne sont pas explicables, des commandes se sont mises à rentrer dans la même période, livrable

pour la même période. Là, on a réussi à appliquer notre mobilisation qu'on avait au niveau du rapport de force en disant au boss: «Y'a pas de trouble là, si tu veux pas négocier et si tu ne réponds pas à nos demandes, notre monde est tellement mobilisé, qu'il vont sortir dehors». *Pis* on savait très bien que notre carnet de commandes est tellement serré, qu'il ne pouvait pas se permettre de perdre deux ou trois jours.» (conseiller syndical n° 8)

« Interviewer : « Il y a des projets d'investissement? » Conseiller : « Énormes. Ils ont besoin de toi. Ils n'ont pas besoin de conflit. Go! Maintenant, la saison de ski. On marche à l'inverse, il fait chaud quand il y a de la neige, puis il fait froid syndicalement quand il n'y en a pas. Fait qu'il faut se dépêcher, il faut régler ça avant Noël, parce qu'après on laissera faire comme la SAQ, il y a une couple d'années, se ramasser après les fêtes. » (conseiller syndical n°12)

h) Ressources organisationnelles

Nous tenions à mettre en lumière l'importance des ressources organisationnelles dans le discours de nos répondants : ces ressources contribuent à la mitigation de certains risques associés à l'application de sanctions potentielles par l'employeur.

Dans le contexte de la négociation collective, nos répondants ont soutenu que l'évolution du mode de gestion des entreprises ainsi que les décisions patronales liées à ces dernières sont plus complexes à comprendre. D'ailleurs, les stratégies de gestion ou les possibles délocalisations sont des exemples qui ont été rapportés et qui témoignent d'une plus grande opacité du contexte dans lequel les négociateurs se doivent d'œuvrer. Dans ces circonstances se créent plus d'incertitudes, incertitudes qui sont exploitées par les employeurs afin d'augmenter la dépendance syndicale. Par conséquent, l'accès à des ressources organisationnelles syndicales, telles que des experts-comptables, peut contribuer à obtenir et à traiter les informations nécessaires à une évaluation du « réalisme » des sanctions possibles.

« Oui. Ce qui est intéressant aussi, on parlait d'information avant de commencer à enregistrer. Ils ne peuvent pas se permettre de le faire dans tous les cas, mais les grosses usines comme [ville 1], [ville 2] envoyaient des délégations sur les autres négociations qui n'étaient pas à la table. Pour les négos de [ville 3], il y avait quelqu'un de [ville 1] et quelqu'un de [ville 2] qui était physiquement sur place. Donc, qui était vraiment au fait de ce qui s'est passé, quels étaient les enjeux. Donc, l'employeur ne pouvait pas les mettre en contradiction disant « bon, à [ville 1] c'est comme ça. Il y avait quelqu'un de [ville 1] sur place. » (conseiller syndical n° 24)

« Bien entendu, on travaille conjointement avec [nom d'une entreprise fournissant des services de comptabilité] dans ces situations où il y a des livres à table. Il y a des économies à faire? Au départ, on va le faire valider par [nom d'une entreprise servant d'outil]. Est-ce qu'il y a des possibilités de relance parce qu'avant de couper on essaie de regarder s'il y a un montant qu'était investi en publicité, est-ce que ça peut avoir des effets positifs sur les ventes. S'il y a plus de ventes, bien entendu, peut-être on va avoir besoin moins de faire de coupures. Les coupures, c'est toujours le dernier point qu'on va s'asseoir dessus. Si on arrive à la conclusion qu'on n'a pas le choix, on va garder où ça va faire le moins de mal. Donc, est-ce que c'est le pourcentage de vacances?» (conseiller syndical n° 7)

Les fondements de pouvoir respectifs ayant été présentés, passons maintenant à la prochaine section qui traitera de l'évolution du rapport de force.

4.2.3 Évolution du pouvoir syndical, du pouvoir patronal et du pouvoir total

Notre analyse de l'évolution du pouvoir patronal et syndical nous amène à tracer deux tendances :

- Du côté syndical, 1) une diminution de la capacité syndicale à imposer des sanctions et 2) une augmentation de la dépendance syndicale à la relation;
- Du côté patronal, 1) de plus grandes possibilités de sanctions patronales, notamment via l'insertion dans des réseaux de production plus complexes, et 2) une augmentation du pouvoir patronal, conformément à l'augmentation de la dépendance syndicale.

Ces conclusions, tirées de notre analyse de l'évolution des éléments structurants du pouvoir, concordent avec les réponses des conseillers à une question quant à leur perception de l'évolution du pouvoir patronal et du pouvoir syndical⁵⁹. Ainsi, 28 conseillers ont soutenu, à des degrés divers, avoir observé une augmentation du pouvoir patronal accompagnée, parfois, d'une diminution du pouvoir syndical.

« Oui, nos syndicats ne sont pas différents des êtres humains ordinaires, c'est-à-dire quand on se sent attaqué et quand on se sent en position de faiblesse, on joue une partie qui est plus défensive. Alors, ce qu'on entend beaucoup : « Je ne veux pas perdre cette négociation-là. J'ai perdu les dernières et je veux cesser de perdre et je veux améliorer certaines conditions de travail, mais c'est la protection des acquis qui est le plus important. » (conseiller syndical n° 14)

⁵⁹ Voir questionnaire en annexe à la question III a.

« Oui. Présentement on se bat pour garder ce qu'on a et on ne gagne pas tout le temps. Ça c'est clair. Des grandes victoires et des *défoncés* dans des secteurs il n'y en a pas beaucoup. Ce n'est pas le fun être négociateur en ce moment. Il y en a probablement qui ont vécu avant moi des belles périodes, mais présentement, c'est assez difficile et il faut avoir beaucoup d'imagination pour trouver des compromis.» (conseiller syndical n° 2)

Pour certains, cette évolution se traduit par un plafonnement des acquis de la négociation.

« Je ne connais pas au-delà de dix ans, mais j'ai l'impression que c'était la belle époque-là. Nous, en quelque sorte, ma génération, on a une situation un peu plus difficile au niveau de la négociation, peut-être, parce que pour certaines conventions ce qui avait à aller chercher, ils sont allés le chercher. Puis, on est rendu pas mal à renouveler, puis à maintenir ce qu'on a.» (conseiller syndical n° 24)

« Quand on négocie, je vous dirais la stratégie qu'on regarde tout ça, on dit : « Regarde, là on est en mode d'aller ramasser ce que l'employeur va bien vouloir nous donner » (conseiller syndical n° 28)

D'ailleurs, certains ont fait part de dynamiques rappelant la négociation concessive, notamment dans les secteurs économiques en difficulté, tel que les pâtes et papiers.

« C'est la seule, et j'en ai fait plusieurs. Pour les autres, on est satisfait quand on finit au *statu quo*. C'est une négociation de recul, tant qu'au niveau de l'organisation du travail qu'au niveau économique. Au niveau économique, l'importance c'est de maintenir le pouvoir d'achat. Il y a quelques endroits où on a carrément des baisses de salaires, par exemple on a eu des baisses de taux horaire de 25 sous de l'heure.» (conseiller syndical n° 23)

« Ces gens-là n'avaient rien à perdre, ils ont donc accepté ça, une fois que ce *pattern là* est passé, ils sont allés à [ville 1] où c'était le même principe, l'usine était fermée, ils ont fait la même chose. *Fac là* après ça, ils sont partis dans les autres usines, pour leur dire : « *Ben là asteure*, vous êtes en compétition avec l'usine de [ville 2] » [...] Ils ont réduit les salaires, *pis* ils ont réduit d'autres choses, *fac là* tu fais quoi en tant que syndicat? Effectivement, il va arriver une ligne à un moment donné, que je ne crois pas que personne ne sait où elle est, où les gens ont dire là c'est assez. Tant que cette ligne-là ne sera pas arrivée, ils vont pouvoir jouer comme ça.» (conseiller syndical n° 8)

Ceci dit, malgré ce contexte plus difficile pour l'acteur syndical, certains conseillers des secteurs de l'hôtellerie, de la foresterie et de la culture ont dépeint des réalités différentes.

« Oui. On représente aussi le secteur de la culture, où c'est différent parce que les collections de musées ou les théâtres ne peuvent pas déménager. On a donc un rapport de force plus traditionnel. Alors, le Code du travail fonctionne bien.» (conseiller syndical n° 29)

« L'évolution des rapports des forces pour moi, je suis dans un secteur où tous les ouvriers avec qui je parle le plus, car c'est souvent le 15% de ma charge des ouvriers sylvicoles. Le rapport de force a énormément augmenté, pourquoi? Parce que les travailleurs, ça fait 12 ans qu'on a réussi à syndiquer les ouvriers sylvicoles. C'est un secteur qui a tout le temps a été négligé. Il n'a jamais été représenté syndicalement.» (conseiller syndical n° 7)

La question de l'évolution du pouvoir nous mène à l'évolution du rapport de force, soit le degré de symétrie du partage, de part et d'autre de la relation, du pouvoir total. Tel que soutenu par Bacharach et Lawler, nous sommes conduit à constater que le rapport de force influence les objectifs respectifs lors de la négociation et la réalité dont témoignent les conseillers est à l'avantage patronal.

«C'est rare, c'est très rare qu'on a une négociation où est ce qu'on va avoir un rapport de force [...] On dirait que la production a baissé presque partout. Dans une négo que j'ai présentement, les employeurs sont en demande pour commencer à négocier plutôt. Puis, on repousse pour en avant la moitié des gens sont pas dans l'usine.» (conseiller syndical n° 21)

Également, le contenu de nos entretiens est en conformité avec notre cadre théorique à savoir que le rapport de force estimé modèle la stratégie choisie par chacune des parties.

« On dirait, moi avant je peux dire là [...] J'ai négocié avec un des membres de la famille des propriétaires de l'usine [...]. Je négociais avec monsieur [nom du propriétaire]. Lui, là, je pouvais passer deux ou trois rencontres en ligne sur quatre, cinq sujets identiques et à peu près pas une virgule qui changeaient, ni d'un bord de la table ni de l'autre. Pourtant, on continuait à se voir puis à se parler. On essayait d'avancer, si tu fais ça qu'est-ce que tu penses? Puis, aujourd'hui je fais une ronde en ligne là où le boss me dit : « Non », puis moi je dis : « Non ». Déjà mes militants me regardent : « Qu'est-ce qu'on fait? C'est bloqué. Il faut enlever ça ». « Non, attends un peu là » [...] Quand je te le dis, ils sous-estiment leurs rapports de force, c'est quoi la stratégie-là?» (conseiller syndical n° 3)

« Je te dirais que dans certains secteurs effectivement on est plus défensif, car on sait très bien que le boss, du jour au lendemain: «C'est terminé, je m'en vais ailleurs». *Tsé*, mais ça c'est sûr que c'est du cas par cas, mais quand on sait que l'entreprise n'aurait pas avantage à quitter le Québec, je te dirais que dans un cas comme celui-là, on va être moins enclin à être défensif et on va plus utiliser l'option offensive. Ça fait que ça dépend des secteurs, c'est sûr que dans le pharmaceutique, on le sait que ça ne va pas bien, *fac* effectivement, on va être

plus sur la défensive que d'autres choses, l'objectif va être de sauver les meubles.»
(conseiller syndical n° 20)

Dans ce même ordre d'idées, l'extrait suivant met en lumière le caractère dynamique et réciproque de l'adaptation des stratégies de part et d'autre en fonction du rapport de force estimé.

« C'est juste pour essayer de faire débloquer une information qu'on ne réussit pas à obtenir d'une façon ou d'une autre. Après ça vient l'intervention collective. En assemblée générale, les gens qui sont inquiets contaminent les gens des comités de négociation. On a vraiment un travail où il est important de faire de l'enracinement le plus possible au niveau de nos membres, au niveau du processus de négociation. Et nous on a un gros travail à faire ici. Effectivement, j'ai des comités de négociation qui ne veulent pas informer leurs membres parce qu'ils ont peur que l'information qui sera donnée va parasiter le processus de négociation parce que l'employeur va s'informer de la situation et s'apercevoir que les gens sont encore plus fragiles. Donc ça peut renforcer la position patronale agressive, sans être violent quand on dit agressive. Je suis très inquiet des perspectives de négociation.» (conseiller syndical n° 23)

D'ailleurs, le lien entre le rapport de force et le choix des stratégies sera analysé à la section suivante.

4.3. Stratégies et tactiques

Dernier des thèmes explorés, rappelons que la stratégie se définit comme l'ensemble des moyens ou des tactiques mis en œuvre pour atteindre un objectif de négociation (Hébert, 1992). Comme nous l'avons mentionné antérieurement, le modèle d'interdépendance des parties met l'accent sur la nature des tactiques, essentiellement de nature offensive et défensive, et sur le lien entre le choix de ces dernières⁶⁰ et le rapport de force. Conséquemment, nous présenterons dans cette section les stratégies et les tactiques patronales suivies, en second lieu, des stratégies et des tactiques syndicales.

⁶⁰ Qui se regroupe en deux ensembles ou catégories «d'attitudes» offensives ou défensives, qui s'apparente à la stratégie

4.3.1. Stratégies et tactiques patronales

L'élément le plus frappant dans le discours de nos répondants est la polarisation des comportements de la partie patronale à la table de négociation. Les conseillers soutiennent que les stratégies patronales n'ont pas forcément changé, mais qu'il y a une hausse du recours à des stratégies offensives. Ces dernières comprennent de nouvelles tactiques parfois perçues comme plus intenses ou plus agressives. Les stratégies défensives, ou de collaboration, sont, quant à elles, présentes, mais dans une moindre mesure.

« Je pense qu'effectivement l'employeur est de plus en plus offensif parce que justement il profite de la conjoncture économique qui est quand même assez fragile pour justement je te dirais là, niveler les conditions de travail vers le bas. Puis il profite que justement, les gens sont conscients de ça, il profite aussi du fait que bon, il voit comment ils agissent [les autres entreprises] ailleurs aussi, *pis* que c'est clair que *tsé*, les gens ne veulent pas perdre leur travail. Donc, il profite de ce *momentum*-là justement pour imposer, pour essayer d'imposer.» (conseiller syndical n° 20)

De fait, six tactiques patronales offensives sont présentes actuellement dans les dynamiques de négociation : a) la formulation de demandes (être « en demande »), b) la formulation d'un volume de demandes plus important que la partie syndicale, c) la formulation de demandes patronales sur des sujets considérés comme des acquis syndicaux, d) le maintien des positions, e) les menaces directes et indirectes et f) les tactiques liées au dépôt du cahier de demandes.

a) Formulation de demandes (être « en demande »)

Tous nos répondants ont mentionné que l'acteur patronal formulait des demandes à la table de négociation. Dans les entreprises où cela ne constituait pas une « habitude », l'employeur présente maintenant des demandes sur divers sujets tandis que dans les endroits où cela faisait partie de la dynamique de négociation depuis plusieurs années, la nature et la quantité des demandes se sont intensifiées.

« Qu'ils l'étaient par le passé, puis j'ai maintenant 6 ans d'ancienneté, j'ai vu ce qui se passe par le passé [...] Mais ils sont effectivement plus en demande [...] Effectivement, au fil des années, on voit que les employeurs sont des plus en plus, est-ce qui sont gourmands? On peut dire oui, on peut dire non. Ça dépend de quel

côté qu'on le regarde? Mais, oui, ils sont plus de demandes.» (conseiller syndical n° 5)

« Oui, généralement on arrivait avec nos demandes, le côté syndical pouvait avoir 25, 30 demandes. Les employeurs avaient 3, 4 demandes. Souvent, on comprenait rapidement au début de la négo qu'ils les avaient mis là-bas pour n'avoir qu'une seule monnaie d'échange [...] Alors, ces employeurs-là souvent arrivaient, disaient « j'ai un couple de *bébélles* c'est des monnaies d'échange parce qu'on en a pas vraiment, véritablement de demandes.» (conseiller syndical n° 27)

Pour une majorité importante de nos répondants, la formulation de demandes par l'employeur est en quelque sorte « contre-nature » et relève donc d'une stratégie offensive. Pour ces conseillers, les demandes patronales sont interprétées comme une volonté de modifier la nature de la relation de pouvoir par l'employeur afin de créer un rapport de force favorable à son égard afin de forcer l'adoption de stratégies syndicales défensives⁶¹.

Néanmoins, pour certains, la formulation de demandes par l'acteur patronal s'avère justifiée, voire légitime, et n'est donc pas interprétée comme une tactique de nature offensive.

« Ça dépend des gens. Moi, les employeurs avec lesquels je travaille, je les connais depuis longtemps. De façon générale, je ne fais pas ça de demander le double de ce que je veux. Ce n'est pas ma façon de négocier. Je me laisse une marge, mais je dépose quelque chose plus proche de la réalité. Les employeurs, de façon générale, agissent de la même façon. Ça arrive que je tombe sur un employeur avec des demandes qui ne font pas de sens, mais de toute façon, le règlement, s'il est fixé à un endroit, on va y arriver, peu importe d'où on part.» (conseiller n° 29)

En somme, ce nouveau « comportement » de l'employeur, qu'il soit perçu comme une tentative d'activation de son pouvoir ou comme une demande d'accès à des ressources légitimes de sa part, est considéré par les conseillers comme « proactif ». L'employeur serait donc, en termes généraux, perçu comme beaucoup plus enclin à tenter de contrôler le processus de négociation, en commençant par la détermination des objets à négocier.

⁶¹ Et à terme, favoriser les concessions syndicales

b) Formulation d'un volume de demandes plus important que la partie syndicale

Également, non seulement la présence même de demandes patronales teinte les dynamiques de négociations actuelles, mais aussi, nos répondants ont indiqué que certains employeurs sont plus « en demande » que le syndicat lui-même; cette tactique est considérée comme étant de nature offensive.

« Fréquemment, l'employeur aura beaucoup plus de demandes que nous. Ce n'est plus rare. Anciennement, même dans mes débuts, dans certains secteurs, un syndicat déposait son carnet, et là on partait à partir de là, puis l'employeur n'avait pas même de demandes. Au fur et à mesure qu'on avançait, « Oups! J'ai ça qui a accroché » et là il sortait une demande. Maintenant, la manière que la majorité s'organise, qui se présentent, ils ont la liste qui est deux fois plus grosses que nous, ils sortent le cœur de la convention, l'application de l'ancienneté, mouvement de la main-d'œuvre, ces choses-là.» (conseiller syndical n° 16)

Parfois, ce volume important de demandes est perçu comme du *bluff* ou, autrement dit, un gonflement exagéré des demandes. Également, ce comportement patronal est interprété comme étant de mauvaise foi : cette tactique symbolise, pour la partie syndicale, une faible importance patronale accordée à la relation. Par conséquent, cette tactique est interprétée comme le reflet d'un pouvoir patronal élevé, en raison d'une perception d'alternatives patronales à l'extérieur de la relation.

« Oui, je l'ai observé dans les années 1990 pour la première fois quand je travaillais chez [nom de l'entreprise 1]. À cette époque, nous avions un cahier de demandes de l'employeur, la réduction de 40 % des demandes monétaires. Je l'ai aussi vu dans d'autres secteurs, à [nom d'une section de l'organisation syndicale] avec [nom de l'entreprise 2]. Je ne sais pas elle date de quand cette façon de faire, mais ils sont plus agressifs et ils demandent à ce qu'on se positionne aussi. Ils tentent de jouer un équilibre entre nos demandes et les leurs. Ils tentent de balancer et trouver, d'expliquer au syndicat qu'ils ont des intérêts. La mondialisation a aussi fait en sorte que la *game* a changé. Le jeu n'est plus le même, car la concurrence n'est pas juste à côté de l'usine, elle n'est pas en face, elle est aux États-Unis, en Europe et même en Asie.» (conseiller syndical n° 14)

c) Formulation de demandes patronales sur des sujets considérés comme des acquis syndicaux

Au « nouveau » volume de demandes patronales s'ajoute également la formulation de demandes sur des sujets considérés comme des acquis syndicaux⁶².

« Et là, ils attaquent le nombre de pauses par jour. Sur un quart de 12 heures il y a, mettons, 3 pauses et 2 périodes de repas, donc il y a 5 pauses. 3 de 10 minutes, et 2 d'une demi-heure et là on vient d'en récupérer une. Mais, c'est quoi le problème? « Ça coûte les yeux de la tête ». Ça ne coûte rien. Le gars il a 12 heures de toute façon. C'est purement basé sur le fait que je vais en réduire une... Zéro. C'est basé sur un objectif de négo, tu vas en récupérer une et l'autre tu vas tout simplement forcer le gars à être 10 minutes devant sa machine de plus, même si ça te donne absolument rien [...] Donc, c'est pas basé sur rien, autre que sur le fait qu'il veut. C'est purement théorique.» (conseiller syndical n° 16)

Ce faisant, l'acteur patronal tente de forcer l'adoption d'une stratégie défensive par la partie syndicale pour en favoriser les concessions. Au contraire, cette tactique, qui tente de jouer sur la dimension « engagement »⁶³ du syndicat, peut également avoir pour objectif de forcer une stratégie syndicale offensive lorsque l'acteur patronal a la perception que les ressources de pouvoir syndical sont faibles. En ce sens, en formulant des demandes sur des acquis syndicaux, l'employeur tente d'augmenter le rapport de force en sa faveur afin de réduire ses « coûts » et d'augmenter ses gains dans le cadre de l'accord négocié.

d) Maintien des positions

Des comportements de fermeture à la négociation et un maintien plus ferme des positions sont des tactiques de nature offensive décrites par nos répondants. Ce maintien des positions est interprété comme un comportement « dur » par l'acteur syndical à travers lequel l'employeur démontre un rapport de force qui lui est favorable.

« Puis, oui, je vois de plus en plus de demandes salées du côté des employeurs. Quand vous disiez des employeurs qui sont de plus en plus agressifs, oui on le voit tout de suite *that's it, that's all*. Ok? Il y a pas de demi-mesures à ce que je

⁶² Cette tactique avait été d'ailleurs mise en lumière dans le cadre des travaux sur l'évolution de la négociation collective par Chaykowski et Verma (1992) dans les secteurs public et privé.

⁶³ Remettre en question des acquis syndicaux peut entraîner une augmentation de l'engagement des parties dans l'objet de la négociation.

constate dans les demandes de l'employeur-là. Je prends un exemple [...] la dernière négo qu'on a eue, ça fait à peu près 3 ans de ça. C'est moi qui étais à la table de négo. L'employeur voulait deux années de gel salarial. « Arrête de discuter, puis fais pas 50 rencontres de négo. C'est deux années de gel salarial, *that's it, that's all*, on va vendre, dit ça à tout le monde! Il faut que ça passe ». Puis, je vais dire, t'as beau d'essayer de travailler et t'as beau essayer d'échanger des affaires, à la limite, on a discuté tout, à cette table de négo-là. Échange-moi des faits, je te dis c'est zéro. Échange moi rien, c'est zéro dès les premières journées.» (conseiller syndical n°12)

Par ailleurs, plusieurs ont mis en lumière le fait que l'employeur non seulement maintient ses positions, mais rattache des principes à certains objets de négociation : encore une fois, ce comportement est interprété comme offensif. Tel que le soutiennent d'ailleurs Bacharach et Lawler (1981a), l'accaparement par une partie d'un objet de négociation est une tactique qui peut contribuer à modifier la stratégie de son vis-à-vis. Autrement dit, en rattachant de manière « exclusive » un enjeu à une question de principe, l'acteur patronal peut forcer l'adoption d'une stratégie offensive par le syndicat.

« Sur tout ce qui est monétaire, oui. Mais ce qui est dommage c'est que souvent ils sont plus agressifs, ont des positions plus fermées, mais n'ont pas nécessairement d'arguments pour le supporter. Ça fait des situations de confrontation où nous, on essaie de savoir pourquoi ils tiennent à une telle position, mais ils disent que c'est une question de principe.» (conseiller syndical n° 25)

De surcroît, cette tactique contribue à « épuiser » les ressources syndicales pendant la négociation et, à terme, réduit le pouvoir syndical.

« Nous, on est habitués de débattre, de contrer leurs arguments. Mais ils n'ont tellement pas d'arguments qu'on n'est pas capable de discuter et de négocier parce qu'ils ne veulent pas négocier sur certains éléments. À quelque part, c'est de la mauvaise foi. Mais, même si on dépose une plainte de mauvaise foi, nos employés risquent d'être déjà en conflit de travail où la convention va être signée au moment où on va voir une décision de la CRT. C'est des situations où parfois ça affecte le rapport de force syndicat et les employés savent qu'en se comportant de cette manière, c'est là-dessus qu'ils réussissent à nous avoir et qu'ils arrivent à épuiser le comité de négociation et les membres qui les supportent.» (conseiller syndical n° 25)

e) Menaces directes et indirectes

Le recours à des menaces, directes ou plus souvent indirectes, est une tactique dont a témoigné une proportion importante des conseillers.

« [...] c'est une multinationale écossaise. Ils ont une usine en Amérique du Nord, une seule usine. Une usine où est ce qu'on a un très bon rapport de force. Là, ils nous ont menacés à table de négociation. Ils ont sous-entendu qu'ils voulaient investir en Amérique, mais ils ne savaient pas s'ils agrandissaient les *plants* ici ou s'ils achèteraient d'autres usines. Mais ils disent ça juste au porte-parole, ils n'ont pas dit au comité de négo syndical ni aux membres.» (conseiller syndical n° 1)

Ainsi, il n'est pas nécessaire que la menace soit toujours formulée de manière directe pour qu'elle ait de l'impact. Également, ajoutons que ces dernières peuvent être en lien avec l'application de sanctions définitives⁶⁴ ou temporaires⁶⁵ par l'employeur.

« Oui, j'ai déjà eu des menaces de lock-out. Jamais, genre : « Si vous n'acceptez pas ça, là c'est un lock-out ». J'ai jamais eu et ça, en pleine table de négo ou dans le corridor avec le porte-parole. J'ai jamais eu ça. Par contre, ce que j'ai eu, c'est : «Là [prénom du conseiller], vous étirez l'élastique, puis ça va péter. C'est plus subtil. Je te le dis comme ça. Je me rappelle très bien, je te le dis comme ça, mais réfléchissez comme il faut...» Essentiellement, c'était ça.» (conseiller syndical n° 12)

Dans le secteur des médias plus particulièrement, tous les conseillers ont fait part de menaces de lock-out à divers degrés; ces menaces traduisant une volonté patronale d'exploitation de la dépendance syndicale.

« J'en ai pas subi [des conflits de travail], mais dans l'environnement dans lequel on était, ça s'appelait pas un lock-out, mais dans le dossier de [nom du journal], l'employeur n'avait pas fait de menaces mais les syndicats savaient que si le vote était négatif au moment de voter, ça pouvait ensuite prendre une tangente vers cette direction. Mais c'était du non-dit.» (conseiller syndical n° 25)

f) Tactiques liées au dépôt du cahier de demandes

Une tactique plus récente dont ont fait état nos répondants concerne le dépôt du cahier de demandes au début du processus de négociation. Considérée traditionnellement comme une étape importante, elle revêt aujourd'hui une importance stratégique. Plus précisément, le dépôt était initialement fait par la partie syndicale et la partie patronale y « réagissait » (conseiller syndical n° 12), les demandes syndicales constituaient la base de la négociation. Or, maintenant, les conseillers ont fait part de cahier « réactionnaires » (conseiller syndical n° 12) de la part des employeurs.

⁶⁴ Fermeture, délocalisation, réduction des effectifs

⁶⁵ Lock-out

« Ce que je remarque, par contre, c'est que souvent, et j'essaie de l'éviter le plus possible, souvent, ils reçoivent notre projet et après ça, ils déposent le leur, la séance subséquente. Ce qui fait qu'essentiellement ils ramassent nos projets, ils nous font des demandes contraires, mettons, quatre demandes sur cinq [...] Ça n'existait pas avant [...] Ils les déposaient en même temps, mais ils nous amenaient les trois, quatre préoccupations qu'ils pouvaient avoir. Ça se limitait à ça.» (conseiller syndical n°3)

Dès lors, le dépôt du cahier de demandes par le syndicat avant celui de la partie patronale devient une base pour que l'employeur gonfle ses demandes afin de se dégager de nouvelles marges de manœuvre.

« Moi, je peux te dire qu'à travers mes dossiers, justement, parce que souvent on déposait nos cahiers de demandes et que l'employeur, lui, il prenait une semaine, arrivait après et déposait son carnet de demandes. Donc, ce qui faisait que ses demandes à lui, sont offensives, ils vont sur le projet syndical pour contrecarrer les demandes syndicales [...] Alors, moi, souvent ce que je fais dans mon dossier, je dis : « À quelle date on échange nos cahiers? En quelle date vous êtes prêt à nous déposer vos cahiers et on va déposer ». Donc, on dépose nos cahiers en même temps, ce qui est contre, un peu, de la stratégie patronale de pouvoir dire en fait : « Toutes vos demandes, je vais les annuler, parce que moi aussi je vais être en demande à ce niveau-là.» (conseiller syndical n° 15)

Ceci dit, bien qu'une grande proportion de nos répondants aient indiqué que la manière (par qui, comment et à quel moment) de déposer ait maintenant changé, certains ont mentionné préférer déposer les demandes en même temps, et ce, dans une optique de collaboration. De fait, face à des stratégies patronales essentiellement offensives, l'exemple ci-dessous constitue plus un cas d'exception que la règle.

« Parce que souvent on disait : « Bon, nos demandes sont prêtes ». La façon de travailler, tu vas dire à ton vis-à-vis : « Tu vas nous déposer ton cahier de demandes au même moment que je vais déposer. Je vais savoir où est-ce que tu t'en vas ». Donc, il y a eu une époque aussi, là-dessus, où on déposait, souvent on disait : « On négocie le normatif, après ça on s'attaque aux masses salariales ». Maintenant, dans la situation d'aujourd'hui, on est porté à tout mettre ça à la table pour vraiment avoir le portait, autant d'une part et l'autre, parce que ça nous permet d'être capables d'évaluer le dossier, de voir où est-ce qu'on s'en va, des capacités, autant de capacités de payer que de capacités d'ajuster la convention collective. Donc, on est un peu dans un autre mode aussi, parce qu'avant là, c'était vraiment stratégique, on déposait le normatif, on réglait ça, après ça on déposait le monétaire. On s'est aperçu avec le temps qu'on avait, peut-être, intérêt des fois à déposer l'ensemble, parce que des fois aussi normatif [...] on arrivait à la fin, puis on avait des difficultés à naviguer avec ça là. Alors, que maintenant, on dépose souvent le tout, puis, on négocie avec ça. Mais effectivement, là aujourd'hui, je regarde.» (conseiller syndical n° 27)

Les stratégies et les tactiques patronales ayant été mises en lumière, la section suivante fera état des stratégies et tactiques syndicales que nous avons répertoriées.

4.3.2. Stratégies et tactiques syndicales

Jusqu'à présent, nous avons fait état à la fois d'un rapport de force à l'avantage patronal ainsi que de stratégies offensives patronales. En contrepartie, suivant le modèle d'interdépendance des parties, les stratégies syndicales devraient être défensives : nos données confirment cette tendance.

Ainsi, pour une très grande majorité des répondants, la stratégie syndicale est de nature défensive. D'une part, la perception d'un rapport de force défavorable contribue à placer l'acteur syndical dans une position de défense à savoir, dans une optique de réduction des concessions, voire de maintien du *statu quo*. L'extrait suivant illustre ce lien entre rapport de force et stratégie pour l'acteur syndical :

« À partir du moment où tu dis que c'est le salaire qui est important, puis le boss t'attaque sur le normatif, mais effectivement tu vas être à la défensive, parce que tu ne réussis pas à rallier ton monde.» (conseiller syndical n° 6)

D'autre part, les tactiques syndicales évoquées précédemment contribuent à activer le pouvoir potentiel patronal en pouvoir réel et, ce faisant, forcent l'adoption d'une stratégie défensive par le syndicat. Les conseillers parlent alors d'être « sur la défensive », de « travailler à maintenir les acquis » ou, comme dans l'extrait suivant, d'être « en réaction » face à l'employeur :

« Je vous dirais que c'est très exact que le syndicat, il est en réaction plutôt qu'en pro-action, quoique dans certains secteurs d'activité, la tendance commence à changer, mais ce n'est pas une question d'avoir choisi d'être comme ça, c'est par obligation. Quand l'employeur se présente à table de négociation et qui arrive avec 22 demandes de recours sur différents éléments, comme syndicat tu n'as pas le choix. Il faut que tu regardes ta demande de recours et si ta demande de recours..., parce qu'il faut le dire, il y a des employeurs qui profitent de la situation.» (conseiller syndical n° 17)

Par ailleurs, pour plusieurs de nos répondants, l'adoption d'une stratégie défensive relève plutôt du degré de maturité de la convention. De fait, si l'acteur syndical considère qu'il a atteint la « limite » (conseiller syndical n° 21) c'est-à-dire que la partie syndicale estime que les conditions de travail sont très compétitives et que

les gains ont été maximisés, il travaillera à maintenir ses acquis. En ce sens, c'est moins le rapport de force en tant que tel plutôt que le contenu de la convention collective à renouveler qui est à l'origine d'une stratégie syndicale défensive.

« Je te dirais, oui avec un bémol [syndicat défensif]. Oui dans certains de mes syndicats que je te disais, je suis dans le club de golf, de ski où les conventions sont absolument pas matures, donc, moi, là je suis... Ça dépend du secteur. Hôtellerie, il y a beaucoup de maintien des acquis, ça c'est clair. Mes entrepôts c'est ça. Quand je parle de [nom de l'entreprise] qui a fermé il y a quatre ans, c'était ça. C'était à la fin, on s'est trouvé en lock-out, il en restait à peu près plus une demande, nous autres... Juste des demandes patronales. Donc, c'était vraiment ça. On veut maintenir nos acquis sur certaines choses. Donc, oui, je vais dire dans des syndicats âgés, dans une industrie où la syndicalisation est là depuis longtemps. » (conseiller syndical n°12)

Aussi, en lien avec les sources de pouvoir syndical, à l'origine de l'adoption de stratégies défensives, se trouvent les difficultés liées à la mobilisation syndicale. La relation entre la mobilisation et le recours à une stratégie défensive est bien illustrée dans l'extrait suivant :

« Les syndicats ne sont pas très, très combatifs actuellement non plus. À part..., on a certains cas-là, je vous dirais qu'il y un manque... à cause de la morosité-là. Il s'est développé une morosité. Il s'est développé une stratégie, je vous dirais là, au niveau global de dire : « Regardez, vous êtes chanceux, vous avez un emploi, vous avez des bonnes conditions. » (conseiller syndical n° 29)

Finalement, quelques conseillers ont partagé des expériences de recours à des stratégies offensives. Corroborant le modèle d'interdépendance des parties, l'adoption de stratégies offensives était liée à la perception d'un rapport de force favorable ou à un fort engagement des travailleurs envers l'objet de la négociation. Dans ce dernier cas plus particulièrement, la stratégie syndicale a été adoptée lorsque les tactiques patronales étaient perçues comme abusives ou qu'elles mettaient « en danger » des principes ou des acquis importants pour les travailleurs.

« Il y a des dossiers où, par exemple, au [nom de l'entreprise 1], je me demanderai vraiment quelle stratégie de négociation j'adopterai suite au conflit de travail qui a été déchirant. On n'a plus de rapport de force dans ce dossier et je ne sais pas quelle position je prendrai. Mais à [nom de l'entreprise 2], on a pris les devants parce qu'on savait que l'employeur avait une demande à laquelle l'employeur tenait beaucoup en lien avec le régime de retraite, mais on s'est placé de telle sorte

à faire valoir que nous aussi on avait des demandes et qu'il fallait qu'il nous écoute s'il voulait avoir ce qu'il voulait.» (conseiller syndical n°25)

En outre, nous avons identifié trois tactiques syndicales principales : a) les tactiques liées au dépôt du cahier de demandes, b) la gradation du processus de grève et c) le morcellement des journées de grèves.

a) Les tactiques liées au dépôt du cahier de demandes

Comme nous l'avons mentionné plus haut, de nouvelles tactiques patronales sont apparues graduellement dans le cadre du processus de négociation en lien avec le dépôt du cahier de demandes. En réponse à ce changement, et dans l'objectif de réduire le « dépôt réfractaire » patronal (conseiller syndical n° 5), l'acteur syndical a développé des tactiques favorisant soit un dépôt simultané ou, du moins, la formalisation du processus de dépôt. Ce faisant, l'acteur syndical tente de neutraliser la tentative patronale d'activation de son pouvoir potentiel en pouvoir réel.

« Ça va jusqu'à ce point que de plus en plus, sur mon avis de négos, c'est l'avis de négo du cas là. Je suis rendu à mettre, peut-être c'est moi qui est *freak*, je suis rendu à le mettre dans un autre jour, dépôt syndical, dépôt patronal tout. Des fois il m'appelle : «On n'est pas prêt ». « Il faut que tu me déposes tout ton normatif, soit prêt sinon on va repousser la date » « Mais là, je veux voir » « Non, non tu verras pas mes affaires ». Déjà, c'est pas assez que mon cahier que j'ai déposé en assemblée soit sur ton bureau à l'heure qu'on se parle?» (conseiller syndical n° 12)

b) La gradation du processus de grève

Une grande proportion de nos répondants a indiqué que le recours à la grève demeure un outil pertinent dans les dynamiques de négociations actuelles. La grève joue encore un rôle important dans la boîte à outils syndicale. Qui plus est, lorsqu'elle est envisagée, la grève a pour objet l'exploitation de la dépendance patronale lorsque le rapport de force estimé est à l'avantage syndical ou, au contraire, lorsqu'il s'agit d'un dernier recours dans une situation de rapport de force défavorable.

« Ce que je comprends de l'exercice du droit de grève puis je parlerai du mandat par la suite. C'est qu'on l'utilise pour deux raisons, donc lorsqu'on se sent retranché et qu'on n'a plus d'autre espoir de trouver une solution. *Pis* on l'utilise aussi

comme rapport de force, lorsqu'on se sent en pleine possession de nos moyens. La grève chez [nom de l'entreprise] a duré un mois, on a fait une grève au mois de novembre qui a duré jusqu'au début décembre. Généralement, on ne fait pas de grève quand il fait froid dehors à [nom de la ville], il ne fait pas chaud au mois de novembre. Si on l'a fait, c'est parce qu'on savait qu'il avait des contrats qui devaient être exécutés à Toronto [...] C'était mesuré, c'était calculé, alors parfois on y va parce que c'est plus défensif, car on n'a plus d'autres issues. D'autres fois on sait qu'on va faire plier et qu'on va remporter la bataille.» (conseiller syndical n° 14)

Néanmoins, bien que la grève soit encore considérée par une majorité des conseillers, plusieurs cherchent à l'éviter, et ce, pour deux raisons. La première, et la plus significative, parce que le degré de mobilisation requis n'est pas présent ou, du moins, qu'il est incertain.

« Le mandat de grève c'est le recours ultime, c'est sérieux et c'est très sérieux. Avant d'en arriver là, c'est clair que tu vas avoir tout fait pour éviter ça, *pis* tu peux pas aller te chercher un mandat de grève juste pour le *fun*, ça c'est impossible. Si t'es convaincu que ton monde n'ira pas en grève, tu ne peux pas aller te le chercher tant qu'à moi, tu ne peux pas exercer la grève, des moyens de pressions comme la grève. Si t'es pas capable de mettre de l'avant ton mandat. Le *boss* le sait lui, *tsé* à moins qu'il ne fasse aucune évaluation du rapport de force de son monde, le boss il le sait. De toute façon, tu peux pas risquer en plus que ton mandat de grève soit qu'il passe faible ou qu'il ne passe pas pantoute, mettons qu'il passe à 70 %, *ben* là t'es dans la grosse merde.» (conseiller syndical n° 20)

Tenter d'activer le pouvoir potentiel syndical par la grève et ne pas réussir à le faire peut entraîner des conséquences négatives sur l'acteur syndical. En ce sens, la grève se doit d'être longuement réfléchie.

«Pour moi oui [la grève est un dernier recours]. Parce que chaque fois que tu le prends tu t'approches. Le fait de le prendre, tu ne sais pas comment l'employeur va réagir, ça peut être un lockout, ça peut être... Chaque fois que tu prends cette décision-là, il y a toujours un risque. Moi, je ne le prends jamais à la légère.» (conseiller syndical n°16)

La seconde raison évoquée est liée à la volonté de ne pas diminuer la qualité des relations de travail. Ceux qui partagent cette vision de l'exercice de la grève considèrent que son impact est négatif et qu'il doit être évité.

« Je n'ai jamais vécu un conflit de travail bizarrement. Très rarement j'ai été cherché un mandat de grève. Quand c'est arrivé, je ne voulais pas, mais le comité de négociation voulait. Mais je suis un cas particulier. Ce n'est pas dans ma boîte à outils. Je ne suis jamais rentrée en négociation en songeant à une grève. Ça ne devrait pas faire partie du décor et je ne veux pas être imprégnée de cette

éventualité en négociation. On fait d'autres moyens de pression, des interventions, etc. Mais je ne crois pas à la grève.» (conseiller syndical n° 11)

Qui plus est, dans un contexte d'incertitudes quant à la pérennité des emplois, le recours à la grève est évité de peur de projeter une image « hostile » à l'employeur.

« Mais, non, j'ai pas eu à utiliser des mandats de grève en soi, aller jusqu'à là. Parce que je te dirais, les gens sont comme, en mentalité on conserve nos acquis. Comme dans [nom de l'entreprise] j'ai déposé, on a négocié. C'est pas une usine qui allait mal en soi, mais ils ont été acheté par des Américains [...] tu vois que ça roule en masse. C'est tout déprécié. Ont des gros salaires. Là, tu négocies et t'as une rumeur sur le plancher qu'on va se faire couper des affaires, le monde ont peur de ça. Quel message t'envoies au boss.» (conseiller syndical n° 26)

Pour toutes ces raisons, les conseillers semblent avoir développé différentes tactiques qui constituent une gradation du processus de grève. Ce faisant, ce dernier est décomposé en plusieurs étapes afin de pouvoir créer une pression sur la partie patronale tout en contournant le plus le recours à cette tactique « ultime » (conseiller syndical n° 1).

Le rôle du mandat de grève est, en ce sens, très important, mais la signification qu'il revêt diffère. Certains le demandent dès le début des négociations afin de faire rapidement miroiter une forte détermination syndicale. D'autres conseillers ont mentionné que le vote du mandat de grève est utilisé non pas dans l'intention de l'exercer, mais plutôt pour susciter la mobilisation des syndiqués. Ainsi, sous les couverts d'une volonté d'exercer une pression sur l'employeur, la réelle intention des conseillers est de « construire » (conseiller n° 12) un rapport de force afin d'augmentant son propre pouvoir.

« Donc c'est très rare qu'on va aller vers la grève. Les places où je fais voter des moyens de pression, c'est plus pour mobiliser les membres et pour qu'ils aient une place dans la négociation.» (conseiller syndical n° 2)

En somme, la mobilisation des travailleurs et l'exercice des moyens de pression s'effectuent « autour » du processus de grève. L'objectif du conseiller est donc, de manière générale, de ne pas activer le pouvoir réel par le biais d'un conflit de travail, mais plutôt d'exercer une pression sur l'employeur dès que cela est possible au cours du processus de négociation.

« Quand j'ai besoin de mettre l'employeur sous pression. C'est exactement ce que j'ai fait, j'avais besoin de démontrer à l'employeur, parce que moi j'ai senti une faiblesse de l'employeur dans le dossier dans lequel je faisais tantôt. J'ai besoin d'actualiser, de maintenir cette pression-là, *fac* c'est uniquement dans le but de dire: «Je suis allé chercher mon mandat de grève». Au moment où l'on se parle, je n'ai pas l'intention de l'utiliser.» (conseiller syndical n° 4)

c) Tactiques de pression hors du processus de grève

Dans le contexte d'un rapport de force à l'avantage patronal et d'une volonté générale d'évitement de la grève, pour les raisons évoquées plus haut, nos répondants ont soutenu vouloir tout de même exercer une certaine pression sur l'acteur patronal. Ainsi, les conseillers ont fait part d'une plus grande «créativité» dans le choix des tactiques de pression, encore une fois pour, à terme, tenter de freiner les concessions et d'aller obtenir certains gains. Citons, par exemple, le recours au morcellement des journées de grèves⁶⁶ ou à des pressions touchant l'image de l'entreprise tel qu'illustré dans l'extrait suivant :

« Mais quand tu regardes qu'est-ce qui a fait l'usine ou le magasin ou la compagnie, honnêtement, des fois d'interpeller la clientèle, ça emmerde là. Dans une station de ski-là, quand un 24 décembre, puis un 25 décembre, je mets des tracts d'information en dessous des *wiper* de tous les clients dans la station de ski-là. Puis que je dis : « Bonjour », rien de méchant. « Bonjour, nous sommes le syndicat un tel. Nous sommes en négociation. Nous avons des revendications ». Plus tu fais tout ça steak, blé d'inde, patates. Tu veux pas emmerder le client. Tu veux pas allonger les affaires [...] Hôtel, celui qui est allé en grève. On a fait des cartes d'affaires. Exactement, ce format-là [il montre une carte]. Puis, on avait mis notre slogan de négo qui était genre rattrapage est essentiel. Puis, on avait mis : « Mon salaire horaire est de 11.21 \$. Merci de nous soutenir pour l'amélioration de nos salaires. » (conseiller syndical n° 3)

En somme, nos résultats tendent à faire état de dynamiques de négociation variées mais qui sont teintées par de grandes tendances générales. En ce sens, nos résultats permettent de répondre à notre question de recherche sur l'évolution des dynamiques de négociation collective dans le secteur privé au Québec. D'une part, nous avons présenté les enjeux actuels de la négociation collective dans le secteur privé. D'autre part, les fondements du pouvoir patronal et du pouvoir syndical ont été mis en lumière de même qu'un portrait de l'évolution du rapport de force dressé par les conseillers. Finalement, nous avons présenté les stratégies

⁶⁶ Certains ont mentionné faire voter quelques heures de grève à exercer à la pièce au moment opportun

et les tactiques présentes dans les dynamiques de négociation. Désormais que ces résultats ont été présentés, le chapitre suivant sera l'occasion d'approfondir notre compréhension des dynamiques de négociation collective en apportant divers constats en lien avec nos trois thématiques de recherche.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Si le chapitre précédent nous a permis de présenter nos principaux résultats, ce chapitre propose une discussion qui vise à mener plus loin la compréhension de notre objet de recherche. Pour ce faire, nous partagerons des constats découlant de l'analyse de nos résultats de recherche et ce, pour chacune des trois thématiques identifiées. À cet égard, nous désirons mettre en lumière les dynamiques spécifiques à certains secteurs d'activités en plus de faire un retour sur les grandes tendances qui se dégagent de nos données.

Notre chapitre se divisera en cinq sections. Premièrement, nous ferons un bref retour sur notre problématique de recherche. Ensuite, les constats liés aux enjeux, au pouvoir et aux stratégies seront présentés en trois sections respectives. Finalement, nous proposons une courte synthèse de l'évolution des dynamiques de négociation à la lumière des principales dimensions constitutives du pouvoir de notre modèle théorique.

5.1 Retour sur la problématique

Notre problématique de recherche repose sur la volonté de valider empiriquement l'évolution des dynamiques de négociation collective dans le secteur privé au Québec. Dans l'ensemble, nous avons constaté que le contexte dans lequel les entreprises et les syndicats reposent a changé, notamment sous l'impulsion de la mondialisation. Conséquemment, tel que le soutiennent plusieurs chercheurs (Kochan, 2012 ; Jalette et Laroche, 2010 ; 2011b) les dynamiques de négociation se seraient considérablement transformées.

Or, la majorité des études empiriques intéressées à comprendre l'évolution des dynamiques de négociation se sont essentiellement appuyées sur l'analyse du contenu des accords négociés. Notre étude apporte donc un éclairage additionnel en questionnant directement les acteurs quant à leur perception de l'évolution des dynamiques propres à la négociation collective. En somme, nous avons tenté de

valider empiriquement la perception des individus présents aux tables de négociation afin de comprendre l'évolution des enjeux, des stratégies et du pouvoir en négociation collective dans le secteur privé au Québec.

5.2 Constats : enjeux

De l'examen de nos résultats, nous faisons cinq grands constats relativement aux enjeux et aux dynamiques de négociation. Premièrement, il y a sans contredit **un fort engagement des travailleurs envers les objets de négociation traditionnels et, de manière beaucoup plus marquée, envers la rémunération**. Nous avons constaté, par exemple, que l'inclusion de différents statuts d'emploi a pour effet de concentrer quasi exclusivement l'intérêt des travailleurs envers la rémunération.

Deuxièmement, nos répondants ont mis en lumière une dynamique de négociation caractérisée par un **relatif désintérêt des travailleurs envers les clauses balisant les droits de gérance⁶⁷ au profit de la rémunération**. Autrement dit, en réponse à la perception d'un employeur en demande « partout » (conseiller n°30), les travailleurs favorisent l'obtention de gains ou, du moins, le maintien de leur pouvoir d'achat en échange d'un *statu quo* ou de concessions sur des objets structurant la relation d'emploi. Néanmoins, il ne faudrait pas conclure que les membres ne sont pas sensibles à ces questions : il s'agit plutôt de l'effet de la perception d'un rapport de force en faveur de l'employeur. Enfin, ajoutons que nos résultats suggèrent que cette dynamique semble imperceptible aux yeux des membres : ce désintérêt relatif ne semble pas être délibérément lié à l'importance accordée à la rémunération.

Ceci nous conduit donc à notre troisième constat. Des défis que nous venons d'exposer émergent des **questionnements relatifs à l'importance du leadership du conseiller syndical**. Mentionnons que certains de nos répondants ont souligné l'importance de l'exercice du leadership au niveau local dans les dynamiques de négociation, notamment dans l'élaboration d'un agenda de négociation inclusif. Plus précisément, ces comportements de leadership ont pour objectif de

⁶⁷ Notons à titre d'exemple l'organisation du travail, la sous-traitance ou la flexibilité fonctionnelle.

sensibiliser et de mobiliser les membres autour d'objets de négociation plus larges et rassembleurs. Ainsi donc, les comportements de leadership des acteurs locaux pourraient avoir un impact positif sur la constitution d'un agenda qui suscite la mobilisation des membres.

Quatrièmement, nous pouvons constater **une extension et une complexification de l'agenda de négociation**. Ainsi, bien que les enjeux traditionnels soient encore au cœur des négociations, de nouveaux enjeux font partie des dynamiques actuelles. L'importance de l'articulation travail-famille, au quatrième rang en importance *ex aequo* avec la sous-traitance, en est un bon exemple. Plus particulièrement en ce qui a trait à l'articulation travail-famille, nos résultats corroborent les pistes proposées par Jalette et Laroche (2011 b) quant à l'évolution des besoins et des attentes des travailleurs. Sur ce point plus précisément, nos répondants ont démontré une grande ouverture sur ces questions, ce qui suggère une certaine évolution de la sensibilité syndicale sur la question depuis les derniers travaux recensés (Tremblay, 2003).

Cinquièmement, **bien que chaque négociation soit un cas d'espèce, de grandes tendances communes à tous les secteurs peuvent être dressées**. Néanmoins, bien que les secteurs aient des enjeux communs, deux secteurs se distinguent : le secteur des médias et le secteur du commerce. Dans le secteur des médias, l'arrivée des nouvelles technologies de l'information combinée à la flexibilité fonctionnelle, engendre des enjeux liés à l'intégrité journalistique et à la pérennité des emplois. Autrement dit, les modifications majeures à l'organisation du travail dans le secteur des médias place au cœur de la négociation des préoccupations relatives à la sécurité d'emploi et à la redéfinition par l'employeur du métier de journaliste. Signalons que nous traiterons plus en détails des impacts de cet enjeu à la prochaine section. Enfin, les dynamiques de négociations sont teintées par de plus fortes préoccupations eu égard à l'équité dans le secteur du commerce. Rappelons que ceci concorde avec les données présentes dans notre revue de la littérature à l'effet que les conventions collectives de ce secteur d'activités comportaient le plus de disparités de traitement (ministère du Travail, 1999).

Également, bien que l'inclusion de disparités de traitement permanentes soit maintenant proscrite, ces dernières semblent encore parfois négociées en raison, notamment de la nature délibérative de l'agenda de négociation syndical. Maintenant que nous avons fait état de nos principaux constats se rapportant aux enjeux, la prochaine section traitera des constats relatifs au pouvoir.

5.3 Constats : pouvoir

À la lumière de nos données liées au pouvoir patronal et au pouvoir syndical, nous désirons partager quatre constats. Considérant que le pouvoir est au cœur de notre modèle théorique, cette section sera la plus détaillée du présent chapitre. Ainsi, la section 5.3.1 traitera d'une dynamique sectorielle propre au secteur des médias, la section 5.3.2 portera sur la mobilisation des membres, la section 5.3.3 sur les ressources organisationnelles et, enfin, la section 5.3.4 traitera de l'information et de l'évaluation du pouvoir.

5.3.1 Médias

Une dynamique propre au secteur des médias émerge du discours des conseillers. Elle résulte de la jonction entre quatre enjeux qui réduit considérablement le pouvoir syndical : l'environnement juridique, les nouvelles technologies, la flexibilité fonctionnelle et la sous-traitance.

Ainsi, le facteur juridique est tout particulièrement structurant en raison de l'ineffectivité des dispositions anti-briseurs de grève. Autrement dit, la notion d'établissement au cœur de cette disposition juridique rend caduque l'effectivité de la protection contre l'accès à la main-d'œuvre de remplacement en cas de conflit.

« Une des réalités qui a favorisé ce durcissement des deux parties sont les dispositions anti-briseurs de grève. Tout le monde connaît les décisions et savent jusqu'où ils peuvent aller. Il y a donc un déséquilibre du rapport de force. C'est notre système de relations de travail qui est la base, mais il a un déséquilibre important pour [nom de l'organisation syndicale]. » (conseiller syndical n° 11)

« Oui, c'est que ça a une influence. Mais il y a des limites à ça. Par exemple, les décisions [nom de la cause] vont faire que maintenant, tous les syndicats, avant d'entreprendre un moyen de pression, vont y penser. Les syndicats vont même

dire qu'ils ne veulent pas donner la moindre chance à l'employeur de pouvoir faire un lock-out. Ça a un impact majeur, ça revient encore à la notion d'établissement. Avant on serait sorti avec des pancartes pour nuire à l'image et l'employeur va plier. Maintenant, si on fait ça, on se dit que l'employeur va utiliser un prétexte pour nous mettre en lock-out et va pouvoir faire faire notre travail à l'extérieur. L'employeur peut très bien remplir tous ses médias sans nous à cause, encore une fois, de la notion d'établissement. » (conseiller syndical n° 29)

Mais encore, il faut considérer cette obsolescence dans l'ensemble de la réalité du travail du secteur des médias. Dans cette perspective, rappelons que l'introduction de nouvelles technologies permet maintenant de « produire » le travail à distance ou à l'extérieur des murs de l'entreprise⁶⁸. En plus, ajoutons que la flexibilité fonctionnelle ainsi que la sous-traitance dans le secteur des médias contribuent à redéfinir la nature du travail. Dans l'ensemble, l'addition de tous ces éléments permet à l'employeur de redéfinir l'exécution du travail et de le morceler. Ce faisant, le rapport de force est nettement à l'avantage patronal puisque sa dépendance, au sens de Bacharach et Lawler, à la relation est diminuée.

D'ailleurs, une conséquence tout aussi importante de ce contexte particulier est le sentiment d'insécurité lié à la crainte « d'être mis en lock-out » par l'employeur.

« Dans le dossier [nom de l'entreprise] que je négocie actuellement, ce qu'il nous présente est inacceptable, mais on ne peut pas lui donner la chance de nous mettre en lock-out. C'est ce qu'il veut [...] on est rendus à un point dans ce dossier où il y a des choses qu'on ne peut plus accepter, il y a des limites au niveau de la qualité du travail et la crédibilité des journalistes. Ils ne veulent pas faire des reportages non identifiés. » (conseiller syndical n° 29)

Cette crainte a un impact négatif sur le degré de mobilisation. S'ensuit donc une tendance à l'augmentation de la dépendance syndicale ainsi qu'une diminution de la dépendance patronale.

« Le côté légal de la chose. Le déséquilibre de ce rapport de force à cause des dispositions législatives est très dommageable. On s'en va en négociation, et on le sait qu'avec les nouvelles technologies, n'importe quel journaliste dans n'importe quel sous-sol peut écrire un texte et l'envoyer par Internet. Donc, l'employeur va quand même être capable de sortir son journal. » (conseiller syndical n° 11)

« Selon moi, je pense qu'on se fait moins prendre au sérieux avec nos menaces de grève maintenant qu'il y a un employeur très féroce qui l'a expérimenté et

⁶⁸ Loin de la salle de presse traditionnelle

qu'après 2 ans, le syndicat a dû plier sur beaucoup d'éléments.» (conseiller syndical n°25)

Plus particulièrement, cette tendance semble s'être accentuée dans un laps de temps relativement court.

«En période de négociation, les gens sont de plus en plus conscients du peu de rapport de force qu'ils ont dans l'établissement. On le voit également dans les stations de télévision, de radio et pas juste les médias écrits. On aurait pu penser il y a quelques années que c'était l'apanage des médias écrits seulement, mais c'est en train de se développer tous médias confondus» (conseiller syndical n° 22)

Enfin, en plus des défis liés à la mobilisation des travailleurs, les ressources⁶⁹ identifiées pouvant rétablir le rapport de force se trouvent à l'extérieur du processus de négociation lui-même; elles ne sont donc pas mobilisables dans l'immédiat de la négociation.

« Ce rapport ministériel recommandait l'adoption d'une modification du Code du travail. Il y a eu changement de gouvernement et il n'y a pas eu de suite. La [nom de l'organisation syndicale] a fait des pressions. La [nom de l'organisation syndicale] essaie beaucoup de remettre ce dossier mais on se fait dire qu'ils sont un gouvernement minoritaire. Il y a des craintes de réouverture du Code du travail» (conseiller syndical n° 11)

5.3.2 Mobilisation des membres

Notre second constat concerne la mobilisation des travailleurs. Tel que présenté au chapitre 4, cette dernière a été identifiée comme le facteur le plus structurant du pouvoir syndical dans le contexte de la négociation collective. Néanmoins, tous les conseillers ont fait part, à des degrés divers, de plus grandes difficultés à mobiliser les travailleurs. En conséquence, l'accès à la ressource de pouvoir principale de l'acteur syndical est aujourd'hui réduit.

Cependant, bien que cette tendance semble généralisée, les réalités varient. Certains ont soutenu être dans l'incapacité de mobiliser les travailleurs tandis que, pour d'autres, la situation n'est pas aussi sombre. Ceci dit, tous ont souligné les plus grands « efforts » à faire pour « construire » la mobilisation. En ce sens, deux

⁶⁹ Les solutions proposées reposent sur des modifications du Code du travail.

grands facteurs sont évoqués pour expliquer cette évolution : la situation financière des travailleurs et l'augmentation du sentiment d'insécurité.

La situation financière des travailleurs a été évoquée par une portion élevée des conseillers, et ce, pour deux raisons. Premièrement, l'endettement des ménages augmente le coût lié à la grève ou au lock-out chez les travailleurs puisqu'il hausse la dépendance des travailleurs envers leurs revenus d'emplois. Par conséquent, l'endettement augmente la dépendance des travailleurs envers la relation d'emploi et donc augmente le pouvoir patronal.

« Mais il y a une limite à ça, il ne faut pas qu'ils perdent d'argent ou il ne faut pas qu'il y ait de lock-out. S'il y a une menace de lock-out, ils vont s'écraser. Tout le monde est endetté. La plupart des gens ne sont pas capables de sauter une paye. Donc, on n'a pas de marge de manœuvre. » (conseiller syndical n° 2)

« Donc, *pis* la réalité de ce qu'on a aujourd'hui c'est que je pense que le monde n'a plus les moyens de faire une grève. Là je parle de façon générale, les gens sont surendettés. Donc, ils attendent après des payes pour vivre, *fac* la journée qu'ils prennent une décision de dire : «Oui, ça serait légitime pour moi ou non », pas capable quand j'ai 900 *piasses* de paiements à faire [...] On a des syndicats où les gens ont des gros *pick-up*, des grosses maisons, des gros-ci, mais l'accès au crédit est trop facile... sauf que ça limite notre pouvoir de faire nos paiements, de pouvoir arrêter de travailler. » (conseiller syndical n° 21)

En plus de l'endettement, à la situation financière s'ajoute le degré d'importance des revenus eux-mêmes. Nos répondants ont fait une distinction entre les employés ayant des revenus d'emplois plus élevés et ceux ayant des revenus plus faibles; ces derniers étant plus facilement « mobilisables » (conseiller syndical n° 4).

« Puis aussi, ce que je te dirais aussi dans l'hôtellerie, c'est que les gens, comment je dirais ça, je vais peser mes mots, mais les gens sont habitués de passer une journée non rémunérée et là ça fait aussi la différence. Ces gens-là, des fois-là, sont pas appelés pendant une semaine de travail là. Je fais quoi? Donc, qu'une journée de grève sur le bord là, on a déjà vu ça aussi nous autres. C'est pas ça qui change leur budget. Eux autres, leur budget, il est par année. Ils savent qu'ils gagnent X par année à peu près, différemment de la période [...] » (conseiller syndical n° 12)

« *Pis*... malheureusement ce qui nous joue un peu contre notre rapport de force ici actuellement c'est dans des usines semblables, pas partout, les salaires sont excellents, c'est difficile pour le monde de sortir pendant six mois, sept mois, huit mois [...] *Tsé* tu peux pas financièrement arriver. [Nom de l'organisation syndicale] peut *ben* avoir un [nom du fonds de grève], mais ça fait pas vivre ton plein salaire. Tout le monde sont *accotés*, partout, partout, partout. Et ça jte dirais,

de façon générale, ça nous joue contre notre rapport de force. Dans toutes les usines au Québec. *Tsé*, on le sait, les ménages comment qui sont endettés[...].» (conseiller syndical n° 30)

De plus, les conseillers ont fait part d'un plus grand sentiment d'insécurité chez les travailleurs. Cette incertitude s'explique par une augmentation de la perception de possibilité de perte d'emplois ce qui réduit leur « investissement » (conseiller syndical n°24) dans la mobilisation syndicale.

« Oui, pour des raisons d'insécurité. Les gens ne veulent pas donner de mandats d'aller partir la chicane. On peut développer de l'argumentaire, discuter, mais quand on a une fin de non-recevoir, on n'a pas le mandat de confronter. Si, parfois, j'ai tendance à confronter un peu, je me fais dire par mes gens d'y aller plus *mollo* » (conseiller syndical n° 23)

« Effectivement, pour répondre plus directement à la question, c'est vrai que les gens sont plus frileux aujourd'hui. Les gens aujourd'hui, leur demander de poser des actions personnelles concrètes sur le terrain, c'est difficile » (conseiller syndical n° 27)

Ainsi, c'est la conjonction de l'augmentation de la dépendance aux revenus d'emplois à de plus grandes incertitudes qui serait à la source des plus grandes difficultés de mobilisation.

Ceci dit, tel que nous l'avons mentionné précédemment, le portrait de l'évolution de la mobilisation syndicale est nuancé. D'une part, dans certains cas, l'imposition d'un lock-out s'est avérée avoir des conséquences positives sur la mobilisation.

«Ça paraît facile de dire l'employeur a, dans des dossiers que je représentais, a mal évalué l'impact de son lock-out, *pis* aujourd'hui je suis à même de dire que ça nous a été bénéfique. Probablement qu'on n'aurait pas pris de décisions de faire une grève par rapport à la fragilité, mais ça l'a eu l'effet contraire. Sur le fait accompli, si c'est l'employeur qui nous met dehors, la *game* à change. Moi, à un moment donné, l'employeur a décrété un lock-out et c'est lui qui courait après nous pour régler. Un moment donné il s'est aperçu que le monde au lieu de casser, ils se sont mobilisés et ils se sont réunis, ça eu l'effet contraire, *pis* moi c'était ma crainte, car c'était 50/50» (conseiller syndical n°4)

D'autre part, certains conseillers ont partagé un certain enthousiasme face à cet enjeu.

«Moi amène moi n'importe où *pis* tu vas voir que y'a aucun problème avec ça [la mobilisation des membres]. Mais je ne peux pas faire ça du jour au lendemain. Mais je vais le faire à long terme assez régulièrement. Pour moi, j'te

dirais, pour moi c'est facile pour moi de le faire [...] Il faut que tu le fasses vivre ce qui se passe en négociation. *Tsé* comme moi quand je négocie, [...] je le dis toujours à tout le monde [...] je m'engage devant l'assemblée générale : « C'est votre convention collective, vous avez besoin d'être informés, moi j'vais vous garantir qu'à toutes les fois où il y a une journée de négo, le lendemain y va avoir un tract pour expliquer ce qui s'est passé dans la négo ». Ya vivent leur négo. Ce n'est pas tout le monde qui fait ça là [...] quand qu'ils la vivent, j'te dirais que quand ça va pas bien, ils le savent. Quand ça va pas bien, ils le savent aussi également. Ça les prépare à ce qui va s'en venir aussi également» (conseiller syndical n° 30)

En somme, la mobilisation syndicale semble se heurter à divers obstacles qui contribuent à une augmentation, à divers degrés, du pouvoir patronal de négociation.

5.3.3 Informations et évaluation de la capacité réelle

Finalement, notre dernier constat concerne les effets de l'information de nature stratégique sur le pouvoir. Rappelons que la subjectivité du pouvoir, présente à la fois dans notre cadre théorique et dans le discours de nos répondants, met en lumière l'importance de l'information dans l'évaluation de son propre pouvoir et de celui de son vis-à-vis. D'un côté, tel nous l'avons mentionné précédemment, les stratégies d'entreprises se sont complexifiées. Or, elles ont un impact sur les possibilités réelles de sanction et sur la pérennité des emplois.

Ainsi, puisque la négociation implique un jeu de manipulation des perceptions quant à la possession réelle du pouvoir, cette tendance à l'augmentation de la complexité de l'information a rendu plus ardue l'évaluation du pouvoir de chacune des parties pour l'acteur syndical. Les ressources organisationnelles syndicales, dont nous avons fait mention au chapitre précédent, sont de bons exemples des nouveaux outils mis en place afin d'augmenter l'accès à l'information de sorte à réduire le niveau d'incertitude. Les extraits suivants illustrent la complexification du contexte de négociation.

«Là on savait là, y'avait tu envoyé son stock, y'avait tu cumulé du stock ailleurs? On le savait c'est nous autres qui le produisait. On était capable de deviner si un mois après yen envoyait à quelque part, *ben* on se disait : «Y commence à se préparer», s'il le faisait pas on se disait : « Il n'est pas préparé, on est capable de le *pogner* à un moment donné sur les besoins» (conseiller syndical n° 30)

« Donc, c'est une complexité d'analyse, l'entreprise, des décideurs, la capacité de production, de ce qu'ils produisent. La capacité de production de leurs usines. La distance aussi, le coût du transport qu'on est en train d'évaluer. Donc, sont toutes des questions qu'il faut se poser pour avoir le portrait exact de à qui qu'on fait face? Comment qu'on peut le *pogner* pour l'effacer et lui faire plier les genoux pour que ça réponde à nos intérêts, pour que ça nous soit plus rentable » (conseiller syndical n° 1)

Dans ce même ordre d'idées, tel que soutenu par Bacharach et Lawler, la préparation à la négociation collective et le décodage des « messages⁷⁰ » lors de la négociation ont pour objet de réduire les incertitudes et d'estimer le rapport de force tout au long du processus. Ultimement, les parties adaptent leurs comportements en fonction de ces éléments afin de maximiser leurs gains. Or, sans accès à l'information, par notamment le biais de clauses de transparence économiques⁷¹, il est plus facile pour l'acteur patronal de faire miroiter la possession potentielle d'une ressource de pouvoir comparativement à l'acteur syndical. Autrement dit, le contexte actuel augmente l'asymétrie d'information à la faveur de l'employeur.

«Tu savais combien il avait de monde quand la production baissait, il y avait des gens qui connaissaient ce monde-là, là le compétiteur est en Asie, il est au Brésil, il est... la comment tu fais pour avoir les informations? Fait que l'accès à l'information est plus difficile, c'est plus difficile de vraiment savoir qu'est-ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise [...] L'accès à l'information est important ».(conseiller syndical n° 9)

Bref, la plus grande complexité de l'information relative au pouvoir patronal est un élément qui avantage la partie patronale

5.4 Constats : stratégies

Des principaux résultats que nous avons présentés au chapitre 4, nous effectuons six grands constats. Premièrement, **nos données corroborent la considération du rapport de force dans le choix des stratégies et des tactiques à adopter : ceci est cohérent avec ce qui est proposé par notre cadre théorique.**

⁷⁰ Tels que les arguments utilisés par la partie adverse ou son attitude à la table de négociation.

⁷¹ Nous avons constaté précédemment qu'elles sont très difficiles à obtenir.

Deuxièmement, tout comme pour les enjeux et le pouvoir, les conseillers ont fait part d'expériences variées, mais d'où se dégagent certaines tendances. Ainsi, les **stratégies patronales sont perçues comme étant offensives en raison du recours à diverses tactiques coercitives** telles que l'usage de menaces et d'offres finales. Nos répondants ont aussi soutenu que ces tactiques sont beaucoup plus répandues qu'auparavant. En ce sens, les stratégies et les tactiques coercitives sont désormais utilisées par des employeurs qui n'étaient auparavant pas reconnus pour leur hostilité. De même, certains conseillers nous ont fait part de leur perception quant à l'apparition d'un nouveau modèle de négociation patronal offensif dans certaines entreprises et dans certains sous-secteurs. Ceci étant dit, il faut tenir compte aussi de quelques expériences de collaboration entre les parties rapportées. Ces dernières semblaient essentiellement se fonder sur un historique des relations de travail positives.

Troisièmement, outre le recours à des tactiques coercitives connues, comme le recours aux menaces, **le comportement des employeurs est perçu comme beaucoup plus dur en raison de l'adoption de nouvelles tactiques**. Notamment, pensons aux demandes patronales nombreuses et au processus de dépôt de ces dernières qui semble avoir changé. Nombre de nos répondants ont aussi souligné des changements quant à l'utilisation d'informations stratégiques ayant un effet sur la construction du rapport de force syndical. De fait, plusieurs ont mentionné que les pratiques managériales favorisent aujourd'hui l'échange d'informations entre certains membres et des représentants de l'employeur.

Quatrièmement, si la tendance patronale est à l'adoption de stratégies offensives, elle en est à **l'adoption de stratégies défensives par la partie syndicale**. De prime abord, une quasi-majorité des répondants ont affirmé y avoir recours mais plusieurs raisons sont évoquées. Certains ont fait part d'un rapport de force en faveur de l'employeur et, donc, l'adoption d'une stratégie défensive résulte d'une volonté de limiter les concessions à effectuer. D'autres ont toutefois affirmé user de stratégies défensives en raison d'une perception de conventions collectives matures où les gains importants avaient été déjà effectués lors des négociations

précédentes. En dépit de cette tendance générale, des exemples de stratégies offensives ont été donnés notamment lorsque le rapport de force était à la faveur du syndicat ou lorsque les enjeux relevaient de questions de principe pour les membres.

Cinquièmement, **bien que la majorité des conseillers aient affirmée être en position défensive et user de ce type de stratégie, les tactiques évoquées sont de nature offensive.** Il semble que nos répondants s'attribuent de manière générale une stratégie défensive mais que, dans cette position de défense des acquis, les tactiques utilisées soient mixtes. Ainsi, les tactiques offensives décrites sont utilisées au début du processus de négociation et ont pour objectif de rétablir un rapport de force satisfaisant pour l'acteur syndical. Autrement dit, le recours aux tactiques offensives vise à augmenter le pouvoir subjectif syndical afin de maximiser les gains potentiels. Lorsque l'efficacité de ces tactiques n'est pas jugée suffisante ou lorsque les ressources nécessaires aux tactiques offensives sont déficientes, l'acteur syndical utilise des tactiques défensives afin à limiter ses concessions. En somme, malgré la perception des conseillers du recours à des stratégies défensives en raison d'un rapport de force à l'avantage patronal, ces derniers tentent tout de même de renverser la tendance par le biais de tactiques offensives.

Sixièmement, il ressort du discours des conseillers que **la grève est toujours un moyen de pression envisagé.** Toutefois, en raison de l'endettement des membres notamment, elle semble maintenant contournée par le biais de l'utilisation de divers moyens de pression, voire évitée. Nos constats relatifs à nos trois thématiques ayant été présentés, la section suivante sera l'occasion d'une synthèse de l'évolution des dynamiques de négociation.

5.5 Appréciation de l'évolution des dynamiques de négociation

Rappelons que notre modèle théorique place le pouvoir comme variable principale du processus de négociation, que son fondement réside dans l'interdépendance des parties et qu'il repose sur deux dimensions : les alternatives et l'engagement.

Puisque l'interdépendance des parties est inhérente à la relation d'emploi (Bilodeau et Sexton, 2013), le pouvoir de négociation s'apprécie dans le contexte de la relation sociale partagée par les acteurs. Nous désirons donc comprendre comment nos résultats s'insèrent plus globalement dans cette conceptualisation du pouvoir afin d'évaluer l'évolution des dynamiques de négociation.

Ainsi, deux éléments principaux semblent caractériser l'évolution des dynamiques de négociation : l'augmentation de la dimension « alternatives » des employeurs et l'augmentation de la dimension « engagement » de l'acteur syndical. Conséquemment, nos principaux résultats tendent à démontrer un rapport de force à l'avantage de l'employeur. Encore une fois, nous tenons à mentionner que nos propos visent à apprécier les grandes tendances dans les dynamiques de négociation : nous reconnaissons que les expériences qui nous ont été partagées sont nuancées et multiples.

5.5.1 Dimension « alternatives » des employeurs

Notre revue de la littérature ainsi que nos résultats mettent en lumière l'augmentation de la dimension « alternatives » des employeurs. Initialement, l'institutionnalisation de la négociation collective se devait de réduire l'asymétrie de pouvoir entre les employeurs et les travailleurs (Hébert, 1992). La législation lia donc employeurs et syndicats à une obligation de négocier de bonne foi. Se faisant, les lois condamnaient en quelque sorte ces deux parties à rester en relation. Par conséquent, la dimension « alternatives » du modèle d'interdépendance des parties se trouvait à être moins considérable dans l'établissement du rapport de force.

Or, l'inclusion des employeurs dans des réseaux de production ainsi que de nouvelles technologies de production ont notamment contribué à augmenter les « alternatives » patronales à la relation. Autrement dit, l'augmentation des possibilités de production à l'extérieur de l'unité d'accréditation ont réduit la dépendance patronale à la relation et donc, diminue le pouvoir syndical. D'ailleurs,

nos répondants ont dépeint des dynamiques de négociation fortement influencées par un modèle de firme favorisant les alternatives patronales.

En ce sens, nous tenons à souligner que ce modèle de firme s'apparente au modèle de centrifugation (Durand, 2004), modèle en progression au Québec depuis les années 1980 (Noiseux, 2012a). Plus précisément, le modèle de centrifugation se caractérise par la projection vers l'extérieur des activités considérées comme étant à faible valeur ajoutée; elle peut se faire par le biais de la sous-traitance, mais également par l'inclusion de nouveaux statuts d'emplois atypiques au sein de l'entreprise. En somme, en analysant ce modèle d'entreprise à l'aide du modèle d'interdépendance des parties, la centrifugation favorise l'indépendance patronale en lui permettant de produire et de faire produire à l'extérieur des unités d'accréditation.

Par conséquent, les possibilités de sanctionner la relation, par la relocation ou la réorganisation de la production, semblent d'autant plus vraisemblables⁷². Qui plus est, nous l'avons aussi constaté, les entreprises utilisent cette éventualité dans le cadre de la négociation collective afin de placer les syndicats locaux en compétition. Dans ce contexte de compétition inter-firme, la partie syndicale se retrouve dans une situation où elle doit convaincre l'employeur de la plus-value associée au maintien de la relation. En ce sens, certains conseillers ont fait part de préoccupations liées à la survie même de l'unité d'accréditation, et ce, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise s'apparentant à la centrifugation. Plus encore, nos résultats font état d'un recours de plus en plus répandu à des menaces de fermeture ou de réorganisation de la production conformes avec le modèle de centrifugation. Et aussi, à cela s'ajoutent de plus grandes difficultés liées à l'évaluation de la crédibilité de ces menaces.

Toutefois, dans certains types d'entreprises, comme l'hôtellerie ou les musées, les alternatives patronales sont moins importantes en raison notamment du fait que les activités ne peuvent être délocalisées. Conséquemment, le rapport de force qui

⁷² Ce que Jalette (2011 : 843) appelle d'ailleurs «l'épée Damoclès au-dessus de la tête des syndicats [traduction libre]».

nous a été décrit dans ces cas conditionne des dynamiques de négociation plus traditionnelles. Néanmoins, ces secteurs sont exposés aux difficultés liées au modèle de centrifugation en ce sens où le recours à l'emploi atypique y est possible.

5.5.2 Engagement des travailleurs

L'augmentation du rapport de force à l'avantage patronal est aussi tributaire d'une augmentation de la dimension «engagement» des travailleurs. Cette dernière s'illustre par une tendance à l'augmentation du sentiment d'insécurité des travailleurs : les fondements de cette insécurité sont multiples. Notamment, nous avons vu qu'ils reposent sur la redéfinition de la nature du travail, comme ont témoigné nos répondants du secteur des médias, ou sur les craintes suscitées par le recours à la sous-traitance. Cette insécurité est directement liée à la pérennité de la relation.

Aussi, le fort engagement envers les enjeux monétaires contribue à augmenter la dépendance des syndiqués. Nous avons d'ailleurs constaté que ces enjeux relèvent de questions de principe pour les travailleurs, mais aussi, que ces derniers sont très dépendants de leurs revenus emplois. L'endettement des ménages et les habitudes de consommation sont ressortis de manière importante dans le discours des conseillers, et ce, dans le cadre de nos trois thématiques. Sur l'enjeu de la durée par exemple, la perception de stabilité associée à une convention de longue durée mène certains salariés à y être enclins dès l'établissement de l'agenda de négociation. En ce sens, il est vrai que l'allongement de la durée des conventions collectives découle d'un rapport de force à l'avantage patronal tel que le suggèrent les recherches actuelles (Jalette et Laroche, 2011b; Laroche et *al.* 2015). Nos résultats nous permettent de proposer que le pouvoir patronal a augmenté en raison d'une plus grande insécurité des travailleurs et de l'endettement de ces derniers. Mais encore, dans une certaine mesure, nous soutenons que l'allongement de la durée des conventions résulte d'une volonté mutuelle. Nous arrivons maintenant à la fin de ce chapitre : la prochaine section sera l'occasion de clore ce travail.

CONCLUSION

En conclusion, rappelons que nous avons tenté de répondre à la question de recherche suivante : *quelle est l'évolution des dynamiques de négociation collective dans le secteur privé au Québec?* Nous avons exploré trois grands thèmes soit : les enjeux, les stratégies et le pouvoir.

Pour ce faire, nous avons effectué trente entretiens semi-dirigés auprès de conseillers syndicaux qui œuvrent dans vingt secteurs d'activités différents. Dans le cadre de notre étude, nous avons identifié dix enjeux présents actuellement dans les dynamiques de négociation. Nous avons utilisé le modèle d'interdépendance des parties qui place le pouvoir comme variable centrale au processus de négociation afin d'étudier notre problématique de recherche.

Notre démarche de recherche nous permet de constater que les enjeux monétaires touchant le salaire et les régimes de retraite sont incontestablement les enjeux les plus importants. Ils contribuent à un fort engagement des membres envers le produit de la négociation et s'expliquent par plusieurs facteurs, notamment l'endettement des travailleurs. Également, de nouveaux enjeux tels que l'articulation travail-famille ainsi que des préoccupations importantes liées à l'équité se trouvent au cœur des négociations actuelles. Ce faisant, nos résultats traduisent une extension de l'agenda de négociation.

Nous avons aussi fait état de stratégies aux tendances offensives pour l'acteur patronal et défensives pour l'acteur syndical. Sur ce point plus précisément, nous avons présenté les tactiques patronales et syndicales répertoriées par l'acteur syndical. Plus encore, nous avons présenté la perception syndicale de l'évolution de la présence de ces stratégies et de ces tactiques aux tables de négociation. Notamment, nous avons constaté que le processus de dépôt du cahier de demandes par les parties revêt maintenant une importance stratégique et que différentes tactiques à cet égard se sont développées. Finalement, les fondements du pouvoir ont été identifiés et appréciés dans le contexte de la relation entre les parties. En

fait, les dynamiques actuelles qui nous ont été décrites font état d'une tendance à un rapport de force en faveur de l'acteur patronal. Enfin, nos résultats suggèrent que les dynamiques de négociation ne sont pas uniformes et qu'elles sont teintées par certaines influences sectorielles. Nous avons remarqué, par exemple, que l'équité est une préoccupation plus importante dans le secteur du commerce.

Par ailleurs, notre étude n'est pas exempte de limites. Premièrement, les résultats représentent le point de vue d'un seul acteur, à savoir l'acteur syndical. En ce sens, nos résultats ne sont représentatifs que des impressions de certains conseillers syndicaux. Ainsi, les orientations patronales décrites dans le cadre de l'analyse des stratégies de négociation par exemple, reposent uniquement sur la perception de l'acteur syndical. Par conséquent, il est possible que les intentions, les motivations, les tactiques ou les stratégies mêmes de l'acteur patronal soient différentes de celles identifiées.

Une deuxième limite est liée au choix de notre échantillon. En bref, nos répondants provenaient tous d'une même organisation syndicale. Par conséquent, il est fort probable que la réalité dépeinte soit fortement influencée par la culture de cette organisation. Nos résultats sont donc d'une faible validité externe: ils ne peuvent être généralisables qu'à l'ensemble des cas types.

Troisièmement, une étude longitudinale aurait constitué un choix méthodologique plus optimal pour l'étude de notre objet de recherche. Autrement dit, afin de comprendre l'évolution des dynamiques de négociation collective, il aurait été préférable d'effectuer des entretiens en plusieurs temps et sur une longue période afin d'identifier avec plus de précision les changements réels.

Une quatrième limite est liée à la triangulation des données. Bien que nous ayons revalidé les résultats auprès d'un expert, soit le chercheur principal, et que nous nous sommes efforcés d'user de rigueur méthodologique, nous aurions pu user de sources complémentaires de données afin d'assurer la validité de nos résultats. À titre d'exemple, nous aurions pu avoir recours à un deuxième chercheur lors de notre codage afin d'assurer de la systématisation de notre analyse.

Finalement, le fait que nous n'ayons pas effectué tous les entretiens constitue notre cinquième limite. En fait, la force du devis qualitatif repose sur le contact avec le terrain d'étude. Nous avons néanmoins réécouté tous les entretiens afin de réduire les effets de cette limite.

Par ailleurs, ce travail comporte de nombreuses contributions aux plans empirique et pratique. Premièrement, le choix de notre devis a permis de valider empiriquement l'évolution des dynamiques de négociation au-delà des éléments contenus dans les conventions collectives. Contrairement aux études privilégiant l'analyse du contenu des accords négociés, notre démarche de recherche impliquait de s'intéresser aux processus et aux dynamiques de négociation. Par conséquent, nos résultats contribuent à la compréhension d'éléments constitutifs de la négociation collective qui ne peuvent pas être acquis par l'analyse du contenu de conventions collectives. Deuxièmement, au plan pratique, notre étude offre des contributions que nous croyons pertinentes pour les organisations syndicales. En fait, le présent travail propose une analyse intersectorielle faisant un état de la situation actuelle tout en proposant des pistes explicatives. Nous suggérons également des pistes à explorer, notamment au plan du pouvoir de négociation syndical.

Finalement, les avenues de recherches futures apparaissent nombreuses. Premièrement, il serait pertinent de valider empiriquement la perception de l'acteur patronal quant à l'évolution des dynamiques de négociation collective afin d'avoir un portrait plus exact de la réalité. Deuxièmement, ce même exercice pourrait se faire auprès des syndiqués afin de voir les points de convergence entre la réalité dépeinte par l'acteur syndical et les membres qu'il représente. Au niveau des enjeux par exemple, il serait intéressant de voir à quel point la perception des conseillers reflète les objectifs et les besoins réels des membres. Troisièmement, nos résultats tendent à démontrer l'importance du caractère délibératoire des prises de décisions du côté syndical sur les dynamiques de négociation collective. Notamment, pensons aux effets des dissensions entre les membres sur l'enjeu des régimes de retraite qui peuvent conduire à des iniquités. Or, les comportements et

les attitudes de nos répondants en réponse à ces situations paraissent diverses, certains soutenant que l'exercice de leur leadership pouvait contribuer à canaliser ces dissensions internes vers un projet de négociation plus inclusif et mobilisant. En conséquence, nous considérons qu'il serait pertinent d'approfondir nos connaissances sur ces comportements de leadership ainsi que leurs effets sur la mobilisation des membres et les résultats de la négociation collective.

ANNEXE A : GRILLE D'ENTREVUE

Grille d'entrevue

Projet de recherche : *Enquête sur les pratiques de la négociation collective dans le secteur privé au Québec*

I. Profils du répondant

- a. Quel a été votre cheminement de carrière au sein du mouvement syndical (postes, rôles, étude)?
- b. Depuis combien de temps occupez-vous un poste de conseiller syndical?
- c. En quoi consiste plus spécifiquement votre travail quotidien de conseiller syndical?
- d. Dans quelle branche ou quel secteur d'activité êtes-vous le plus actif présentement?
- e. Dans approximativement combien de négociations collectives êtes-vous intervenues au cours de votre carrière ?
- f. Quel rôle occupez-vous généralement lors des négociations collectives (principale porte-parole syndical, rôle plus secondaire de soutien au comité syndical, etc.) ? Ce rôle varie-t-il selon les syndicats locaux avec lesquels vous travaillez ?

II. Enjeux & résultats des dernières négociations

- a. Lors des dernières négociations auxquelles vous avez participé, quels ont été les enjeux les plus complexes à négocier ? (ex : salaire, régime de retraite, horaire de travail, clauses d'ancienneté, etc.)
- b. Quels sont, selon vous, les enjeux les plus importants à l'heure actuelle pour les représentants syndicaux de votre [regroupement syndical]?

- c. Existe-t-il des enjeux qui, de manière générale, se règlent relativement aisément aux tables de négociation ? Si oui, quels sont-ils?
- d. Lors de vos dernières négociations, sur quels enjeux le syndicat a-t-il dû faire des concessions importantes? Qu'en est-il de la partie patronale ?
- e. Partant des objectifs que vous vous étiez fixés, êtes-vous satisfaits des résultats obtenus lors de vos dernières négociations?

III. Pouvoir et rapport de force

- a. Partant des dernières négociations auxquelles vous avez participé, estimez-vous que le rapport de force était à l'avantage de la partie patronale ou plutôt de la partie syndicale ?
- b. Partant de votre expérience en tant que conseiller, estimez-vous que, globalement, ce rapport de force a évolué au cours dernières décennies ? Si oui, une partie est-elle aujourd'hui plus avantagée que dans le passé ?
- c. À votre avis, sur quels éléments se fonde le pouvoir de négociation de la partie patronale ? (ex : la réalité économique du secteur ou de la région, la situation financière de l'entreprise, l'existence de possibilité de délocalisation, l'état du marché du travail, les conditions de marché et la demande pour le produit ou service, etc.)
 - i. Outre la variable économique, est-ce que d'autres éléments importants peuvent influencer sur le pouvoir de négociation de la partie patronale ? (ex : soutien du public, l'expérience des négociateurs patronaux, la relation entre les l'employeur et ses travailleurs, l'implication de la haute direction dans les négociations, etc.)
- d. À votre avis, sur quels éléments se fonde le pouvoir de négociation de la partie syndicale ? (ex : les réalités économiques, la mobilisation des membres, le support de l'organisation syndicale,

l'accès à un fonds de grève, l'insatisfaction des membres face à l'employeur ou aux conditions de travail en vigueur, soutien du public, etc.)

IV. Stratégies de négociation et comportements des parties

- a. Une partie peut opter pour une stratégie à dominance offensive si elle désire apporter plusieurs demandes de modifications à une convention ou pour une stratégie à dominance défensive si elle préfère se contenter de réagir aux propositions de changement de l'autre partie.
 - i. Comment qualifieriez-vous votre stratégie générale au cours des dernières négociations ?
 - ii. Qu'en est-il de celle des employeurs auxquels vous avez été confrontés récemment ?
 - iii. Cette stratégie a-t-elle varié selon les enjeux ou les différentes étapes de la négociation ?
 - iv. De manière générale, estimez-vous que les stratégies de négociation ont évolué au cours des dernières décennies (ou années) ?
- b. La négociation basée sur les intérêts, aussi qualifiée de « raisonnée » ou de négociation « gagnant-gagnant », met l'accent sur le dialogue constructif et l'échange d'information dans le but de conclure une entente dans le but de satisfaire les intérêts des deux parties. Cette approche requiert que les parties patronales et syndicales se concentrent sur leurs intérêts communs plutôt que sur des positions prédéfinies et que les deux parties examinent un large éventail de solutions possibles afin de conclure une entente mutuellement bénéfique.
 - i. Avez-vous déjà suivi une formation sur cette approche de négociation dite « raisonnée » ?
 - ii. En avez-vous déjà fait usage ? Si oui, à quelle fréquence ?

- iii. Si vous avez déjà fait usage de la négociation « raisonnée », avez-vous fait appel à une personne-ressource externe pour vous accompagner afin notamment d'éviter de retomber dans une dynamique de négociation traditionnelle?
- c. Partant des négociations auxquelles vous avez participé au cours des dernières années, comment qualifieriez-vous l'attitude et les comportements de la partie patronale face à la partie syndicale ? (ex : attitude d'ouverture et de respect vs attitude de fermeture et d'hostilité)
 - i. La partie patronale a-t-elle souvent recours à des tactiques coercitives (menaces d'utiliser des moyens de pression, menaces de délocalisation ou de fermeture, bluff, exagération des demandes initiales, etc.)?
 - ii. Au contraire, la partie patronale mise-t-elle plutôt sur la transparence et l'échange d'informations ?
- d. De la même manière, comment qualifieriez-vous l'attitude et les comportements de la partie syndicale face à l'employeur?
 - i. La partie syndicale a-t-elle souvent recours à des tactiques coercitives (menaces d'utiliser des moyens de pression, bluff, exagération des demandes initiales, etc.)?
 - ii. Au contraire, la partie syndicale mise-t-elle plutôt sur la transparence et l'échange d'informations ?

V. Déroulement et dynamique des négociations

- a. De manière générale, comment vous préparez-vous à une négociation collective? À cet effet, quelle est l'importance relative des dimensions suivantes :
 - i. analyse de l'environnement externe (taux d'inflation, taux de chômage, comparaison avec d'autres conventions collectives, etc.);

- ii. analyse de la situation de l'entreprise (états financiers, projet de modernisation ou de restructuration, etc.);
 - iii. analyse de l'expérience ou du vécu avec la convention;
 - iv. analyse des coûts des demandes syndicales pour l'employeur;
 - v. formation du comité de négociation (élection en assemblée);
 - vi. consultation et mobilisation des membres (rencontres préalables, questionnaires et sondages, tracts d'informations, définition du mandat, etc).
- b. Combien de personnes font généralement partie des comités de négociation tant du côté patronal que syndical?
- c. Combien de séances sont généralement requises pour parvenir à une entente? Sur combien de semaines ou mois s'échelonnent-elles généralement ces séances?
- d. Lors de vos dernières négociations, avez-vous eu recours à des tiers (conciliateur ou arbitre)? Dans l'affirmative, qui fut l'initiateur de cette demande? Quelles motivations ont poussé les parties à vouloir faire intervenir un tiers ?
- e. Lors de vos dernières négociations, avez-vous vécu un conflit de travail ? Si oui, de quelle nature (grève ou lock-out) ? Quelles furent les raisons de son déclenchement ?
- f. Comment qualifieriez-vous le climat qui prévalait lors des dernières négociations auxquelles vous avez participé (conflictuel, plutôt conflictuel, neutre, plutôt coopératif ou coopératif)? Quels sont selon vous les éléments les plus structurants d'un climat de négociation ? (ex : personnalité des négociateurs, connaissance mutuelle des négociateurs, etc.)
- g. Le fait de négocier dans le contexte d'une entreprise multinationale peut parfois avoir une incidence sur la dynamique de la négociation collective.

- i. De manière générale, une ou des personnes provenant des sièges sociaux sont-elles présentes aux tables de négociation?
- ii. Comment évaluez-vous globalement le degré d'autonomie des comités de négociation patronal vis-à-vis le siège social de l'entreprise en ce qui a trait à la détermination des objectifs et à la conduite des négociations collectives?
- iii. Le rapport de force est-il à l'avantage de l'employeur dans un tel contexte organisationnel?

VI. Relations internes & coordination des négociations

- a. Partant des dernières négociations auxquelles vous avez participé, les comités syndicaux locaux ont-ils présenté des demandes similaires à celles d'autres comités ? (ex : plateforme commune de revendications)
 - i. Si oui, ces demandes ont-elles été définies au sein d'une table de coordination (ex : négociation coordonnée)?
 - ii. Si oui, est-ce que ces coordinations ont créé des problèmes pour les syndicats locaux? (ex : faire adhérer leurs membres à des demandes qui n'étaient peut-être pas prioritaires)
- b. De manière générale, avez-vous déjà observé des points de divergences ou des tensions à l'intérieur du comité syndical de négociation? Si oui, de quelle nature et quelles en étaient les causes? (ex : questions de personnalité, formulation du cahier de revendications, interprétation de ce que souhaitent les membres, stratégies et tactiques à utiliser lors de la négociation, etc.).
- c. Avez-vous déjà observé des points de divergences ou des tensions entre vous et certains représentants des syndicats locaux? Si oui, de quelle nature et quelles en étaient les causes?
- d. Avez-vous déjà observé des points de divergences ou des tensions entre le comité syndical de négociation et les membres? À quels

éléments étaient plus précisément reliés ces divergences de points de vue ou ces tensions ? (ex : à une mauvaise compréhension du contexte de la négociation de la part des membres, à des demandes excessives ou irréalistes de la part des membres, à une communication déficiente entre le comité syndical de négociation et les membres, etc.)

- e. Globalement, comment évaluez-vous le support des membres lors des dernières négociations auxquelles vous avez participé?

VII. Évolution de la négociation collective au Québec & le métier de négociateur

- a. De manière générale, estimez-vous que les dynamiques de négociation collective se sont transformées dans le secteur privé au Québec au cours des dernières années ? Si oui, quels sont les principaux changements ?
- b. Qu'avez-vous à nous dire d'autre sur l'évolution de la négociation collective dans le secteur privé au Québec ?
- c. Finalement, la négociation est-elle pour vous un véritable métier? Quelles sont les principales habiletés ou compétences à maîtriser pour être un bon négociateur? Au fait, qu'est-ce qu'un bon négociateur ?

BIBLIOGRAPHIE

Ayerbe, Cécile et Audrey Missonier (2007). «Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel», *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, no 2, p. 37-62.

Bacharach, Samuel et Edward Lawler (1976). «The Perception of Power», *Social Forces*, vol. 55, no 1, p. 123-134.

Bacharach, Samuel et Edward Lawler (1981a). *Bargaining Power, Tactics, and Outcomes*. 1ère éd., San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Jossey-Bass Social and Behavioural Science Series, 234 p.

Bacharach, Samuel et Edward Lawler (1981b). «Power and Tactics in Bargaining», *Relations Industrielles*, vol. 34, no 2, p. 219-233.

Beaud, Stéphane et Florence Weber (2010). *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*, 4e éd., Paris, La Découverte, 333 p.

Beaucage, André (2000). «Négociation concessive et concurrence sur le marché du produit : l'expérience du secteur manufacturier canadien », *Relations Industrielles*, vol. 55, no 1, p. 96-132.

Bergeron, Jean-Guy et Renaud Paquet (2006). *La négociation collective*, Montréal, Gaëtan Morin, 227 p.

Bernard, André (2009). *Tendances de l'emploi manufacturier*, no75-001 X au catalogue de Statistiques Canada. Récupéré de : <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2009102/article/10788-fra.htm>

Bernier, Jean (2013). « L'emploi atypique dans les conventions collectives des secteurs privés et public », dans Fontaine, Laurence Léa (dir.), dans *la 13^e Journée de droit social et du travail*, Cowansville, Yvon Blais, p. 47-62

Bernier, Jean, Guylaine, Vallée et Carole Jobin (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*, Rapport final, Québec, Travail Québec, 568 p.

Bettache, Mustapha (2003). *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec. Rapport d'enquête*, Québec, ministère du Travail. Récupéré de: www.travail.gouv.qc.ca

Bilodeau, Pier-Luc (2008). *Le pouvoir en négociation collective dans le secteur privé. Analyse d'un cas du secteur manufacturier du bois* [version électronique], thèse de doctorat, Québec, Université Laval, 369 p.

Bilodeau, Pier-Luc (2011). «Puissance et pouvoir en négociation collective», *Relations Industrielles*, vol. 66, no 2, p. 171-191.

Bilodeau, Pier-Luc (2012). «Dynamiques sectorielles et relations du travail : le cas de l'industrie québécoise de la construction», *Revue Interventions économiques*, no 44, p.2-19.

Bilodeau, Pier-Luc et Jean Sexton (2013). *Initiation à la négociation collective*, 2^e éd., Québec, Les Presses de l'Université Laval, 196 p.

Blais, Mireille et Stéphane Martineau (2006). « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes». *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 2, p. 1-18.

Blau, Peter (1986). *Exchange and power in social life*, New Brunswick, Transaction Books, 352 p.

Boisvert, Diane et Johanne Turgeon (1999). *Les grèves et les lock-out au Québec-Bilan de l'année 1998*, 20 p. Récupéré de ministère du Travail: http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arrets_travail/greves_lock-out1998.pdf

Boivin, Jean (2002). « Comment se portent les relations de travail au Québec? », *Effectif*, vol. 5, no 2, p.10-18.

Bouchard, Gérard (1997). « L'histoire sociale au Québec. Réflexion sur quelques paradoxes », *Revue d'histoire de l'Amérique Française*, vol. 51, p. 243-269.

Bourque, Reynald (1993). « L'objet de la négociation collective. Adaptation ou innovation », dans Bernier, Colette, Morin, Fernand, Murray, Gregor, Lapomme, Roch et Claude Rondeau (dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition*, Québec, Presses de l'Université Laval, p.93-115.

Bourque, Reynald (1996). « Les nouvelles tendances de la négociation collective en Amérique du Nord », dans Murray, Gregor, Morin, Marie-Laure et Isabel Da Costa (dir.), *L'État des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*, Québec, Presses de l'Université Laval et Octares éditions, p. 329-350.

Bourque, Reynald (1999). « Les conventions collectives de longue durée au Québec : bilan de la période 1994-1998 », [version électronique], *Effectif*, vol. 2, no 4.

Bourque, Reynald, Jalette, Patrice et Gilles Trudeau (2003). « Quel avenir pour la convention collective au Québec ? », [version électronique], *Effectif*, vol. 6, no 2.

Bourque, Reynald et Claude Rioux (1994). « Tendances récentes de la négociation collective dans l'industrie du papier au Québec », *Relations Industrielles*, vol. 49, no 4, p. 739-749.

Cappelli, Peter (1995). « Rethinking Employment », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 33, no 4, p. 563-602.

Cappelli, Peter et Robert McKersie (1987). « Management Strategy and the Redesign of Workrules », *Journal of Management Studies*, vol. 24, no 5, p. 441-462.

Chaison, Gary (2012). *The New Collective Bargaining*, New York, Springer New York, 75 p.

Chaykowski, Richard P. (1990). « Union and Firm Preferences for Bargaining Outcomes in the private sector », *Relations Industrielles*, vol. 45, no 2, p. 326-355.

Chaykowski, Richard et Anthony Giles (1998). « La mondialisation, le travail et les relations industrielles », *Relations Industrielles*, vol. 53, no 1, p. 13-23.

Chaykowski, Richard et Anil Verma (1992). *Industrial Relations in Canadian Industry*, Toronto, Dryden, 491 p.

Confédération des syndicats nationaux (1991). *Une démarche syndicale pour prendre les devants dans l'organisation du travail*, Montréal, Confédération des syndicats nationaux, 21 p.

Cutcher-Gershenfeld, Joel (2011). « Bargaining when the Future of an Industry Is at Stake: Lessons from UAW-Ford Collective Bargaining Negotiations », *Negotiation Journal*, vol. 27, no 2, p. 115-145.

Cutcher-Gershenfeld, Joel, Kochan, Thomas et John Calhoun Wells (1998). « How does labor and management view collective bargaining », *Monthly Labour Review*, vol. 121, no 10, p. 23-31

Dépelteau, François (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats*, Bruxelles; Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 417 p.

Deschênes, Pierre, Bergeron, Jean-Guy, Bourque, Reynald et André Briand (1998). *Négociations en relations du travail : nouvelles approches*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 183 p.

- Deslauriers, Jean-Pierre (1987). *Les méthodes de la recherche qualitative*, Sillery, Les Presses de l'Université du Québec, 153 p.
- Dion, Gérard (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 2^e éd., Québec, Presses de l'Université Laval, 993 p.
- Dubé, Jean-Louis et Pierre Gingras (1991). « Historique et problématique du régime de négociation collective dans le secteur de la santé et des services sociaux », *Revue de droit de l'Université de Sherbrooke*, vol. 21, no2, p. 519-555.
- Durand, Jean-Pierre (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 396 p.
- Emerson, Richard (1962). «Power-Dependence Relations», *American Sociological Review*, vol. 27, no 1, p.31-41.
- Faucher, Michel (2005). «La préparation du projet syndical», [version électronique], *Effectif*, vol.8, no. 2
- Fonstad, Nils, Mc Kersie, Robert et Susan Eaton (2004). « Interest-Based Negotiations in a Transformed Labor-Management Setting », *Negotiation Journal*, vol. 20, no 1, p. 5-11.
- Gagné, Diane (2014). *Le devoir syndical de représentation sous l'angle de la charte des droits et libertés de la personne : le cas des clauses « orphelin »* [version électronique], thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal, 587 p.
- Gauthier, Gilles et Thibault, Marie (1995). « Le dilemme du négociateur : création et revendication de valeur » dans *Les gestionnaires et la négociation*, Gaëtan Morin, p.33-51.
- Gérin-Lajoin, Jean (1992). *Les relations du travail au Québec*, Boucherville, Gaëtan Morin, 375 p.
- Gesualdi-Fecteau, Dalia. « Les clauses de disparité de traitement dans les conventions collectives : portrait du paysage législatif québécois » dans *13^e Journée de droit social et du travail*, Cowansville, Yvon Blais, p. 63-95.
- Gioia, Dennis, Corley, Kevin et Aimee Hamilton (2013). « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology », *Organizational research methods*, vol. 16, no 1, p. 15-31.
- Glassner, Vera, Keune Maarten et Paul Marginson (2011). « Collective Bargaining in a Time of Crisis: development in the private sector in Europe », *Transfer: European review of Labour and Research*, vol. 17, no 3, p. 303-322.

Godard, John (2005). *Industrial Relations, the Economy and Society*, 3e éd., Concord, Captus Press, 516 p.

Godard, John (2011). « What Has Happened to Strikes? », *British Journal of Industrial Relations*, vol.49, no 2, p.282-305

Grant, Michel (1993). «Les structures de négociation: une adaptation nécessaire?», dans Bernier, Colette, Morin, Fernand, Murray, Gregor, Lapomme, Roch et Claude Rondeau (dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 56-80.

Grenier, Jean-Noël, Giles, Anthony et Jacques Bélanger (1997). « Internal versus external labour flexibility: a two-plant comparison in Canadian manufacturing », *Relations Industrielles*, vol. 52, no 4, p. 683-711.

Hébert, Gérard (1975). « L'impact de l'inflation sur la négociation collective », dans Belzile, Bertrand, Boivin, Jean, Laflamme, Gilles et Jean Sexton (dir.), *Inflation, indexation et conflits sociaux*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 49-96.

Hébert, Gérard (1982). « Réflexions », *Relations Industrielles*, vol. 37, no 2 p. 420-430.

Hébert, Gérard (1992). *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1220 p.

Héту, Claude (2005). « Préparation à la négociation collective », [version électronique], *Effectif*, vol. 8, no 2.

Jackson, Andrew et David Robinson (2000). *Falling Behind: The State of Working Canada*. Ottawa: Canadian Centre for Policy Alternatives, 202 p.

Jalette, Patrice (2011). « Relocation Threats and Actual Relocations in Canadian Manufacturing. The Role of Firm Capacity and Union Concessions », *American Behavioral Scientist*, vol. 55, no 7, p 843-867.

Jalette, Patrice et Mélanie Laroche (2010). « L'incessante adaptation des conventions collective », *Effectif*, vol. 13, no 5, p.14-20.

Jalette, Patrice et Mélanie Laroche (2011a). « Organisation de la production du travail », dans Jalette, Patrice et Gilles Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 2^e éd., Montréal, Gaëtan Morin, p. 430-448

Jalette, Patrice et Mélanie Laroche (2011b). « Tendances et orientations de la convention collective », dans Jalette, Patrice et Gilles Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 2^e éd., Montréal, Gaëtan Morin, p. 430-448.

Jalette, Patrice, Bourque, Reynald et Mélanie Laroche (2008). « Les relations du travail au Québec : évolution récente et perspective » [version électronique], *Effectif*, vol. 11, no 2.

Kochan, Thomas (1980). *Collective Bargaining and Industrial Relations: from Theory to Policy and Practice*, Georgetown, Irwin-Dorsey, 523 p.

Kochan, Thomas (2012). Collective bargaining: crisis and its consequences for American society, *Industrial Relations Journal*, vol. 43, no 4, p. 302-316.

Kochan, Thomas et Harry Katz (1988). *Collective Bargaining and Industrial Relations: From Theory to Policy and Practice*, 2e éd., Homewood, Irwin, 496 p.

Kochan, Thomas, Katz, Harry et Robert McKersie (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 287 p.

Kumar, Pradeep et Gregor Murray (2002). *Les innovations et les changements dans les organisations syndicales au Canada : résultats de l'enquête Nationale 2000-2001 du DRHC*, Rapport de recherche pour la Direction de l'information sur les milieux de travail, 28 p. Récupéré de : <http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/doc/wid-dim/fra>

Kumar, Pradeep, Murray, Gregor et Sylvain Schetagne (1998). *Workplace change in Canada: Union Perceptions of Impacts, Responses and Support Systems*, Industrial Relations Centre Queen's University. Récupéré de : <http://irc.queensu.ca/sites/default/files/articles/workplace-change-in-canada-union-perceptions-of-impacts-responses-and-support-systems.pdf>

Labrosse, Alexis (2009). *Analyse de certaines clauses de conventions collectives au Québec de 2003 à 2007 : présentation de quelques faits saillants*, Québec, ministère du Travail, 18 p. Récupéré de : https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/conventions_collectives/clauses_conv2003_2007.pdf

Labrosse, Alexis et Katia Bélanger (2013). *Les arrêts de travail au Québec-Bilan de l'année 2012*, Québec, ministère du travail, 24 p. Récupéré de : http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01500FR_arret_travail2012A00F01.pdf

Labrosse, Alexis et Katia Bélanger (2014). *Les arrêts de travail au Québec-Bilan de l'année 2013*, Québec, ministère du travail, 25 p. Récupéré de : http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01500FR_arret_travail2013A00F01.pdf

Labrosse, Alexis et Pierre Boutet (2008). *L'évolution de la durée des conflits de travail au Québec de 1985 à 2004*, Québec, ministère du Travail, 28 p. Récupéré de : http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/rerelations_travail/conflits_travail/conflitstravail1985-2004.pdf

Labrosse, Alexis, Turgeon, Johanne et Katia Bélanger (2009). *Les arrêts de travail au Québec-Bilan de l'année 2008*, Québec, ministère du Travail, 22 p. Récupéré de : http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01500FR_arret_travail2008A00F01.pdf

Lapointe, Paul-André (1993). *Usine Arvida : de la crise du travail au renouvellement du fordisme*, cahier de recherche no ET9305, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), 105 p. Récupéré de : <http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET9305.pdf>

Larente, Gabrielle, Bélanger, Katia et Alexis Labrosse (2011). *Les arrêts de travail au Québec-Bilan de l'année 2010*, Québec, ministère du Travail, 24 p. Récupéré de : http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01500FR_arret_travail2010A00F01.pdf

Larente, Gabrielle, Bélanger, Katia et Alexis Labrosse (2012). *Les arrêts de travail au Québec-Bilan de l'année 2011*, Québec, ministère du Travail, 19 p. Récupéré de : http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arrets_travail/greves_lock-out2011.pdf

Laroche, Mélanie et Philippe Barré (2013). « Concertation sociale et négociation collective au Québec en temps de crise. Restructuration et découpage », *Travail et emploi*, no 4, p. 65-77.

Laroche, Mélanie, Jalette, Patrice et Frédéric Lauzon-Duguay (2015). « L'accroissement de la durée des conventions collectives de travail québécoises depuis 20 ans : nouvelle normalité, partenariat consolidé ou manifestation du pouvoir patronal », *La Revue de l'IREs*, vol. 7, no 82, p. 63-88.

Lawler, Edward (1992). « Power Process in Bargaining », *The Sociological Quarterly*, vol. 33, no 1, p. 17-34.

Leap, Terry et David Grigsby (1986). « A Conceptualization of Collective Bargaining Power », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, no 2, p. 202-213.

Lévesque, Christian (2003). « La mondialisation et le pouvoir des syndicats locaux : le cas de l'industrie automobile au Mexique », *Relations Industrielles*, vol. 58, no 1, p.60-84.

Lévesque, Christian et Gregor Murray (2010). « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndical », *La revue de l'IRES*, vol. 65, no 2, p. 41-65.

Lewicki, Roy, Saunders, David et Bruce Barry (2011). *Essentials of Negotiations*, 5e éd., New York, Mc Graw- Hill Irwin, 290 p.

Mercure, Daniel (2001). « Nouvelles dynamiques d'entreprise et transformation des formes d'emploi. Du fordisme à l'impartition flexible » dans Bernier, Jean, Blouin, Rodrigue, Laflamme Gilles, Morin, Fernand et Pierre Verge (dir.), *L'incessante évolution des formes d'emploi et la redoutable stagnation des lois du travail*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 5-20.

Ministère du Travail (1999). *Les clauses «orphelin». Analyse de conventions collectives du secteur municipal et du secteur du commerce de détail-magasins de l'alimentation*, étude d'impact, ministère du Travail, 25 p. Récupéré de : https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/normes_travail/clauses_orphelins/disparite_impact.pdf

Ministère du Travail (2004a). *Rapport sur l'application des dispositions de la loi sur les normes du travail concernant les disparités de traitement*, rapport, ministère du Travail, 36 p. Récupéré de : https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/normes_travail/clauses_orphelins/Rapport_disparites.pdf

Ministère du Travail (2004b). *Rapport sur les conventions collectives de longue durée de 1994 à 2002*, rapport, ministère du Travail, 88 p. Récupéré de : https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/conventions_collectives/RapportCCLD.pdf

Morin, Fernand (1993). « La négociation collective selon le modèle de 1944 est-elle périmée? », dans Bernier, Colette, Morin, Fernand, Murray, Gregor, Lapomme, Roch et Claude Rondeau (dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition*, Québec, Presses de l'Université Laval, p.13-43.

Murray, Gregor (2001). « Syndicats locaux et restructuration des milieux de travail : introduction », *Relations Industrielles*, vol. 56, no 2, p. 240-243.

Noiseux, Yannick (2008). *État, syndicalisme et travail atypique au Québec : une sociologie des absences et des émergences* [version électronique], thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 895 p.

Noiseux, Yannick (2012a). « Le travail atypique au Québec. Les jeunes au cœur de la dynamique de précarisation par la centrifugation de l'emploi », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 7, no 1, p.28-54.

Noiseux, Yannick (2012b). « Mondialisation, travail et précarisation : le travail migrant temporaire au cœur de la dynamique de centrifugation de l'emploi vers les marchés périphériques du travail », *Revue de recherches sociographiques*, vol. 53, no2, p. 389-414.

Noiseux, Yannick (2014). *Transformations des marchés du travail et innovations syndicales au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 250 p.

Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Collin, 211 p.

Paquet, Renaud (2006). « Le processus de la négociation collective », dans Bergeron, Jean-Guy et Renaud Paquet (dir.), *La négociation collective*, Montréal, Gaëtan Morin, p. 80-107.

Paquet, Renaud, Gaëtan, Isabelle et Jean-Guy Bergeron (2000). « Does Interest-Based Bargaining Really Make a Difference », *Negotiation Journal*, vol. 16, no 3, p. 281-296.

Paquet, Renaud, Tremblay, Jean-François et Éric Gosselin (2004). « Des théories du syndicalisme : synthèse analytique et considérations contemporaines », *Relations Industrielles*, vol. 59, no 2, p.295-320.

Pelletier, Normand (1999). *Clauses de disparité de traitement-Étude d'impact*, ministère du Travail, 32 p. Récupéré de : https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/normes_travail/c lauses_orphelins/disparite_impact.pdf

Poitras, Michèle et Johanne Turgeon (2004). *Les arrêts de travail au Québec-Bilan de l'année 2003*, Québec, ministère du Travail, 26 p. Récupéré de : http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arrets_travail/greves_lock-out2003.pdf

Quivy, Raymond et Luc Van Campenhout (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, quatrième éd., Paris, Dunod, 262 p.

- Rochon, Jean-Philippe (2000). *Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada*, Développement des ressources humaines du Canada-Programme du Travail, Ottawa/Hull, 209 p. Récupéré de : <http://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=http://publications.gc.ca/collections/Collection/RH4-4-2001F.pdf>
- Rojot, Jacques (1994). *La négociation*, Paris, Vuibert, 219 p.
- Rose, Joseph et Gary Chaison (2001). « Unionism in Canada and the United States in the 21rst Century: The Prospect for Revival », *Relations Industrielles*, vol. 56, no 1, p. 34-65.
- Rouillard, Jacques (1989). *Histoire du syndicalisme au Québec : des origines à nos jours*, Montréal, Boréal, 535 p.
- Rouillard, Jacques (2004). *Le syndicalisme québécois : deux siècles d'histoire*, Montréal, Boréal, 334 p.
- Rouillard, Jacques (2008). *L'expérience syndicale au Québec : ses rapports à l'État, à la nation et à l'opinion publique*, Montréal, VLB, 385 p.
- Saint-Laurent, Richard et Diane Boivin (2007). *Le processus de négociation dans le secteur privé et certains organismes gouvernementaux*, ministère du Travail, 21 p. Récupéré de : http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/processus_negociation/process_nego2006.pdf
- Sauvé, Michel et Claudine Robitaille (2005). *Évolution des conflits du travail de longue durée de 1983 à 2002 : une vue d'ensemble*, ministère du Travail du Québec. Récupéré de : https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/relations_travail/conflits_travail/conflitslongueduree.pdf
- Sexton, Jean (2001). *Introduction à la négociation collective*, Saine-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 151 p.
- Swimmer, Gene et Tim Bartkiw (2003). « The Future of Public Sector Collective Bargaining in Canada », *Journal of Labor Research*, vol. 24, no4, p. 579-595.
- Travail Québec (2014). *Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre*, ministère du Travail du Québec. Récupéré de : http://www.travail.gouv.qc.ca/ministre_et_ministere/comite_consultatif_du_travail_et_de_la_main_doeuvre.html
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2003). *Articulation emploi-famille et temps de travail : l'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères*, note de recherche de la Chaire de recherche du

Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, ville, Télé-Université-Université du Québec, 27 p. Récupéré de : <http://www.telug.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-12.pdf>

Tremblay, Diane-Gabrielle (2005). « Articulation emploi-famille : Les sources de difficulté et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 1, no 1, p. 36-57.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Amherdt, Charles-Henri et Monique K. De Sève (2003). *La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail. Résultats d'enquête auprès de sept organisations rattachées au syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)*, rapport de recherche no 2005-25, Télé-Université- Université du Québec, 157 p. Récupéré de : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC05-05.pdf>

Tremblay, Jean-François et Renaud Paquet (2003). *La négociation basée sur les intérêts sous la loupe : un regard sur ses formes multiples, ses prémisses théoriques et ses effets empiriques*, document de recherche, Hull, Université du Québec en Outaouais, 28 p.

Trudel, Louis, Simard, Claudine et Nicolas Vonarx (2007). « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? », *Recherches qualitatives*, Hors-Série-no 5, p. 38-43.

Vallée, Guylaine et Isabelle Martin (2012) « Fournitures du travail convenu : détermination, modification et suspension de la prestation de travail », dans Vallée Guylaine et Katherine Lippel (dir), *Droit des rapports individuels et collectifs de travail- JurisClasseur Québec*, Montréal. Lexis-Nexis Canada, fascicule 22, mise à jour annuelle.

Vallée, Guylaine et Julie Bourgault (2011). « Cadre juridique de la convention collective », dans Jalette, Patrice et Gilles Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 2^e éd., Montréal, Gaëtan Morin, p. 65-81.

Vaudreuil, François (2007). « Des ajustements à nos politiques publiques pour actualiser notre système de relations du travail » dans *62^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec*, Presses de l'Université Laval, p. 165-172.

Walton, Richard, Cutcher-Gershenfeld, Joel et Robert McKersie (1994). *Strategic negotiations: a theory of change in labor-management relations*, Boston, Harvard Business School Press, 376 p.

Yin, Robert K. (2003). *Case study research: Design and methods*, 3e éd., Thousand Oaks, Sage Publications, 181 p.