

## Confiance, coopération et partenariat : un processus de transformation dans l'entreprise québécoise

Denis Harrisson et Normand Laplante

Volume 49, numéro 4, 1994

Syndicats et restructuration économique  
Unions and Economic Restructuring

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050972ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/050972ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)  
1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Harrisson, D. & Laplante, N. (1994). Confiance, coopération et partenariat : un processus de transformation dans l'entreprise québécoise. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 49(4), 696–729.  
<https://doi.org/10.7202/050972ar>

Résumé de l'article

Les transformations de l'organisation du travail reposent sur les relations de confiance entre les principaux agents du travail et de la gestion. Nous présentons quatre cas de coopération concertée vers une réorganisation de la production dans des établissements manufacturiers syndiqués. Le processus de mise en confiance se fonde sur la présence de personnes réputées et compétentes.

La répétition de l'expérience, la durée des contacts interpersonnels et l'échange d'informations jugées crédibles permettent de consolider la confiance entre les représentants syndicaux et les membres de la direction qui solutionnent des problèmes particuliers au processus de transformation de l'organisation du travail dans leur établissement. Les ententes patronales syndicales sont de nature consensuelle et permettent la flexibilité recherchée par les acteurs. Des facteurs hors de leur contrôle les incitent toutefois à cosigner ces ententes et à cristalliser de nouvelles formes de relations fondées sur la coopération.

# ***Confiance, coopération et partenariat*** ***Un processus de transformation*** ***dans l'entreprise québécoise***

**Denis Harrisson**  
**et**  
**Normand Laplante**

*Les transformations de l'organisation du travail reposent sur les relations de confiance entre les principaux agents du travail et de la gestion. Nous présentons quatre cas de coopération concertée vers une réorganisation de la production dans des établissements manufacturiers syndiqués. Le processus de mise en confiance se fonde sur la présence de personnes réputées et compétentes. La répétition de l'expérience, la durée des contacts interpersonnels et l'échange d'informations jugées crédibles permettent de consolider la confiance entre les représentants syndicaux et les membres de la direction qui solutionnent des problèmes particuliers au processus de transformation de l'organisation du travail dans leur établissement. Les ententes patronales-syndicales sont de nature consensuelle et permettent la flexibilité recherchée par les acteurs. Des facteurs hors de leur contrôle les incitent toutefois à cosigner ces ententes et à cristalliser de nouvelles formes de relations fondées sur la coopération.*

Dans cet article, nous nous intéressons à la constitution des rapports de confiance entre les gestionnaires et les représentants syndicaux de quatre établissements manufacturiers à l'occasion d'un processus de transformation

---

\* HARRISSON, D. et N. LAPLANTE, professeurs, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull.

\*\* Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur les transformations organisationnelles dans l'entreprise manufacturière avec l'appui financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et de l'Université du Québec à Hull. Nous tenons également à remercier notre collègue Guy Bellemare ainsi que les évaluateurs anonymes de la revue pour leurs judicieux commentaires sur une version antérieure de ce texte.

de l'organisation du travail sollicitant la participation des salariés. La transformation est dirigée par les agents du travail et ceux de la gestion présents dans l'organisation lors de rencontres où les décisions sont prises par consensus<sup>1</sup>. Ces rapports sont fondés sur la confiance mutuelle. Cependant, la robustesse des rapports de confiance entre les agents locaux dans le cadre d'ententes verbales ou tacites est mise à rude épreuve si elle est menacée par des personnes externes à cette relation de base. C'est pourquoi ils cherchent à formaliser ce type de rapports dès que des accords implicites deviennent routiniers. Les liens sociaux ainsi établis ne sont pas régis par des règles prescrites mais par des rapports de stabilité basés sur la confiance mutuelle entre des acteurs occupant des positions sociales différentes dans l'établissement.

Un nouveau type d'entreprise est en gestation mais, loin d'être uniforme, il est hétérogène et les formes de travail qui sont préconisées sont largement indéterminées (Zarifian et Veltz 1993). Les innovations organisationnelles amortissent l'effet des rigidités contractuelles entre le syndicat et l'employeur. Elles ont deux objectifs complémentaires, soit une plus grande flexibilité fonctionnelle dans l'allocation du travail ainsi que le développement de la compréhension et de l'allégeance des employés aux objectifs de productivité (Wells 1993). Les agents des entreprises renégocient la frontière entre les droits de la direction et les droits syndicaux afin d'accroître la performance par une négociation continue de la mission de l'entreprise (Murray et Verge 1993) et l'atténuation des règles détaillées et des procédures écrites. La conception de ce type d'entreprise s'effectue à travers un processus associé à de la « débrouillardise stratégique » (Sabel 1993)<sup>2</sup>. L'entreprise est définie par le syndicat et l'employeur qui négocient de façon continue des changements fréquents. Dans cette approche empirique, ils ont la conviction que la solution aux problèmes de l'entreprise ne peut résulter que de leur action et qu'aucun dénouement n'est possible sans leur intervention directe. Nous formulons l'hypothèse que les

---

<sup>1</sup> Les acteurs recherchent le consensus et la résolution des conflits par la négociation continue, non par des règles, mais par la clarification de principes et de valeurs partagés par les parties. Dans ce type de négociation, la relation de pouvoir réside dans la confiance pour résoudre les tensions en l'absence de garantie sur la viabilité des projets. Ces structures souples sont des raccourcis utiles pour référer à des modèles complexes d'attentes entre les acteurs. Ces changements sont négociés dans le sens où ils donnent lieu à des discussions entre des agents qui développent des points de vue différents et difficilement conciliables sans que le contenu initial soit modifié en tenant compte des arguments de l'autre (Callon et Latour 1991).

<sup>2</sup> La débrouillardise stratégique est une notion empruntée à Charles Sabel pour qui les agents reconstruisent des morceaux d'institution complexe sans savoir par quelles étapes il faut passer, sans idée précise des caractéristiques que prendra l'ensemble (Sabel 1993 : 2). Ce faisant, les agents s'exposent à des risques, ceux posés par un avenir incertain découlant du processus mis en œuvre et qui peut conduire à un effet contraire de celui recherché, en l'absence de mécanisme de contrôle de la conduite de l'autre. Le changement est ainsi à la fois la conséquence d'une action planifiée et le résultat de facteurs contingents.

changements de l'entreprise sont conduits à terme par des rapports fondés sur la confiance mutuelle des agents du travail et de la gestion locale si les conditions favorables à leur émergence sont présentes.

La confiance entre les agents s'exprime dans des organisations où il y a absence d'autorité centrale pour guider ou forcer le changement, les obligeant à coopérer dans un contexte où l'avenir n'est guère défini. La coopération<sup>3</sup> se construit par la réciprocité et la confiance mutuelle plutôt que par l'effet des forces extérieures ou par des moyens coercitifs. Après un bref examen du concept de confiance, entendu comme une condition permettant le passage à une forme innovatrice de relations sociales, nous verrons dans quatre études de cas à quelles conditions les intérêts des acteurs impliqués convergent pour conduire à des rapports coopératifs.

## REPÈRES THÉORIQUES

### La confiance, l'organisation du travail et le partenariat

Dans les études sur l'innovation de l'entreprise, la confiance apparaît comme un principe organisateur essentiel. Les organisations post-tayloristes construites par la flexibilité, la créativité et la résolution des problèmes nécessiteraient des relations de confiance élevées entre les différents agents (Walton et McKersie 1991). La confiance serait une caractéristique organisationnelle qui définit l'entreprise compétitive (Kochan, Katz et McKersie 1986). Les firmes où existe un seuil élevé de confiance entre les agents nécessitent moins de contrôle et donc moins de structures de surveillance qui interfèrent dans l'adaptation au changement rapide exigé par les conditions du marché (Jacoby 1990). Dans les relations de confiance élevée, les initiatives sont possibles alors que dans une relation de confiance faible, les salariés subordonnés attendent les ordres des supérieurs hiérarchiques (Wood 1991).

Plusieurs critiques ont été adressées aux tentatives de réorganisation du travail introduites comme une forme de contrôle par les gestionnaires, détruisant le développement de la confiance mutuelle et renforçant l'insécurité collective et individuelle des salariés (Knights et Collinson 1985). Cela conduit à une forme de dualisme organisationnel : d'une part, discours et intention de

---

<sup>3</sup> La coopération signifie « au sens général des agents, tels que les individus, les firmes ou les gouvernements, toute entente sur un ensemble de règles — un contrat — qui doit être observé dans le cours de l'interaction. Il n'est pas nécessaire que ces ententes résultent de communications précédentes mais elles peuvent émerger implicitement dans le cours de l'interaction elle-même et les règles ne sont pas toujours écrites mais elles peuvent être le résultat d'habitudes, succédant à des expériences, des essais-erreurs et autres ». (Gambetta 1988 : 213-214). (notre traduction)

changer, d'autre part, maintien de la structure d'autorité (Wilkinson, Marchington et Goodman 1992). Adoptées durant les années 80, ces techniques de gestion participative n'ont pas transformé fondamentalement le climat des relations de travail (Kelly et Kelly 1991). Ce sont souvent les gestionnaires qui organisent et qui prennent le contrôle de ces formules participatives qui s'éloignent de l'univers de l'atelier socialement construit par les ouvriers (Borzeix et Linhart 1988).

Les relations de confiance entre les ouvriers et les supérieurs hiérarchiques semblent fondamentales à la coopération qui est la forme relationnelle recherchée par les agents. Aussi, les expériences de transformation de l'organisation du travail sont reprises dans une autre perspective d'interaction, à d'autres niveaux de partenariat incluant les relations entre la direction de l'établissement et le syndicat. La confiance est devenue un trait distinctif des nouvelles formes de la coopération directe. Elle est une condition du succès des programmes de qualité totale (Axline 1991; Becker 1993) alors que la méfiance serait un facteur explicatif des échecs relatifs de ces programmes (Chapdelaine 1992). La confiance mutuelle entre les agents, l'innovation, la communication ouverte, l'apprentissage permanent seraient les traits caractérisant la nouvelle entreprise, plus que certaines expressions objectives de l'organisation du travail telles que les règles et la hiérarchisation du travail.

Pour Alan Fox (1974), les relations de confiance sont d'abord associées au type de travail effectué, soit le travail discrétionnaire ou le travail prescrit. Le premier permet l'exercice de jugement, d'expertise et d'autonomie. Le salarié exerçant un travail discrétionnaire est généralement perçu comme un être engagé, impliqué moralement aux buts et aux valeurs de l'organisation. Quant au second, il est étroitement contrôlé de l'extérieur, l'organisation tayloriste limitant l'exercice de la discrétion dans le travail industriel. L'employé dont le statut est lié au travail prescrit ne peut être vu comme une personne de confiance, il peut être l'objet de sanctions externes ou de renforcement des règles du travail. Identifié à son groupe de travail, le conflit est résolu à travers le processus de négociation collective. En contrastant ces deux types idéaux, nous pouvons dire du premier qu'il est construit par une entente sur les objectifs, un système rétroactif de communication constante et la confiance mutuelle, en bref sur la collaboration et le consensus. La résolution des conflits dépendrait de l'intégration à une source importante d'identité mutuelle, d'où l'emphase sur les valeurs et les croyances. Le second est fondé sur l'autorité des règles externes, la négociation et la menace, en bref sur la coercition et le compromis.

Mais qu'en est-il de la confiance entre les employeurs et les syndicats dont les rapports sont institutionnalisés? Ce sont les systèmes institutionnels de relations industrielles qui favorisent ou non la mise en forme de la confiance comme mécanisme conduisant à la flexibilité du travail (Lorenz 1992). Au

Québec, aucune modification du cadre juridique n'a été proposée afin d'inciter les syndicats à participer à la transformation de l'entreprise ou à sa démocratisation. En l'absence de support institutionnel, c'est au palier organisationnel qu'un travail de transformation est effectué entre les agents dans une perspective *volontariste*. Les liens de confiance comme mécanisme de régulation ont déjà été proposés comme fondement d'un partenariat entre des firmes engagées dans des relations commerciales (Lorenz 1988, Dodgson 1993, Baudry 1994), partenariat dans lequel les liens interpersonnels des responsables de chaque firme créent des relations durables entre les firmes. S'il n'y a pas de coopération sur cette base, il y a un risque de perte mutuelle. Le partenariat est ainsi conçu comme un ensemble de règles normatives déterminant les comportements permis et les violations de la confiance. Mais ce type de partenariat entre représentants de firmes est-il reproductible dans les relations entre employeurs et syndicats ?

### **La confiance : principe de structuration**

La confiance serait au cœur du système de relations industrielles comme principe fondamental de l'organisation et de la régulation de la production (Fox 1974). Mais qu'entend-on par confiance et sous quelle forme relationnelle est-il permis de l'intégrer à l'interaction sociale ? Afin de mettre en place des rapports coopératifs dans un contexte d'incertitudes, la confiance serait plus efficace que la coercition ou le calcul rationnel qui implique un système de contrôle rigide et coûteux, et donc peu efficace. La confiance serait perçue par les agents comme une modalité d'action, un arrangement conduisant à la coopération, elle se définit comme :

un niveau particulier de probabilité subjective avec lequel un agent évalue qu'un autre agent ou un groupe d'agents va produire une action particulière, avant qu'il puisse évaluer cette action (indépendamment de sa capacité d'être en mesure de l'évaluer), dans un contexte où sa propre action en est affectée. (Gambetta 1988 : 217) (notre traduction).

La confiance se constitue dans des conditions d'ignorance ou d'incertitude de l'action des autres. C'est une forme d'engagement qui présuppose une situation de risque, c'est-à-dire une possibilité de dommages futurs conséquents de cette action. Pour Gambetta, la confiance entre des agents n'est pas déterminée de façon absolue, elle prend une valeur située entre 0 et 1, soit de nulle à élevée. Elle n'est pas établie selon un ordre binaire de présence (confiance) ou d'absence (méfiance). La confiance se définit par des agents détenant une position sociale, elle s'applique à certains aspects des relations entre eux dans des conditions particulières. Elle est présente dans les relations sociales selon une valeur plus ou moins grande et sous des formes diverses.

Pour Luhmann (1979, 1988), la confiance permet de faire face à la complexité, c'est-à-dire à un nombre élevé de possibilités de réponses dans un système menacé par l'instabilité. Là où il y a confiance, les possibilités présentées par les agents peuvent se réconcilier et réduire les sources d'incertitudes internes. Dans les relations interpersonnelles, la confiance présuppose la familiarité entre les individus. Par contre, sur cette base, elle demeure limitée (Luhmann 1979). En effet, plus un système est complexe, plus sa réduction est problématique et plus la confiance doit être étendue à l'ensemble des agents qui forment ce système. Contrairement aux sources de normalité par conformisme, impersonnelles et indirectes, garanties par la coercition ou la force, la confiance réside dans des sources de motivation plus personnelles. Chez Luhmann, l'apprentissage de la confiance est un processus qui s'effectue lors de nouvelles situations et face à de nouvelles personnes. Lorsque des agents sont dans une phase de construction de confiance mutuelle, ils se testent. Leurs décisions peuvent conduire à la confiance et en généraliser l'expérience qui s'étend à d'autres cas similaires et stabilisent l'indifférence à la variation. Cependant, dès qu'un agent fait confiance à la stabilité d'une valeur, à la multiplicité et à la continuité des occasions d'interaction, un système abstrait est créé dans lequel la confiance n'est plus établie entre les personnes mais par le biais d'un savoir codifié<sup>4</sup>. Ces systèmes absorbent alors certaines fonctions et attributs de la familiarité entre des agents. Ce faisant, ils réduisent le besoin d'information, ce sont les structures du système qui confèrent de la confiance ou de la méfiance contrée par des mécanismes institutionnels de contrôle. Les routines institutionnalisées s'imbriquent dans les traditions, les coutumes et les habitudes mais elles ne sont jamais des conduites simples et répétitives. Elles doivent être constamment « travaillées » par les agents qui les maintiennent dans les conduites quotidiennes (Giddens 1987 : 137).

Giddens analyse la confiance comme un élément de structuration des interactions quotidiennes des agents et il distingue deux types de relations : a) les relations interpersonnelles qui présupposent la conscience individuelle des circonstances de l'interaction et des risques encourus ; b) les systèmes abstraits qui reposent sur des dimensions institutionnelles, soit des formes

---

<sup>4</sup> Par exemple, un grief est une façon institutionnalisée de porter plainte dans un système abstrait parfaitement codifié pour résoudre le litige, la confiance du plaignant est alors orientée surtout vers ce système codifié et routinier, indépendamment des personnes liées à ce système (représentant de l'employeur, représentant du syndicat, arbitre, etc.), qui agissent selon des normes prescrites connues et dont les comportements sont prévisibles. Par contre, la résolution des litiges par rencontre interpersonnelle relève d'un ordre d'interaction où la confiance repose désormais sur le jugement des personnes présentes et compétentes pour résoudre la plainte et pour en éliminer la source. Dans ce dernier cas, la confiance à des personnes spécifiques pallie l'absence de système codifié (abstrait) et permet d'anticiper la prévisibilité des comportements.

codifiées d'informations spécialisées qui sont abstraites du savoir local<sup>5</sup>. Ainsi, la nature des institutions modernes est ancrée aux mécanismes de confiance dans les systèmes abstraits et non pas aux individus qui les représentent car ces derniers sont faillibles. Les attitudes de confiance envers les systèmes abstraits sont incorporées de façon routinière dans la continuité des activités quotidiennes. Chez Giddens, la confiance est un élément de structuration des interactions quotidiennes par routinisation qui procure la sécurité ontologique des agents. Ce sont des éléments externes à ces interactions qui perturbent la routinisation et brisent les liens de confiance.

Selon nous, les relations industrielles forment un système abstrait codifié dans lequel les règles et les normes contribuent à la pérennité du système. L'organisation du travail taylorienne forme un second système abstrait perpétué selon les préceptes de confiance modérée régis par des mécanismes de contrôle externes tels la supervision et l'encadrement rigide du travail. Le système de relations industrielles, comprenant la négociation de conventions collectives et le règlement des litiges, est institutionnalisé et sa déconstruction ne dépend pas que des interactions à l'échelle de l'organisation mais aussi des transformations institutionnelles. Par contre, pour les agents locaux, le processus de construction de nouvelles formes d'organisation est libre de certaines contraintes institutionnelles mais des incertitudes ne peuvent être résolues que si les agents parviennent à se faire mutuellement confiance dans un travail de coopération.

Ainsi, pour les gestionnaires d'entreprise et les représentants syndicaux, se faire confiance signifie que les actions posées par chacun conduiront à l'élaboration de nouvelles stratégies devant mener à une plus grande productivité des ressources, une meilleure qualité du processus de production, des conditions améliorées du travail et une démocratisation de la gestion de l'entreprise sans que l'un ne domine l'autre ou tente d'en extraire un bénéfice indu provoqué par la vulnérabilité des agents.

De la participation syndicale, les gestionnaires s'attendent à ce que le projet d'innovation soit présenté aux ouvriers sans négociation de compensations, ni résistance implacable, ni marchandage selon les principes du donnant-donnant. Pour leur part, les représentants syndicaux s'attendent à ce que les gestionnaires ne se servent pas du projet d'innovation pour rendre vulnérable la position syndicale dans l'entreprise. Se faire confiance, c'est agir sans la possibilité d'en contrôler les conséquences. Il y a des risques pour les

---

5 Dans les systèmes abstraits la portée des interactions des agents est limitée et fortement contrainte par les règles perçues comme étant externes à l'interaction. La bureaucratie des grandes entreprises et institutions, les technologies complexes, la formalisation des règles prescrites et l'extension des rapports sociaux dans le temps et l'espace ont contribué à la constitution de rapports de confiance aux systèmes abstraits et non aux agents qui les composent.

représentants syndicaux de voir l'employeur réduire les emplois suite à un gain de productivité, de détériorer les conditions de travail, d'augmenter l'intensité du travail, d'écarter le syndicat du processus de décision conjointe une fois que les objectifs seront rencontrés ou même de s'éloigner des demandes de la base syndicale pour mieux se rapprocher de la vision des cadres de l'entreprise. Il y a également des risques pour les gestionnaires si les représentants syndicaux tentent de négocier des conditions de travail avant même que les gains de productivité souhaités ne soient rencontrés. Les représentants syndicaux n'ont pas acquis d'expertise en gestion d'entreprise, leur conduite a été principalement guidée par des réactions défensives aux propositions avancées par les gestionnaires. Ces derniers n'ont pas développé l'habitude de partager leur droit de décision, ni de faire participer un agent perçu comme étant l'opposant. Généralement, les gestionnaires défendent et justifient leurs décisions sans rechercher l'adhésion volontaire des ouvriers et de leur syndicat. Ces positions traditionnelles des parties peuvent conduire à la confrontation plutôt qu'à la convergence des positions. Toutefois, la confiance implique que des valeurs communes sur la coopération se précisent indépendamment des sanctions et des récompenses propres au système traditionnel de relations industrielles. Par ce nouveau type de rapport, il s'agit de développer un partenariat où se mettent en jeu des intérêts communs aux agents, où les bénéfices attendus devraient rapporter aux deux partenaires. Par contre, en cas d'échec, il n'existe aucun mécanisme externe de résolution d'une impasse, toujours possible et imprévisible. En effet, il n'y a ni arbitrage ni médiation par une tierce partie.

La confiance agit comme mécanisme de coordination entre les agents afin d'éliminer l'incertitude quant aux résultats attendus d'une relation. Nous ne désirons pas ici opposer dos à dos les rapports plus classiques entre les parties et les rapports innovateurs comme si la confiance n'était que l'apanage de ce dernier type de relations. En effet dans le système traditionnel de relations industrielles, la confiance existe sous au moins deux formes. En premier lieu, la confiance est préalable à toute relation contractuelle, elle est même conditionnelle à l'existence d'un contrat collectif de travail. En effet, la création d'une règle de conduite peut difficilement être envisagée si celui qui la formule s'attend à ce qu'elle soit transgressée par celui qui doit la suivre. Les agents doivent se faire confiance avant de s'engager dans un contrat qui les lie, même si ce type de rapport est assorti de mécanismes de contrôle et de sanctions. En bref, les rapports contractuels n'excluent pas la confiance mais celle-ci ne domine pas la relation comme c'est le cas dans un processus d'innovation tel que nous le verrons un peu plus loin. En second lieu, tout système social n'est pas fait que de relations intentionnelles. Les travaux de la sociologie industrielle ont été très explicites sur ce point : les rapports informels en marge ou aux interstices des règles relationnelles forment de puissants mécanismes de

coordination qui reposent sur la confiance mutuelle entre les acteurs engagés dans ce type de relations.

Jusqu'à présent, les agents de la gestion et du travail ont accepté les principes anonymes et plutôt impersonnels d'un système de règles prescrites par les lois du travail, la convention collective et les normes organisationnelles. C'est d'abord en ce système qu'ils ont confiance et moins aux agents qui le composent. Cependant pour transformer les relations internes à l'entreprise, ils doivent innover. Ce faisant, ils s'aventurent sur des terrains relationnels insolites pour l'un et pour l'autre. Il est en effet inhabituel pour les gestionnaires de former équipe avec les représentants syndicaux afin de protéger les emplois syndiqués, de demander conseil auprès des ouvriers quant à l'organisation du travail, le choix des équipements ou les méthodes de travail. Tout comme il n'est pas dans les conduites habituelles des représentants syndicaux de faire la promotion d'un projet de réorganisation du travail. Dans le processus d'innovation de l'entreprise, il y a un apprentissage par les agents qui se différencie des rapports usuels de gestion du travail et de surveillance des conditions prescrites par la convention collective du travail. Momentanément, les rôles des agents se confondent et la confiance n'est plus transmise par des règles mais par des façons personnelles de procéder, en l'absence d'information complète de ce que fera l'autre ou encore de ce qu'il a l'intention de faire. La confiance est créée intentionnellement, elle n'est pas un sous-produit d'actions dirigées vers d'autres fins.

La transformation des rapports sociaux repose sur des relations favorisées par des contacts fréquents. La confiance est établie entre les personnes présentes plutôt que par des structures propres aux systèmes abstraits. La constitution de nouvelles formes de relations sociales associe les personnes dans un état de dépendance, d'incertitude et de risques. Ce type de relation volontaire peut transformer un système abstrait qui ne suffit plus à offrir la sécurité des agents. En effet, le système traditionnel de relations industrielles repose sur l'existence d'une situation économique où les marchés sont relativement stables et où la survie des entreprises et la sécurité d'emploi ne sont pas remises en question. La déréglementation et la globalisation des marchés ont pour effet de bousculer le système de relations industrielles (Heckscher 1988, Chaykowski et Verma 1992) et conduisent à la conception de « nouvelles approches en relations de travail » où la confiance est en jeu (Eaton 1994, Des Trois Maisons 1994). Les agents du travail et de la gestion tentent de créer un système à partir des interactions novatrices qui deviennent routinières mais dont les contours restent pour le moment largement indéterminés. En somme, deux types de relations sont considérés. En premier lieu, il s'agit de construire la coopération en misant sur la confiance mutuelle par des relations interpersonnelles. Deuxièmement, cette nouvelle configuration relationnelle ne prend pas la relève des rapports formels fondés sur l'autorité des règles, elle se

superpose à eux. Dans certaines circonstances que nous examinerons plus loin, le mode traditionnel des relations y est même assujéti.

## MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION DES CAS

Pendant une période de dix-huit mois, la formation de nouveaux types d'interaction a été observée dans le cadre de la restructuration de l'organisation du travail dans quatre établissements manufacturiers dont les syndicats sont membres de la Confédération des syndicats nationaux (CSN)<sup>6</sup>.

La méthode d'analyse de cas multiples est utilisée ici<sup>7</sup>. Il s'agit d'une analyse des systèmes de transaction afin de comprendre le processus de conception de l'ordre d'interaction<sup>8</sup> entre les agents qui composent l'organisation : représentants syndicaux, cadres supérieurs de l'établissement, cadres intermédiaires et employés. En relations industrielles, ces rapports sont souvent analysés en termes macro-économiques mais la conception de nouvelles structures au sein de l'entreprise et la compréhension des mécanismes sociaux sous-jacents relèvent d'un autre niveau d'analyse. Il s'agit d'analyser un processus<sup>9</sup> microsociologique qui traduit des changements institutionnels et structuraux qui sont l'objet de négociations entre les agents locaux qui en fixent les modalités et les formes définitives. Dans ce paradigme interprétatif, les sujets donnent un sens à leurs conduites selon le contexte de production des situations où ils interagissent.

Les quatre cas sélectionnés sont représentatifs des changements qu'entreprennent les agents du travail et de la gestion vers la coopération concertée

---

<sup>6</sup> La sélection des cas a été effectuée selon les critères suivants : cas typique d'une transformation en cours, non terminée et suffisamment récente pour permettre une analyse *in situ*. Les agents du travail et de la gestion sont proactifs dans un partenariat visant la transformation de l'organisation du travail.

<sup>7</sup> L'étude de cas peut conduire à une « généralisation analytique » (Yin 1989) fondée sur l'étude en profondeur d'un ou de quelques cas dont l'attention porte sur l'observation complète d'un phénomène social. Il s'agit de prendre le point de vue des acteurs, aussi différents soient-ils, d'établir les points de convergence et de divergence afin de comprendre et de reconstruire les faits sociaux. L'étude de cas est utile à la compréhension des changements importants et à l'analyse des processus sociaux, à la condition de choisir des cas typiques du phénomène observé, riches en faits à être observés. Les catégories analytiques sont dégagées des données par induction, les généralisations sont construites et des schémas interprétatifs variés sont triés. Les hypothèses sont créées et reformulées au cours de l'étude (Strauss et Corbin 1990). Cependant, ce type d'études ne permet pas d'effectuer une généralisation empirique.

<sup>8</sup> L'interaction sociale se restreint aux actions immédiates et réciproques qui exigent une présence physique des agents. Les règles des conduites de ces interactions ne se rapportent pas aux buts mais à la façon dont elles sont poursuivies (Goffman 1988).

<sup>9</sup> Un processus se définit comme l'analyse et le regroupement des séquences de l'action (Strauss et Corbin 1990 : 143).

dans le but d'améliorer la productivité, les rendements du travail et la qualité du processus en misant d'abord sur la participation des salariés pour y résoudre les problèmes afférents. Le processus de transformation de l'organisation du travail permet de saisir l'action locale de transformation des rapports entre la direction de l'entreprise et le syndicat<sup>10</sup>.

Jusqu'à tout récemment, la coopération visant la transformation de l'organisation du travail était absente dans les quatre entreprises choisies. Les relations du travail étaient traditionnelles : négociation de conventions collectives et résolution de litiges par griefs ; l'organisation du travail tayloriste demeurait la prérogative exclusive des gestionnaires. Au cours des dix dernières années, les quelques tentatives de modification des règles du travail de la part des employeurs, notamment par les cercles de qualité, se sont avérées infructueuses. À des degrés divers, les syndicats possèdent une cohésion interne assez forte, une tendance à la critique des orientations patronales, des conduites de revendication alliées à une forte participation des membres aux assemblées générales syndicales.

Dans deux établissements, les projets de coopération se déroulent dans un contexte de difficultés économiques, il s'agit d'une usine de transformation de métaux primaires de 98 salariés (Métaux primaires) et d'une aciérie de 115 salariés (Aciérie). Dans ces établissements, la coopération se traduit par l'in-

---

<sup>10</sup> Au delà de 100 entrevues ont été effectuées auprès de cadres, représentants syndicaux, ouvriers, superviseurs et personnel technique. Ces entrevues ont porté sur le travail effectué, l'organisation du travail, les communications, la coordination du travail, le processus de changement, l'implication dans le processus, les difficultés soulevées par le changement, la résolution des conflits et des tensions, l'avenir de l'établissement, le marché. Nous avons assisté comme observateur non participant à quelques rencontres de comités directeurs et avons aussi effectué une analyse documentaire des procès-verbaux, des orientations et politiques des entreprises et des syndicats, des bulletins d'information, mémos, statistiques et documentations diverses sur le processus de production, les politiques de gestion des ressources humaines, les documents d'orientation des consultants. Le présent article est limité aux seuls résultats concernant la confiance entre les gestionnaires et les représentants syndicaux.

L'analyse des informations a été effectuée à l'aide du logiciel NUDIST (Non-numerical Unstructured Data Indexing, Searching and Theorising) qui gère et organise les données qualitatives selon les principes de la théorie de l'enracinement, en colligeant tous les documents, indexant par catégorie les segments de texte et en recherchant les mots, les phrases et les extraits significatifs d'un concept indexé. Suivant une logique booléenne, le logiciel a ainsi retracé parmi les quatre cas toutes les données concernant la confiance soit sous la forme de mots-clés exprimés par les répondants ou d'extraits codifiés par catégorie analytique créée par les chercheurs, se rapportant à ce concept. Le logiciel permet d'établir des associations avec d'autres catégories ou de les situer dans un contexte particulier de production du concept. Ici, nous proposons une analyse situationnelle de production de la confiance et non pas une analyse lexicographique. La confiance n'est pas une composante du processus de transformation que les chercheurs ont proposé aux participants. Au contraire, elle a été suggérée spontanément comme une modalité nécessaire aux interactions par les répondants eux-mêmes.

roduction de programmes de qualité totale. La position syndicale, favorable à la réorganisation, a été facilitée par la menace de fermeture de l'établissement. Dans les deux autres cas, les agents orientent la transformation des rapports au travail dans le cadre d'une planification stratégique, il s'agit d'une usine de transformation de papiers de 100 employés (Papier) et d'une usine de textile de 450 salariés (Textile). Ces établissements n'éprouvent pas de difficultés économiques importantes mais les dirigeants n'en ressentent pas moins le besoin de transformations liées à la mondialisation des marchés, à la concurrence plus vive et aux besoins de clients plus exigeants. La coopération vise des transformations plus profondes de l'organisation du travail : modification des méthodes de travail par la formation des ouvriers à l'usine de transformation de papiers et développement d'une organisation du travail selon l'approche socio-technique à l'usine de textile. Dans ces expériences, le statut du syndicat a été longuement discuté et cela a conduit à une entente implicite sur son rôle dans la gestion du projet de réorganisation.

Aux établissements Acierie et Métaux primaires les agents cherchent à optimiser les règles du travail existantes sans changement de fond au niveau des structures d'organisation du travail ; à Papier et Textile, ils proposent une transformation des formes d'organisation du travail qui conduit à un bouleversement des habitudes de travail, des classifications et des qualifications. Malgré cette différence parmi les quatre cas, il y a un travail de reconstruction de la confiance par les relations interpersonnelles entre les agents. Dans la présentation qui suit nous examinerons la structure du processus de constitution de la confiance en analysant les arrangements communs aux quatre cas, puis nous nous arrêterons aux particularités de chacun des cas afin de voir comment certains obstacles à la constitution de la confiance sont objectivés avant d'être traités par les agents. Finalement, nous reviendrons sur le sens de cette relation de confiance en tant que rapport continu et constant entre les agents, et sur les limites de ce type de relation dans la continuité de la coopération.

## ÉLABORATION DU PROCESSUS DE MISE EN CONFIANCE

Le processus de transformation requiert un mode de transaction différent de l'univers tayloriste où les interactions sont codifiées et connues à travers l'institutionnalisation des relations de travail et des règles du travail. Dans un processus de changement, les agents font face à l'inconnu. En l'absence d'un système codifié qui donne les repères de comportement de l'autre, ils doivent inventer et pallier l'absence de règles par la confiance. Celle-ci n'est cependant pas donnée, elle s'acquiert mutuellement à travers un ensemble d'actions de mise en confiance sans laquelle le projet ne peut aboutir.

Aussi c'est le respect des personnes [...] il fallait établir un niveau de confiance au moins à zéro. Tu sais, quant on part à moins que zéro. [...] il fallait être capable d'expliquer à l'employeur ce que l'on détestait dans son fonctionnement puis lui nous faire comprendre ce qu'il n'aimait pas de nous, puis essayer de voir s'il n'y a pas des ajustements possibles pour établir ce que moi j'appelle le niveau zéro de confiance. (un représentant syndical)<sup>11</sup>

Il faut que tu crées un climat de confiance avec la partie syndicale. La compagnie et les gens s'améliorent puis le climat est meilleur. Si tu ne passes pas par la direction syndicale ou si tu n'as pas une bonne communication et un respect mutuel, oublies ça. Tu vas t'améliorer parce que beaucoup de gens aiment ce genre de programme, ce sont des gens qui veulent faire plus que leur « petite job ». (un gestionnaire)

Le processus de mise en confiance est un travail quotidien d'interactions durant une période prolongée où les agents se rencontrent fréquemment pour échanger de l'information. Ici, la confiance ne prend jamais une valeur équivalente à 1 selon les termes de Gambetta. Si c'était le cas, les agents partageraient une vision commune et se fusionneraient. Il s'agit donc d'une confiance limitée comme mécanisme nécessaire d'entente sur l'organisation du travail. La confiance n'est pas constante dans toutes les situations mais les conditions d'émergence de mise en confiance sont préoccupantes. La confiance s'établit dans un contexte social particulier par des acteurs détenant une fonction sociale définie à travers un rôle singulier<sup>12</sup>. Comme les extraits d'entrevue précédents le proposent, la confiance entre les personnes dans le cadre d'un partenariat sur l'organisation du travail signifie qu'elle est présente dans leurs interactions à un niveau plus élevé que dans les contextes sociaux antérieurs où le partenariat n'était pas recherché et où les comportements étaient guidés par des règles connues. La présence de confiance entre les agents signifie qu'il y a une ouverture d'esprit permettant de modifier les rapports traditionnels entre employeur et syndicat.

### Structure de la transformation

Les quatre cas présentent une structure similaire de prise de décision afin d'effectuer les transformations à l'organisation du travail, il s'agit d'une structure *ad hoc* où siègent des représentants de l'employeur et du syndicat qui prennent les décisions par consensus.

---

<sup>11</sup> Cette citation ainsi que les suivantes sont toutes extraites d'entrevues enregistrées et retranscrites *ad verbatim*.

<sup>12</sup> Dans ce texte, la confiance n'est pas appréhendée comme un trait de personnalité des agents mesurable par une échelle psychosociologique. Sur cet aspect, voir l'étude de Currall et Judge (1992).

Au niveau du comité de pilotage, on a établi des règles de fonctionnement. D'abord ce sont des décisions par consensus. Un vote, un vote. Je pense que c'est le seul moyen pour être capable d'avancer...pour que les deux soient d'accord. (un représentant syndical)

Le consensus porte sur toutes les activités qui feront avancer le projet et qui aboutiront à des modifications concrètes des modes de fonctionnement dans les ateliers de travail. Il s'agit moins de faire des compromis négociés sur la base d'échanges de revendications que de convaincre l'autre de la nécessité d'une activité ou d'une procédure particulière. Ainsi, à Métaux primaires, les cadres de l'entreprise veulent engager un coordonnateur non syndiqué afin de mieux structurer l'entrepôt des pièces. Pour ces derniers, il s'agit d'un projet important puisque cet entrepôt est peu efficace. Un certain désordre y règne. Mais les licenciements récents font hésiter les représentants syndicaux à approuver l'embauche d'un gestionnaire, alors qu'eux-mêmes ont fait beaucoup de concessions. Pour eux, le contexte ne s'y prête guère et ils s'y opposent. Avant de clore le débat, le directeur de l'usine, craignant la réaction du syndicat devant une décision unilatérale, dira : « De toute façon, il n'est pas question d'aller de l'avant sans que vous ne soyez convaincu du bien fondé de cette décision<sup>13</sup> ».

Ce comité *ad hoc* est un lieu d'interaction et d'échange pour ceux qui souhaitent un changement dans l'entreprise. L'existence de cette structure permet de fréquents contacts, créant un climat de familiarité et d'apprentissage entre les agents dans des situations nouvelles pour eux, selon l'expression de Luhmann. Par cette structure, il y a une régularité, une permanence, une routine dans la discussion de moyens pour faire face à l'incertitude. Les rencontres au sein de ces comités sont variables selon les endroits : une fois par semaine à l'usine de transformation de métaux primaires et à l'usine de papier ; deux fois par semaine à l'aciérie ; aux deux mois à l'usine de textile. Pour les deux premiers cas, les rencontres ont commencé en 1989 et pour les seconds, en 1990. La durée des rencontres est également variable, une à deux heures lorsque la fréquence des rencontres est rapprochée, une à deux journées à l'usine de textile. À mesure que le projet progresse, la confiance entre les agents se développe et les rencontres sont plus courtes et espacées. De plus, il y a des rencontres informelles fréquentes entre les cadres de l'établissement et les représentants syndicaux afin de résoudre des difficultés ponctuelles.

Mais pour savoir ce qui se passe, il faut être en contact étroit, il faut avoir un contact permanent. (un représentant syndical)

Ils nous donnent les bonnes informations et puis la transparence, on l'a de plus en plus depuis qu'on a des rencontres direction-syndicat. Ils se sont aperçus

---

<sup>13</sup> Renseignements obtenus par une observation non participante d'un comité directeur.

qu'ils n'ont pas intérêt à nous mentir là. La journée où ils vont nous en passer une, [...] c'est fini, il n'y aura plus de confiance. [...] mais on a eu trop de difficulté à établir un climat de confiance pour faire ça. Il faudrait un maniaque pour faire un affaire de même. [...] S'il se passe quelque chose, je vais appeler N. M. ou S. G. et j'ai toujours l'information. (un représentant syndical)

Pour les agents, les contacts fréquents sont autant d'occasions de se familiariser à l'univers de l'autre. Le travail du comité directeur et les autres types de rencontres ont pour effet de tisser des liens sociaux et les interactions ainsi instaurées sont parfois plus importantes que la séquence d'activités qui en résulte. Les contacts fréquents sont coûteux en temps et en énergie mais l'absence de confiance serait encore plus coûteuse. Chacun sacrifie des bénéfices à court terme au profit des bénéfices à long terme. Les contacts permettent la communication qui fait connaître la motivation de l'autre et facilite le processus de négociation.

### *La réputation*

Les interactions sont établies entre des agents réputés compétents. Ce sont, d'une part, les cadres et les gestionnaires<sup>14</sup>, d'autre part, les représentants syndicaux. À défaut de se connaître, leur réputation précède les premiers moments de la transformation des relations dans l'entreprise et sert de mécanisme de mise en confiance.

Et puis le nouveau président N. R., il est proche des travailleurs. L'autre, c'était un « boss » qui jouait au golf, qui venait à la « shop » de temps en temps avec une belle grosse cravate. [...] N.R. il a à cœur de sauver l'usine, puis les gars le savent... Ils ne sont peut-être pas toujours d'accord avec les méthodes qu'il prend, mais ils peuvent argumenter facilement avec lui. Il est sur le plancher, il est disponible. (un représentant syndical)

La réputation de la compétence de l'autre pour orienter les transformations est importante parce que celles-ci ne s'effectuent qu'à très long terme. Les discussions sont longues avant d'en arriver à une entente qui se concrétise dans les ateliers de travail. Aussi, ceux qui ont connu les relations du travail conflictuelles de la période antérieure au changement peuvent difficilement s'imposer comme agents de changement auprès de l'autre partie. Leur passé ne permet pas de projeter une image de confiance à moins de démontrer à

---

<sup>14</sup> Les gestionnaires présents au comité sont les directeurs d'usine, de la production, de la qualité, des ressources humaines ou des relations du travail. Pour le syndicat, ce sont les membres du conseil exécutif. Les consultants sont parfois présents au comité. Ces derniers présentent les projets et une méthodologie d'implantation. Dans certains cas, ils permettent le rapprochement initial entre les parties.

travers des expériences concluantes une volonté de modifier l'interaction<sup>15</sup>. Le niveau de coopération atteint dépend d'un grand nombre de facteurs liés au contexte des transformations que nous examinerons un peu plus loin mais également aux attributs des agents et à la nature de leur rapport (Axelrod 1992). La confiance mutuelle est conditionnelle à la perception que l'autre est coopératif et qu'il est disposé à agir si le bon geste est posé. Or, quand la transformation ne bénéficie pas d'acquis, elle prend la forme d'une expérimentation où le passé est perçu comme garant du futur. Dans une organisation bien structurée, un changement de personne n'en perturbe pas trop le fonctionnement mais dans une organisation en construction, les agents comptent davantage que les structures. Ce qui compte dans ces cas, ce sont la confiance mutuelle et le code de conduite qu'ils ont créés. La confiance est ainsi un état d'esprit, une attente d'une personne en transaction avec une autre à l'effet qu'elle va se comporter d'une façon prévisible et mutuellement acceptable (Sako cité par Dodgson 1993 : 379). Entre les agents du travail et de la gestion, il s'agit le plus souvent d'une confiance de bonne volonté qui réfère à un engagement ouvert de part et d'autre. Il faut du temps pour bâtir la consistance du comportement de l'un par observation et par test.

La réputation des agents naît soit de leur rôle dans un projet d'innovation sociale réussi dans une autre entreprise (Métaux primaires, Textile) ou un autre département d'un même établissement (Aciérie), soit encore de gestes de bonne volonté perçus comme étant propices à la création de relations plus harmonieuses (Papier). Les personnalités autocratiques peu enclines à la décision collégiale sont écartées.

Puis R.L. était engagé pour faire un nettoyage dans toutes les filiales de la compagnie. Lui il était plus drastique avec les surintendants et les contremaîtres qu'avec nous autres. Il y avait le syndicat donc il n'avait pas le choix mais les contremaîtres qui n'avaient pas un penchant pour la qualité totale ou la réorganisation, ils ont disparu assez rapidement. (un représentant syndical)

Du côté des représentants syndicaux, certains sont parfois volontairement remplacés par de nouveaux élus engagés dans le processus.

J'ai été tellement associé aux conflits de cette usine que je n'étais plus capable de m'asseoir en face d'eux et de tenter de coopérer. [...] Le projet était important

---

<sup>15</sup> À Papier, le directeur de l'usine ainsi que les membres de l'exécutif syndical ont participé à une grève en 1987. Cette situation est toutefois exceptionnelle. À Textile, le directeur de l'usine a été nommé pour effectuer les changements mais il est entouré de gestionnaires possédant beaucoup d'ancienneté à l'établissement. À Aciérie et à Métaux primaires, les cadres ont tous été récemment nommés pour effectuer les transformations et coopérer avec le syndicat. À des degrés moindres, les représentants syndicaux ont également été récemment élus pour négocier le changement sur l'organisation du travail.

pour l'usine et j'ai préféré laisser ma place à un autre [...]. (un ex-président syndical)

La personnalité des agents et leur réputation de coopérateur, de bâtisseur de structure participative, de communicateur, de conciliateur, de technicien les identifient à l'origine. Mais à plus long terme, cela est insuffisant pour prolonger la relation de confiance. En l'absence de règle organisationnelle, la personnalité est dominante. Ce type de confiance peut être difficilement généralisé aux entités complexes mais davantage aux petites unités, dans un monde familial. Ce sont des agents innovateurs qui jouent un rôle fondamental dans la construction de la coopération et du partenariat. La réputation précède la moindre action dans le cadre d'un processus de changement mais elle s'incline rapidement sous le poids de l'expérience, du test de fiabilité des agents à agir selon les attentes de l'autre.

### *L'expérience et la durée*

L'un des tests de fiabilité et d'expérimentation de la confiance consiste pour les représentants syndicaux à garantir le maintien des emplois durant la phase initiale du projet et à limiter les travaux de sous-traitance.

On a mis nos conditions [...], il n'est pas question que cette démarche-là résulte en des pertes d'emploi même si c'est par le phénomène d'attrition. (un représentant syndical)

Toute abolition de poste durant le processus mettrait en péril la fragile entente. Aucun ouvrier, appuyé par le syndicat, n'accepterait d'être l'acteur d'une démarche qui conduira à sa perte.

Et pendant le temps des Fêtes, ça ne marchait pas du tout. [...] Finalement, on a fini par savoir que c'était vraiment un conflit entre le syndicat et la compagnie. [...] La compagnie voulait se servir de la qualité totale pour abolir des postes. [...] Tu demandes aux hommes de donner plus de rendement pour sauver l'usine, puis eux-autres en arrière...Je ne sais pas s'ils essayaient de se préparer pour couper des postes. [...] Il n'y en a pas eu. Puis il y en aura pas non plus. (un ouvrier)

Les gestionnaires recherchent des gains de production qui pourraient conduire à une éventuelle création d'emplois. En cela leur stratégie se confond avec celle des représentants syndicaux de l'entreprise. La confiance de la direction de l'usine vis-à-vis les représentants syndicaux est acquise lorsque ceux-ci contribuent à modifier les comportements des employés, à intervenir directement auprès des salariés et à les convaincre des conséquences positives des transformations relationnelles.

On a la confiance de tout le monde. On n'a pas de ligne de conduite imposée de la part de nos membres, on a quasiment carte blanche tout le temps. Parce que c'est nouveau, on ne savait pas où on s'en allait. Ce qu'on essayait de faire c'était de les informer au maximum. Tous nos problèmes devenaient leurs problèmes.

[...] Quand on s'est embarqué là-dedans, on ne savait pas c'était quoi au juste, ça fait que si on se plante on va se planter toute la « gang » ensemble. Notre but [...] c'était de les informer, pas de cachettes. (un représentant syndical)

La confiance des gestionnaires se gagne par une diminution des litiges internes, par une suite d'interventions directes des représentants syndicaux auprès des plaignants et par un engagement des deux parties à résoudre les litiges avant qu'ils puissent être transmis sous forme de grief. Un nombre élevé de griefs est un indicateur de relations du travail tendues qui entravent le processus de mise en confiance. La coopération ne peut être efficace sans une réduction, sinon l'élimination des griefs. Les représentants syndicaux et les cadres réussissent à atténuer la portée des griefs par des rencontres personnelles avec chaque plaignant.

On vérifie de part et d'autre et puis on résout le problème sur le champ lorsqu'il y en a ou lorsqu'il y a des rumeurs préjudiciables. (un gestionnaire)

Il s'agit de résoudre des problèmes sans entacher les droits des plaignants ni renier les clauses de la convention collective s'y rattachant. Ces interventions directes ont pour effet d'assurer les gestionnaires de la bonne volonté des représentants syndicaux et des ouvriers dans la structuration des rapports de coopération.

On a beaucoup de griefs [...] par rapport au temps supplémentaire [...] c'est pas qu'on ne s'entend pas bien avec le « boss » mais il y a des erreurs qui se glissent dans le livre du temps supplémentaire [...]. On a demandé que l'entente sur le temps supplémentaire soit changée pour qu'il y ait moins d'erreurs et que ce soit équitable pour tous et puis l'employeur a dit oui. On va faire un texte si c'est ça que le monde veut, il n'y a pas de problème. (un représentant syndical)

Par ailleurs, les griefs les plus importants sont maintenus, tels les cas disciplinaires ou administratifs. Ce sont surtout les litiges concernant l'interprétation de la convention collective qui sont ainsi résolus (horaire de travail, mobilité interne et promotion, classification). En plus de briser une source de tension interne par la résolution sur le champ des litiges, la réduction des griefs contribue à l'élimination d'une base de négociation entre employeur et syndicat où les griefs servent souvent de monnaie d'échange avant l'arbitrage. Les nouvelles formes de coopération que cherchent à créer les agents laissent place à la décision consensuelle succédant au compromis fondé sur le donnant-donnant.

Lorsque ces activités de coopération permettant de tester la fiabilité de l'autre sont reconduites sur une période prolongée, elles consolident la confiance entre les représentants syndicaux et les cadres supérieurs de l'établissement. Par ailleurs, si une action réalisée n'est pas acceptée ou permise par l'autre partie, il n'y a pas de confrontation mais plutôt une discussion pour en arriver à une entente selon le principe d'essai-erreur.

Ils font des erreurs et nous autres aussi on en a fait des erreurs [...]. C'est normal parce qu'on débute un processus, on ne sait pas ni un ni l'autre où ça va nous mener, c'est normal (de s'accrocher) mais en règle générale, [...] ça va bien. (un représentant syndical)

Ces ententes ne sont jamais écrites, elles reposent sur l'engagement verbal des acteurs et sur l'épreuve du temps à travers la répétition de l'expérience. Ces activités sont continues et progressives, elles se superposent à d'autres activités de coopération qui sont produites par les acteurs.

### *Les contacts et l'information*

Pour les agents, tout contact est une occasion d'apprendre de l'autre. Cependant l'information, mécanisme volontaire de mise en confiance, permet d'entrevoir les perspectives de développement de l'établissement et d'orienter le projet de transformation. Pour les représentants syndicaux, le partenariat est associé à la libre circulation des informations.

Sur bien des points, il [le directeur] n'est pas obligé de discuter avec nous autres. Mais il faut qu'il y ait une transparence totale. Ce qui fait le succès, c'est que justement la compagnie embarque dans ce jeu-là. (un représentant syndical)

Les informations portent sur le bilan financier de l'établissement, les carnets de commande, les plans stratégiques de marketing, la position des concurrents, les projets de transformation organisationnelle, les investissements dans les technologies, la formation de la main-d'œuvre, les projections de productivité et de qualité, le rendement du capital, la formation des équipes de travail, les contradictions des gestionnaires, les problèmes quotidiens dans les ateliers. L'interaction entre les agents est ouverte.

La validité des informations devient un test permanent des relations de confiance. Une fois constitué, le réseau de communication devient plus fiable et régulier, ce qui favorise la pérennité du projet de coopération. La structure hiérarchique de communication cède devant le réseau des relations de coprésence.

Q. – Est-ce que c'est le syndicat qui est chargé d'informer les travailleurs par la suite ?

R. – C'est chacun selon le besoin, c'est le syndicat, c'est le directeur de l'usine, ce sont les contremaîtres, [...] on utilise tous les véhicules. [...] (un gestionnaire)

La confiance s'institue en étapes successives par échanges d'informations aux travers les contacts interpersonnels. Chaque agent s'ajuste ainsi aux limites de l'autre et pose également ses propres limites. Chacun apprend les idiosyncrasies de l'autre et ensemble, ils se forment un langage permettant une interprétation sensible et une compréhension mutuelle. L'un et l'autre s'observent et se testent. Toutefois, dans leur absolu, les contacts fréquents ne sont

pas des mécanismes de résolution de problèmes. Ils dépendent avant tout de la structure sociale où ces relations sont établies (Pettigrew 1986). Les contacts fréquents réduisent les tensions avec le partenaire à la condition qu'ils se produisent entre agents de statut égal (Allen 1986). Les attitudes personnelles des agents sont subordonnées à un statut légitimant l'interrogation de règles non conformes à leur rôle puis à la transformation de ces règles par leur conduite.

## L'IDENTIFICATION DES PROBLÈMES LOCAUX DE L'ORGANISATION

La réputation, le maintien de l'emploi, la limitation de la sous-traitance, le règlement des litiges, l'échange d'informations et les contacts fréquents représentent à des degrés divers des conditions préalables qui amorcent de nouveaux rapports entre les agents impliqués dans les quatre établissements où la recherche a été effectuée. La coopération entre la direction de l'entreprise et les représentants syndicaux consiste surtout à la résolution de problèmes spécifiques dont les particularités locales différencient les établissements. Le projet de coopération est subordonné à la résolution des difficultés relationnelles au sein des ateliers de travail dont les solutions donnent véritablement naissance au projet de transformation. Les rencontres consistent à résoudre des difficultés liées aux méthodes de travail, aux objectifs de production, aux tensions entre les équipes de travail, aux conflits entre les groupes de travail et les contremaîtres, aux critiques et oppositions au projet de partenariat.

### La coopération dans un contexte de difficultés économiques

#### *Métaux primaires*

Avant la présentation d'un projet de sauvetage de l'entreprise par le syndicat, les tensions étaient vives entre les contremaîtres et les salariés. Ces rapports étaient marqués par le conflit et une faiblesse des communications entre les paliers hiérarchiques. Au milieu des années 80, la direction de l'usine s'est heurtée à un blocage systématique de la part du syndicat lorsqu'elle a tenté unilatéralement d'implanter des cercles de qualité.

Le projet de coopération consiste en un programme de qualité totale où la participation des salariés à l'identification des difficultés de production est sollicitée dans des équipes de résolution de problèmes. La résistance des salariés a été atténuée suite à une fermeture temporaire de trois mois à l'usine où planait une menace de fermeture définitive mais cette résistance a aussi été réduite lors du remplacement des cadres supérieurs par de nouveaux gestionnaires favorables à la coopération avec le syndicat et les salariés. L'arrivée de nouveaux cadres a pour effet de désamorcer les tensions. Les représentants

syndicaux sont davantage disposés à s'entendre avec des cadres n'ayant pas à justifier un passé conflictuel.

Avec la nouvelle direction, on n'a jamais été à couteau tiré entre le syndicat et le patronat, ça été plus facile dans ce sens là. [...] Avant, avec le directeur d'usine [...] c'était souvent des confrontations. (un représentant syndical)

Avant le début du projet de coopération, le travail s'effectuait en processus continu de trois quarts de travail de huit heures. Par contre, les salariés avaient institué des quotas informels de production leur permettant de compléter leur tâche quotidienne en six heures. Peu de temps après le début du projet, les horaires de travail ont été modifiés. La direction et le syndicat ont conclu une entente non écrite pour répartir le travail sur trois quarts de travail de six heures consécutives, mais à la condition de maintenir le niveau de production. Le quart de nuit est supprimé et les travailleurs conservent la même rémunération. Pour les représentants syndicaux, le projet de coopération n'a de sens que si les conditions de travail sont améliorées.

L'entente sur les horaires de travail montre que le projet de coopération peut être bilatéral. Cette entente contribue au climat de confiance et autorise les discussions sur les solutions envisagées pour améliorer la qualité. Un comité directeur composé de membres de la direction et de représentants syndicaux est responsable de la formation des équipes de travail et de la coordination des activités de changement. Les premières discussions ont porté sur les conditions de travail, particulièrement l'aménagement des postes de travail et la réduction des risques pour la santé et la sécurité du travail. Les salariés perçoivent une amélioration des conditions de travail et croient que le processus de développement de la qualité totale pourrait être avantageux. Pour sa part, la direction de l'usine se satisfait du niveau d'engagement des salariés au sein des comités et de la justesse de leurs solutions améliorant la production et la qualité.

Ils (les travailleurs) étaient méfiants [...] mais les gars étaient conscients que ça prend du changement pour être capable de sauver l'usine [...] surtout qu'on sortait d'une fermeture... Non, la motivation des employés n'était pas difficile à aller chercher. (un représentant syndical)

### *Aciérie*

L'aciérie est menacée de fermeture définitive à moins d'un relèvement de sa productivité. Le plan de relance consiste également à implanter un programme de qualité totale misant sur la participation des salariés dans des comités de résolution de problèmes. Un comité directeur patronal-syndical est responsable de la coordination de la démarche. La confiance entre les acteurs n'est pas acquise d'autant plus que des mises à pied récentes et une réduction des salaires ont affecté la motivation des travailleurs. Par contre, le projet est

présenté par de nouveaux gestionnaires connus des salariés par le succès obtenu dans la restructuration de la fonderie, un département clé de l'établissement. Aussi, plutôt que de développer le projet pour l'ensemble de l'établissement, le comité directeur initie successivement chacun des quatre départements. Il s'agit d'utiliser les réussites d'un département pour promouvoir le projet auprès des autres unités de travail.

Cette stratégie ne fonctionne pas au département de l'usinage. Ce ne sont pas les représentants syndicaux qui testent la confiance de la direction, mais les salariés qui entrent en relation directe avec les gestionnaires de l'usine. Le département de l'usinage est formé de machinistes dont certains sont diplômés auprès d'écoles techniques alors que d'autres ont appris le métier « sur le tas ». Les deux groupes sont réunis dans une même classification sans aucune distinction. Par contre, le travail réel effectué par les machinistes est différent selon la formation. Les machinistes diplômés effectuent les tâches plus complexes. Ils exigent une classification supérieure aux autres afin de reconnaître leur compétence et leur contribution distincte. Pour sa part, la direction refuse de reconnaître une double classification des machinistes.

Les machinistes diplômés sont invités au sein des comités pour résoudre les problèmes de production, mais ils refusent. Le projet se poursuit auprès des autres unités de travail. À l'atelier d'usinage, l'impasse est dénouée par l'intervention du syndicat auprès de la direction qui promet une solution définitive lors des prochaines négociations, sans pour autant connaître à l'avance la teneur de l'entente. Les représentants syndicaux ont confiance à une action particulière sans possibilité de l'évaluer, action compromettante advenant que le problème des machinistes ne soit pas résolu tel qu'entendu.

Dans les deux cas précédents (Métaux primaires et Aciérie), les ouvriers tentent de troquer leur participation contre des modifications à la convention collective. À l'usine de transformation de métaux primaires les conditions sont modifiées, mais elles touchent tous les travailleurs. À l'aciérie, la perception d'un traitement inéquitable dans un atelier est marginalisée et ne compromet pas le projet. Dans ces deux cas, les conventions collectives interfèrent avec le projet de réorganisation du travail, c'est-à-dire que le contenu est modifié de façon informelle avant l'échéance pour permettre une continuité du projet ou assorti d'une promesse de changement pour la prochaine négociation. La confiance se confirme par la résolution *ad hoc* de problèmes qui relèvent normalement de la négociation des conventions collectives, sans qu'aucun document ne soit signé par les parties.

## La coopération dans un contexte de planification stratégique

### *Textile*

Les changements dans l'organisation du travail s'inscrivent à l'intérieur d'une planification stratégique de la corporation qui favorise une plus grande coopération entre les directions locales de chaque usine et leurs travailleurs. La nature du projet de coopération est toutefois laissée entre les mains des acteurs locaux et la direction de l'usine locale propose de modifier l'organisation du travail selon une approche socio-technique.

Une équipe composée de membres de la direction et de travailleurs volontaires a été formée afin de procéder à une réorganisation du travail. L'exécutif syndical, écarté du processus, s'est objecté à toute tentative de réorganisation qui ne l'impliquerait pas directement. Les représentants syndicaux menacent de boycotter les comités. Finalement, le syndicat est reconnu par la direction comme l'interlocuteur privilégié des travailleurs et les changements ne seront effectués qu'après entente consensuelle entre les parties. Un comité directeur patronal-syndical est formé afin de développer une démarche de partenariat sur la vision de l'usine et sur la réorganisation du travail au sein d'un département. Le syndicat souscrit à ce programme dont l'aboutissement est assorti d'un projet d'investissements majeurs favorisant l'expansion de l'usine québécoise et une possibilité de création d'emplois. La place du syndicat comme partenaire d'un processus de transformation de l'entreprise est le résultat de l'exercice d'un rapport de force. La mise en confiance entre les agents, atténuée ici, ne se fera donc qu'après un test long et périlleux quant à la fiabilité de l'un et l'autre.

Le comité directeur discute des mécanismes de transition d'une forme d'organisation taylorisée à un système socio-technique où les travailleurs formeront des équipes polyvalentes de quatre personnes dont l'ensemble sera coordonné par des chefs d'équipe. Mais avant même de discuter des modalités de transfert, les représentants syndicaux dénoncent une situation de favoritisme dans un département. Quelques contremaîtres auraient été nommés par favoritisme et certains ouvriers profitent des charges de travail les moins accablantes de l'équipe, à l'encontre du principe d'équité dont les cadres se font les propagandistes. Les représentants syndicaux testent la confiance par la mesure du discours des cadres en regard de la réalité perçue par les ouvriers de l'usine. La direction de l'établissement démontrerait une volonté de modifier les rapports sociaux de production en rééquilibrant les charges de travail. Par cette demande répétée, le syndicat met à l'épreuve la transparence et l'ouverture que les gestionnaires tentent de démontrer depuis le début du projet. La direction locale demande le nom des personnes assujetties à ces rapports inéquitables afin d'apporter les corrections nécessaires s'il y a lieu. Le syndicat

refuse de se prêter à un exercice de discipline relevant de la responsabilité exclusive de l'employeur. Les limites de l'interchangeabilité des rôles entre les parties sont atteintes. L'employeur ne reconnaît pas le problème identifié par les représentants syndicaux et protège ainsi les contremaîtres de leur propre vulnérabilité dans le projet. Pour leur part, les représentants syndicaux prennent un risque, car le projet peut être compromis et les travailleurs pourraient retirer leur appui à leurs représentants au sein de la structure *ad hoc*.

Ce type de relation entrave la continuité du processus car la résistance au projet d'innovation provient en majorité des groupes dénoncés par le syndicat. Ces groupes sont à la source de rumeurs sur d'éventuelles pertes d'emplois suite à la réorganisation du travail, ainsi que sur le rôle ambigu du syndicat qui souscrirait davantage aux objectifs de l'employeur plutôt qu'à ceux de ses membres. L'impasse sera dénouée par une entente sur la réorganisation du travail portant sur l'abolition de certains postes de contremaîtres et la garantie que la coordination des équipes sera effectuée par des chefs d'équipe choisis au sein de l'unité d'accréditation sur la base de leurs qualifications. Les contremaîtres déplacés pourront réintégrer l'unité d'accréditation.

Le fonctionnement en partenariat devient le moyen privilégié par le syndicat et la direction de l'usine pour développer la coopération qui s'étend à d'autres aspects tels la santé et la sécurité du travail, le programme d'aide aux employés, la sous-traitance, la formation des travailleurs, la certification ISO-9000<sup>16</sup>. La direction compte sur le syndicat pour favoriser l'adhésion des travailleurs à ces projets, tandis que les représentants syndicaux y voient l'occasion de participer plus activement au devenir de l'entreprise.

### *Papier*

Le rapprochement de la direction de l'établissement auprès des représentants syndicaux vise d'abord à améliorer des relations du travail conflictuelles. Sans projet bien défini, l'employeur veut développer la coopération avec les travailleurs sur l'organisation du travail afin d'accroître la productivité et améliorer la qualité du produit. À l'origine, les représentants syndicaux sont peu ouverts à cette proposition. Après maintes discussions aboutissant à une entente verbale sur le maintien des emplois et un rôle décisionnel dans le processus, le syndicat accepte de s'engager dans un processus de coopération à

---

<sup>16</sup> ISO (International Organization for Standardization) réfère à un ensemble de normes de qualité des produits reconnues au niveau international. Suite à un programme de certification, la norme ISO donne la preuve auprès des clients qu'une entreprise atteint une norme reconnue de qualité dans la production de biens ou de services. Les produits qui rencontrent la norme ISO peuvent être mis en marché au plan international accordant une crédibilité aux entreprises auprès d'éventuels clients. Les certificats ISO sont émis par un organisme indépendant après un examen formel du processus devant conduire à la qualité.

long terme qui doit en contrepartie inclure un projet d'amélioration des conditions de travail.

Le syndicat publie un document d'analyse de la situation de l'usine identifiant plusieurs lacunes sur la gestion du travail, en particulier une carence des communications entre les départements et entre les niveaux hiérarchiques, ainsi qu'une déficience de la formation de la main-d'œuvre. Pour le syndicat, la coopération en partenariat est conditionnelle à l'amélioration des communications internes. Ensuite, la productivité et la qualité ne sauraient être redressées que par la formation des ouvriers.

En soumettant leur propre analyse, les représentants syndicaux testent le sérieux de la proposition de l'employeur et la confiance aux agents participant au processus. Le projet de transformation vise-t-il une cogestion du changement ou une simple consultation ponctuelle du syndicat? Si les lacunes de la gestion identifiées par le syndicat sont reconnues par la direction, les représentants syndicaux pourront aller de l'avant avec leurs solutions et augmenter leur influence sur la gestion des transformations et de l'organisation du travail. Le directeur de l'usine s'engage à donner suite aux solutions envisagées par le syndicat, en particulier la formation de la main-d'œuvre.

R. – On va essayer de faire un projet qui va avancer, quitte à ce que l'on fasse une expérience avec un groupe de machines pour commencer sans nécessairement l'étendre à toute l'usine.

Q. – Est-ce que la direction est ouverte à ça?

R. – Oui, il n'y a pas de problèmes, on a déjà débattu avec eux-autres, là-dessus, ils sont très ouverts.

Les représentants syndicaux proposent de créer eux-mêmes les programmes de formation incluant la forme pédagogique et le contenu. La direction de l'usine dégage les budgets et accepte de libérer trois ouvriers pendant un an afin de préparer les cours et de dispenser la formation auprès des autres travailleurs et des contremaîtres.

À l'origine, la coopération prend forme essentiellement autour de ce projet de formation. De plus, la direction de l'usine et les représentants syndicaux font équipe pour résoudre les problèmes quotidiens de la gestion de l'usine. Ils conçoivent conjointement les horaires de travail et mettent ainsi un terme à une source de tension continue. Ils solutionnent les litiges et enquêtent sur les tensions entre les équipes de travail. Le syndicat et la direction de l'usine mettent en commun les pistes de solution et en discutent ouvertement sans occulter les informations. La confiance est ainsi constituée entre la direction de l'usine et les représentants syndicaux. Chaque étape, chaque innovation proposée est l'objet d'une entente verbale entre les parties au plan de sa forme, de son contenu et de sa portée. L'employeur cherche à augmenter la productivité; le syndicat souscrit à cet objectif si la hausse des rendements du travail

s'accompagne d'une amélioration des conditions de travail. Les représentants syndicaux refusent toute hausse de productivité basée sur l'intensification du travail humain et le contrôle individuel des résultats. Lorsque chaque partie perçoit que l'autre produit l'action nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés conjointement, un climat de confiance relative est ainsi créé entre les agents.

Dans cette première phase, l'organisation du travail n'est pas fondamentalement modifiée. Par contre, le syndicat et la direction ont signé un protocole d'entente reconnaissant l'importance de promouvoir l'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail selon un processus de prise de décisions par consensus. Celui-ci reconnaît l'importance de la formation sur des points majeurs tels que les méthodes de travail, les nouvelles technologies ainsi que la santé et la sécurité du travail. En signant cette entente, le syndicat cherche à se protéger contre d'éventuels changements au niveau de la direction de l'entreprise.

Dans ces deux derniers cas (Textile et Papier), les discussions ne concernent pas les conventions collectives. Les représentants syndicaux questionnent directement l'organisation du travail préexistante et exigent des modifications de fond qui touchent les relations directes entre les travailleurs et les gestionnaires de l'entreprise. Ici, le processus de mise en confiance est plus long, mais il aboutit à une intervention directe des syndicats qui distingue le processus de réorganisation du travail de celui de la négociation de la convention collective. La confiance se confirme par la mise en application de solutions syndicales. La direction accepte ces propositions à la condition que cela conduise à des gains de productivité.

## **LA CONSOLIDATION DES ENTENTES ET LA CONFIANCE LIMITÉE**

Dans les deux premiers établissements aux prises avec des difficultés économiques majeures, les agents perçoivent les changements comme leur dernière chance et visent des gains de productivité à court terme. L'intervention ne revêt pas ce caractère d'urgence dans les deux autres établissements qui inscrivent le processus de transformation dans une planification stratégique. Cependant, dans les quatre cas à l'étude, la nécessité du changement est clairement perçue. Le système fondé sur une organisation rigide du travail ainsi que sur des relations du travail conflictuelles répond plus difficilement aux nouvelles exigences économiques auxquelles font face les entreprises. Cet ébranlement de la confiance au système de règles est perçu par les représentants syndicaux et par les dirigeants des entreprises. Les nouvelles relations permettent aux acteurs d'agir pour effectuer les transformations des rapports au travail et pour fonder les formes de coopération dans des rapports de confiance au sein d'une structure de développement et d'implantation des projets.

Tant que les acteurs demeurent les mêmes et que les conditions de transformation de l'organisation du travail restent inchangées, les relations de confiance apparaissent suffisantes pour servir d'assise aux interactions. Les agents se satisfont de cette démarche qui permet de modifier ou de créer des modalités selon les aléas du processus. Une entente rigide, sous forme de compromis préalable à tout travail de construction des règles, façonnée selon le modèle de la convention collective, ne tolérerait pas de modifications sans soulever des tensions de part et d'autre. Au contraire, les ententes verbales fondées sur la confiance permettent le consensus, forme décisionnelle établie par les agents, et la flexibilité, possibilité de modifier rapidement les modalités d'action. Les conventions collectives demeurent toutefois prépondérantes et il n'est pas question de leur substituer une quelconque forme relationnelle.

À plus long terme, la confiance devient fragile là où la coopération dépend des conditions externes aux arrangements ainsi pris. Les agents sont conscients de la fragilité des ententes informelles et verbales qui appuient leur démarche de transformation.

Au comité, ça va très bien. Mais c'est sûr qu'on n'a pas une confiance aveugle à la compagnie. Là-dedans, tu ne vas jamais aveuglement. Face à la compagnie, on est tout le temps sur ses gardes. (un représentant syndical)

La menace externe aux ententes locales conduit les agents à signer des ententes de partenariat entre la direction locale et le syndicat. Les quatre établissements sont la propriété de grandes corporations ou des filiales de firmes multinationales. Ces dernières laissent les initiatives des transformations aux cadres locaux, mais évaluent les résultats tangibles. Les établissements ne sont pas autonomes; un changement de propriétaire ou une orientation différente donnée par le conseil d'administration pourrait mettre un terme à ces ententes dont rien n'assure la pérennité.

Si je me mets à la place d'un investisseur et puis j'injecte 20 millions \$ dans une entreprise, il me semble que j'ai le droit de décider quelque chose [...] Pour le syndicat, c'est une prévention éventuelle au niveau des gestionnaires et comme là actuellement c'est la convention collective, ils vont être obligés de respecter la convention collective. Je ne dis pas que c'est la meilleure façon de faire s'ils sont contre, parce que s'il n'y a pas de volonté de la part de l'employeur, ça va être difficile de continuer à travailler dans une démarche comme ça. Mais au moins, c'est légalement trempé dans une convention collective et on peut travailler autour de ça. (un représentant syndical)

Les agents tentent aussi de protéger l'entente contre les agissements de certains cadres supérieurs qui s'opposent à ce type de rapprochement patronal-syndical. À Papier, des membres du conseil d'administration trouvent que le directeur de l'usine a trop concédé au syndicat et questionnent la loyauté de ce dernier. L'appui du président de l'entreprise est indéniable, mais s'il devait

céder sa place, l'entente pourrait être plus limitée. Avec un document écrit, l'entente est reconduite sans entacher les relations de confiance entre ceux qui ont participé au processus.

Un président ça possède beaucoup de pouvoir. [...] si pour une raison ou une autre, je pars et que quelqu'un de l'extérieur vient, c'est probablement la fin du programme. [...] quelqu'un de l'extérieur n'a aucune notion de ce qui se passe en dedans. (un gestionnaire)

Un autre motif qui incite les acteurs à signer une entente concerne le remplacement de l'un des principaux acteurs. Les critiques à ce type d'entente patronale-syndicale touchent autant les membres des syndicats que la direction des entreprises. Les tendances peuvent être renversées par l'élection d'un représentant syndical provenant d'un groupe d'opposants à la coopération. Lors de ces négociations continues avec la direction, les représentants syndicaux s'inquiètent continuellement de leur appui toujours fragile auprès de leurs membres. Cette inquiétude est aussi partagée par la direction de l'entreprise qui prend entente auprès des dirigeants syndicaux pour la représentativité de la tendance la plus forte, celle de l'action vers le partenariat.

Avant, il y avait des petites guerres de département, des petits clans qui tiraient la couverture de leur bord, autant pour le syndicat que pour la compagnie. Mais je pense que c'était aussi le jeu de la compagnie ces petites guerres-là. Mais aujourd'hui on est très uni et c'est ça qui fait notre force. C'est ça qui a permis à l'exécutif syndical d'être capable de mener de cette manière-là. Ils (les membres) nous ont fait une grosse confiance, puis ils nous ont donné leur appui là-dedans. (un représentant syndical)

À Textile, des changements éventuels parmi les représentants syndicaux (le président du syndicat ne sollicite pas de renouvellement de mandat) soulèvent certaines inquiétudes parmi les membres de la direction. La démarche de mise en confiance devra-t-elle être reprise avec les nouveaux agents? Cette inquiétude est partagée et l'exécutif syndical prévoit des modalités de transition facilitant l'intégration de ces nouveaux agents au comité directeur afin de permettre la continuité de la démarche.

Cependant, dès qu'une entente écrite est cosignée par les partenaires au nom de leur unité d'appartenance il devient plus difficile de s'en dégager. Cette entente cristallise la forme que prend le processus de transformation de l'organisation du travail. Elle n'empêche pas la négociation continue d'autres modalités, mais retient quiconque de faire marche arrière. L'entente agit comme un rochet (Axelrod 1992), elle clôt la forme minimale que peut prendre la coopération et protège le processus<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Acierie et Métaux primaires n'ont pas encore signé d'ententes écrites. Les agents n'en voient pas la nécessité pour le moment mais ils ne s'y opposeraient pas le cas échéant.

Avec tout le travail qu'on a mis là, on ne laissera pas aller ça. [...] on a eu des gains là nous autres. Le travail du comité de pilotage, c'est une continuité de tout ce qu'on met là-dedans. [...] on va avoir tout le temps des affaires nouvelles à discuter [...] des problèmes qui vont surgir. On veut établir un climat de confiance [...] le climat de confiance existe entre la direction et le syndicat dans le fond. Les délégués et les « petits boss » eux autres là la confiance ça fait juste commencer pour dire, à débouler d'en haut. (un représentant syndical)

La confiance entre les agents reste prédominante mais elle n'assure pas la durabilité des modalités d'interaction prises. En formalisant la coopération, les agents accordent au projet un statut supérieur à celui de leur interaction interpersonnelle. L'entente porte sur les principes et les valeurs de la coopération patronale-syndicale dans une démarche commune de définition des nouvelles modalités d'organisation du travail<sup>18</sup>. Elle n'a pas le statut d'un texte de convention collective, mais elle équivaut certes à une modalité de routinisation des interactions entre les agents, contribuant ainsi à leur structuration.

Dans les quatre cas, le développement d'un système de partenariat se définit par les interactions entre les agents dans des formes dynamiques qui ne se préciseront qu'avec le temps.

Depuis le mois de janvier, on parle vraiment de partenariat, ce dont on ne parlait pas avant. On le faisait mais on n'en parlait pas ouvertement. [...] On n'écrit rien par contre, rien d'officiel [...] on essaie de délimiter jusqu'où le syndicat peut aller jouer dans leurs plates-bandes, puis nous autres, jusqu'où ils peuvent venir jouer dans nos plates-bandes, puis sur quoi on s'entend. (un représentant syndical)

Ce système préserve les intérêts respectifs des agents qui contribuent à le mettre en place malgré un redécoupage des responsabilités entre la direction de l'entreprise et le syndicat. En effet, l'intérêt des syndicats aux programmes de participation réside dans la possibilité d'exercer un contrôle sur leur structure et leurs effets (Eaton 1990), combinés aux idéaux de productivité et de qualité que recherchent les employeurs (Verma 1991). Les ententes sont l'amorce de la mise en place d'un nouveau système abstrait qui tient à la fois des rapports à la convention collective qui demeure opérante et de la coopération sur l'organisation du travail dont les modalités d'institutionnalisation restent à établir. La transformation des relations internes dans l'entreprise est le résultat d'un processus d'interaction entre des agents qui créent un climat de confiance selon les préceptes élaborés par Luhmann (1979, 1988) et Giddens (1987, 1990), c'est-à-dire des individus en coprésence, face à de nouvelles situations, au sein d'un système social simple. Par ailleurs, ce système

---

<sup>18</sup> Ces ententes prennent la forme d'une annexe lors du renouvellement des conventions collectives ou d'un paragraphe reconnaissant le rôle du syndicat dans l'organisation du travail dans le texte des conventions collectives.

se complexifie lorsqu'il est mis à l'épreuve par des agents externes et que les règles implicites de relations dont se sont dotées les agents sont menacées. Ces règles sont alors codifiées et transcrites dans des textes qui pourraient devenir le support à la mise en place d'un nouveau système de relations industrielles dont les frontières sont encore incertaines. Comme le soulignait Hugh Clegg, écrire une règle ne la formalise pas nécessairement car le test crucial d'une règle c'est son autorité que seuls les agents qui la prescrivent approuvent ou que le temps consacre (1979 : 232-240).

## CONCLUSION

À partir d'une étude de terrain réalisée dans quatre établissements syndiqués, nous avons analysé la constitution des rapports de confiance entre les représentants des salariés et les gestionnaires. La nature de ces relations se transforme lors du développement de projets visant à accroître la participation des salariés, la flexibilité fonctionnelle et l'engagement des salariés aux objectifs de la production. Ces nouveaux rapports sont internes à l'organisation et ils s'en trouvent limités. Premièrement, ils ne concernent que les gestionnaires locaux et les représentants syndicaux des établissements, ils ne peuvent être transférés machinalement ni aux rapports entre les superviseurs et les ouvriers ni aux rapports aux agents corporatifs des entreprises<sup>19</sup>. Deuxièmement, ils n'ont comme objet immédiat que l'organisation du travail et excluent d'autres paliers décisionnels d'orientation de l'entreprise tels que les finances, le marketing et les ventes, les investissements sinon un échange d'informations entre les agents. Par ailleurs, au plan organisationnel, la situation de dépendance mutuelle des agents consolide une alliance qui s'institue entre les représentants syndicaux et les gestionnaires locaux. Troisièmement, ces ententes locales volontaires font face à un vide institutionnel. Ces formes innovatrices de relations du travail se construisent par démarche empirique volontaire mais semblent néanmoins robustes. La confiance n'élimine pas la nature conflictuelle des rapports entre syndicats et employeurs, mais elle permet la coopération par l'intensification des rapports directs entre les agents sur des aspects précis de la gestion de l'organisation. La confiance entre des agents en interaction, sur des objets limités, de courte durée, constamment testée et reconduite permet des ajustements rapides dans un contexte socio-économique

---

<sup>19</sup> Les relations de confiance à ces paliers relèvent d'un autre niveau d'analyse que nous n'avons pas effectué dans ce présent article. Ce type de rapport n'indique pas la fin des tensions entre les paliers décisionnels dont les conflits restent parfois sans solution à court terme, notamment chez les cadres de premier niveau qui voient dans le partenariat une menace à leur rôle au sein de l'entreprise. La confiance peut par ailleurs être présente entre contremaîtres et employés sans entente préalable entre employeur et syndicat, en effet bien qu'interdépendant, ces niveaux relationnels sont autonomes dans leur exercice.

fluctuant. Mais les solutions envisagées et le type de rapport qui prend place seront-ils stables à long terme ?

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALLEN, P.T. 1986. « Contact and Conflict in Industry ». *Contact and Conflict in Intergroup Encounters*. M. Hawstone et R. Brown, dir. Cambridge : Basil Blackwell, 137-151.

AXELROD, Robert. 1992. *Donnant-donnant. Théorie du comportement coopératif*. Paris : Éditions Odile Jacob.

AXLINE, Larry L. 1991. « TQM : A Look in the Mirror ». *Management Review*, vol. 80, n° 6, 64.

BARBER, Bernard. 1983. *The Logic and Limits of Trust*. New-Brunswick : N.J. Rutgers University Press.

BATSTONE, Eric. 1988. *The Reform of Workplace Industrial Relations — Theory, Myth and Evidence*. Oxford : Clarendon Press.

BAUDRY, Bernard. 1994. « De la confiance dans la relation d'emploi ou de soustraction ». *Sociologie du travail*, n° 1, 43-61.

BECKER, Selwyn W. 1993. « TQM Does Work : Ten Reasons Why Misguided Attempts Fail ». *Management Review*, vol. 82, n° 5, 30-32.

BORZEIX, Anni et Danièle LINHART. 1988. « La participation : un clair-obscur ? ». *Sociologie du travail*, vol. 30, n° 1, 37-53.

CALLON, Michel et Bruno LATOUR. 1991. *La science telle qu'elle se fait, anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. Paris : La Découverte.

CHAPDELAIN, Jacques. 1992. « La dynamique des relations de travail dans l'implantation de la qualité totale à Hydro-Québec ». *Cahiers de recherche sociologique*, n° 18-19, 297-300.

CHAYKOWSKI, Richard P. et Anil VERMA. 1992. « Adjustment and Restructuring in Canadian Industrial Relations : Challenges to the Traditional System ». *Industrial Relations in Canadian Industry*. R.P. Chaykowski et A. Verma, dir. Montréal : Dryden, 1-38.

CLEGG, Hugh A. 1979. *The Changing System of Industrial Relations in Great Britain*. Oxford : Basil Blackwell.

CURRALL, Steven C. et Timothy A. JUDGE. 1992. « Exploring the Trust Gap : Dimensions and Predictors of Trust among Labor and Management Representatives ». Ithaca : Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper 92-09. ILR/Cornell.

DES TROIS MAISONS, Jean. 1994. « Les nouvelles approches en relations du travail ». *Le marché du travail*, avril, 6-10 et 83-84.

DODGSON, Mark. 1993. « Learning, Trust and Technological Collaboration ». *Human Relations*, vol. 46, n° 1, 77-95.

EATON, Adrienne A. 1990. « The Extent and Determinants of Local Union Control on Participative Programs ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, n° 5, 604-620.

- EATON, Adrienne A. 1994. « The Survival of Employee Participation Programs in Unionized Settings ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 3, 371-388.
- FOX, Alan. 1974. *Beyond Contract : Work, Power and Trust Relations*. London : Faver and Fabe.
- GAMBETTA, Diego. 1988. « Can We Trust Trust? ». *Trust : Making and Beaking Cooperative Relations*. D. Gambetta, dir. Oxford : Blackwell, 213-237.
- GIDDENS, Anthony. 1987. *La constitution de la société*. Paris : Presses universitaires de France.
- GIDDENS, Anthony. 1990. *The Consequences of Modernity*. Stanford : Stanford University Press.
- GOFFMAN, Erving. 1988. « L'ordre de l'interaction ». *Les moments et leurs hommes*. Y. Winkin, dir. Paris : Seuil/Minuit, 186-230.
- HECKSCHER, Charles C. 1988. *The New Unionism : Employee Involvement in the Changing Corporation*. New York : Basic Books.
- JACOBY, Samuel. 1990. « The New Institutionalism : What Can It Learn from the Old? ». *Industrial Relations*, vol. 29, n° 2, 316-359.
- KELLY, John et Caroline KELLY. 1991. « Them and US : Social Psychology and The New Industrial Relations ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n° 1, 25-48.
- KNIGHTS, David et David COLLINSON. 1985. « Redesigning Work on the Shopfloor : A Question of Control or Consent? ». *Job Redesign : Critical Perspective on the Labour Process*. D. Knights, H. Wilmott et D. Collinson, dir. London : Gower, 197-226.
- KOCHAN, Thomas, Harry KATZ et Robert MCKERSIE. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New-York : Basic Books.
- LORENZ, Edward H. 1988. « Neither Friends nor Strangers : Informal Networks of Subcontracting in French Industry ». *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*. D. Gambetta, dir. Oxford : Blackwell, 194-210.
- LORENZ, Edward H. 1992. « Trust and Flexible Firm : International Comparisons ». *Industrial Relations* , vol. 31, n° 3, 455-472.
- LUHMANN, Niklas. 1979. *Trust and Power*. New-York : John Wiley and Sons.
- LUHMANN, Niklas. 1988. « Familiarity, Confidence, Trust : Problems and Alternatives ». *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*. D. Gambetta, dir. Oxford : Blackwell, 94-107.
- MURRAY, Gregor et Pierre VERGE. 1993. « Transformation de l'entreprise et représentation syndicale ». *Relations industrielles*, vol. 48, n° 1, 3-53.
- PETTIGREW, Thomas F. 1986. « The Intergroup Contact Hypothesis Reconsidered ». *Contact and Conflict in Intergroup Encounters*. M. Hawstone et R. Brown, dir. Cambridge : Basil Blackwell, 169-195.
- SABEL, Charles F. 1993. « Une stratégie empirique pour un nouveau mouvement ouvrier — Le rôle des syndicats dans la refonte des entreprises et de l'État providence ». Communication présentée au Colloque Gérard-Picard IV, Confédération des syndicats nationaux, 15-16 novembre, Québec.
- STRAUSS, Anselm et Juliet CORBIN. 1990. *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park, Calif. : Sage Publications.

VERMA, Anil 1991. *The Prospects for Innovation in Canadian Industrial Relations in the 1990s*. Kingston : Queen's Papers in Industrial Relations.

WALTON, Richard E. et Robert B. MCKERSIE. 1991. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System*. Ithaca : ILR Press.

WELLS, Donald. 1993. « Are Strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management ? ». *Relations industrielles*, vol. 48, no. 1, 56-84.

WILKINSON, Adrian, Mich MARCHINGTON et John GOODMAN. 1992. « Total Quality Management and Employee Involvement ». *Human Resource Management Journal*, vol. 2, n° 4, 1-20.

WOOD, Stephen J. 1991. « Japanization and/or Toyotism ? ». *Work, Employment and Society*, vol. 5, n° 4, 567-600.

YIN, Robert K. 1989. *Case Study Research. Design and Method*. Beverly Hills : Sage Publications.

ZARIFIAN, Philippe et Pierre VELTZ. 1993. « Vers de nouveaux modèles d'organisation ». *Sociologie du travail*, vol. 35, n° 1, 3-25.

## ***Confidence, Cooperation and Partnership A Process of Transformation in Quebec Firms***

Attempts to reorganize work which are introduced unilaterally and controlled by management do not achieve the expected results. These negative experiences more than often perpetuate mistrust and reinforce workers' insecurity, particularly in a context of economic difficulty and job reduction. The absence of reciprocity is an obstacle to the transition to a more harmonious relationship, which is fundamental to the development of co-operation between the actors.

The reorganization of production in some firms, however, gives way to new social relations based on trust between the main actors: managers and union representatives. These firms are more characterized by open communication and mutual trust than by formal rules. These organizational innovations typically aim for both greater functional flexibility and workers support for the firm's production goals. These changes are made possible by the interaction of those present in the firm based on a consensus in decision-making. The required co-operation is built on reciprocity and mutual trust, not on coercion and external constraints. The transformation of the relationship is based on frequent face-to-face contacts. A new system of relations, initially not defined, is built by the representatives in a partnership where trust is first established between people. The context in which new forms of social relations are formed links the agents in a state of dependence, uncertainty and risk.

This formation of new types of interaction during a process of work reorganization was observed over an eighteen-month period in four manufacturing establishments whose unions are affiliated to the Confédération des syndicats nationaux. In the context

of organizational innovations, we were able to observe, at local level, a transformation in the relationship between management and the union. Two of these establishments were faced with economic difficulty. Their changes aimed to optimize existing work rules. In the two other establishments, the changes in work relations took place within the context of strategic planning and set about deeper transformations in work organization.

In all cases, the changes were guided by a steering committee consisting of union representatives and managers. Co-operation entailed mutual trust between people who held distinct social positions within the establishment. Decisions were made by consensus. The presence of these credible people was essential, but insufficient. Trust was gained in a typical process of trustworthiness observed in all four establishments. It was built on dispute settlements, problem solving related to working conditions, the regularity of contact between the actors and the quality of information exchanged. When trust was established between union representatives and local management, the establishment was run jointly under a form of partnership, but within the limits of each party's respective role.

This type of trust stems from the changing conditions of an abstract system. It expands in a firm experiencing restructuring and characterized by uncertainty and risk. Trust solves tensions while the actors search for consensus through value sharing and joint decisions. Trust between the participants remains fragile and is subject to demands that are beyond the scope of their action. They are attempting to create another system from routine interactions but whose definitive forms still remain unclear.

### INDEX ANALYTIQUE / CUMULATIVE INDEX

Numéro spécial de Relations industrielles / *Industrial Relations*  
1096 pages – Prix / \$ 25

*in*cluant / *including*

RELATIONS INDUSTRIELLES / *INDUSTRIAL RELATIONS*

Volume 36 – Volume 45  
(1981-1990)

*Actes des – Proceedings of*

CONGRÈS DES RELATIONS INDUSTRIELLES  
(1981-1990)

Librairie de l'Université Laval  
Pavillon Pouliot, Université Laval  
Québec, Qc, Canada, G1K 7P4

Tél. : (418) 656-2320  
Télec./ Fax (418) 656-3476